

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**



**NGUYỄN NGỌC BẢO TRÂN**

**TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ**

**THIẾT KẾ CHÍNH SÁCH GIA TĂNG SỰ GẮN KẾT  
CỦA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH  
CÔNG TY TNHH AUTOGRILL VFS F&B TẠI ĐÀ NẴNG**

**Đà Nẵng – 2025**

Công trình được hoàn thành tại  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN

Phản biện 1: TS. Hoàng Văn Hải

Phản biện 2: PGS.TS Lê Quang Hiếu

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp  
Thạc sĩ Quản lý kinh tế họp tại trường Đại học kinh tế, Đại học Đà  
Nẵng vào ngày 04 tháng 01 năm 2024.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Sự gắn kết của nhân viên là yếu tố then chốt trong mối quan hệ lao động, đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất, năng suất và giảm thiểu tình trạng vắng mặt, nghỉ việc. Khi nhân viên gắn bó với công việc, họ không chỉ cảm thấy hạnh phúc, khỏe mạnh mà còn mang lại lợi ích cho tổ chức thông qua sự đổi mới và năng suất cao hơn. Theo Kahn (1990), gắn kết là khi nhân viên tham gia vào công việc về mặt thể chất, nhận thức và cảm xúc, còn Armstrong (2011) nhấn mạnh rằng gắn kết là mức độ sẵn sàng cam kết với công việc và tổ chức. Các nghiên cứu của Gallup và Harvard Business Review chỉ ra rằng nhóm nhân viên gắn kết cao có năng suất vượt trội, tỷ lệ rời công ty thấp, và ít bị stress, góp phần vào sự ổn định và phát triển của tổ chức. Điều này giải thích tại sao sự gắn kết của nhân viên đã trở thành ưu tiên hàng đầu của các lãnh đạo doanh nghiệp.

Autogrill VFS F&B Đà Nẵng, doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ ẩm thực tại sân bay quốc tế Đà Nẵng, cũng đặc biệt quan tâm đến việc tăng cường gắn kết nhân viên để đạt lợi thế cạnh tranh và duy trì chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, các chỉ số về gắn kết cho thấy mức độ gắn kết của nhân viên chưa ổn định. Cụ thể, tỷ lệ nghỉ việc trung bình từ 2022 đến 2024 tăng từ 0,93% lên 2,03%, đặc biệt cao ở các bộ phận bếp và nhà hàng, cùng nhóm nhân viên trẻ có thâm niên dưới 1-2 năm. Dữ liệu từ thang đo JES cho thấy mức độ gắn kết của nhân viên đạt mức khá với các chỉ số về gắn kết thể chất, cảm xúc và nhận thức đều từ 3,5 trở lên, nhưng có sự giảm sút ở nhóm nhân viên trực tiếp tiếp xúc khách hàng, như thu ngân và phục vụ. Điều này cũng trùng

khớp với phản hồi tiêu cực từ khách hàng về thái độ phục vụ và cam kết của nhân viên, làm giảm hình ảnh và uy tín của thương hiệu.

Qua đánh giá thực trạng gắn kết tại Autogrill Đà Nẵng, tôi thực hiện đề án “thiết kế chính sách gia tăng sự gắn kết của nhân viên tại chi nhánh Công ty TNHH Autogrill VFS F&B tại Đà Nẵng” nhằm đề xuất các chính sách cải thiện và tăng cường mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy gắn kết, họ không chỉ đồng lòng với các mục tiêu của doanh nghiệp mà còn đóng góp tích cực, làm việc chăm chỉ và sáng tạo hơn. Do đó, việc cải thiện gắn kết không chỉ giúp Autogrill giữ chân nhân viên và giảm chi phí liên quan đến tuyển dụng và đào tạo thay thế mà còn tối ưu hóa nguồn nhân lực, nâng cao hiệu suất và tạo ra một môi trường làm việc tích cực, hỗ trợ cho chiến lược phát triển bền vững của công ty.

## **2. Mục tiêu của đề án**

- Mục đích nghiên cứu:
  - Tìm hiểu và đánh giá thực trạng gắn kết nhân viên tại Autogrill Đà Nẵng
- Mục tiêu nghiên cứu:
  - Hệ thống hóa các cơ sở lý luận về lý thuyết sự gắn kết của nhân viên – Employee Engagement từ đó ứng dụng phù hợp nghiên cứu tại Autogrill Đà Nẵng
  - Phân tích và đánh giá thực trạng gắn kết nhân viên tại Autogrill Đà Nẵng.
  - Đề xuất chính sách để gia tăng sự gắn kết của nhân viên tại Autogrill Đà Nẵng nhằm nâng cao sự gắn kết của nguồn nhân lực của doanh nghiệp

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề án là những vấn đề lý luận và thực tiễn về sự gắn kết của nhân viên tại Autogrill Đà Nẵng

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Về mặt không gian: Đề án tập trung nghiên cứu về thực trạng gắn kết của nhân viên tại Autogrill Đà Nẵng bao gồm: khối lao động trực tiếp: bộ phận nhà hàng, bếp, thu ngân; và khối lao động gián tiếp: nhân viên khối văn phòng

- Về mặt thời gian: dữ liệu sơ cấp được thực hiện vào thời điểm 08/2024.

- Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài:

Đề tài nhằm đánh giá tình hình thực tiễn và đề xuất các chính sách nhằm gia tăng sự gắn kết nhân viên đang đang làm việc tại Autogrill Đà Nẵng.

## **4. Phương pháp nghiên cứu của đề án**

- **Nghiên cứu định tính:** Trên cơ sở thông tin ban đầu có được và dựa trên cơ sở các lý thuyết sự gắn kết –Employee Engagement tiến hành xây dựng bảng câu hỏi dựa trên thang đo JES nhằm phù hợp với bối cảnh tại đơn vị nghiên cứu.

- **Nghiên cứu định lượng:** Sau khi thiết kế được bảng câu hỏi, sẽ tiến hành phỏng vấn thông qua biểu mẫu google form để thu thập mẫu. Mẫu khảo sát được lựa chọn ngẫu nhiên và mang tính đại diện về giới tính, độ tuổi, vị trí, bộ phận, thâm niên của các nhân viên trong công ty.

## **5. Kết cấu của đề án**

*Phần mở đầu*

*Chương 1: Cơ sở lý luận về gắn kết nhân viên*

*Chương 2: Thực trạng về gắn kết nhân viên tại Chi nhánh Công ty TNHH Autogrill VFS F&B tại Đà Nẵng*

*Chương 3: Chính sách gia tăng sự gắn kết nhân viên tại Chi nhánh Công ty TNHH Autogrill VFS F&B tại Đà Nẵng và kế hoạch tổ chức thực hiện*

*Kết luận*

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ GẮN KẾT NHÂN VIÊN**

### **1. Các khái niệm về sự gắn kết nhân viên**

Kahn (1990) coi gắn kết là sự đóng góp toàn diện về thể chất, cảm xúc và nhận thức, trong khi Maslach (1998) và Schaufeli (2002) coi gắn kết là đối lập với sự kiệt sức, đặc trưng bởi sức sống, sự cống hiến và say mê. Robinson (2004) nhấn mạnh rằng gắn kết đòi hỏi một mối quan hệ hai chiều giữa doanh nghiệp và nhân viên. Những người gắn kết thường làm việc với thái độ tích cực, nhận thức rõ vai trò của mình trong mục tiêu chung và nỗ lực cải thiện hiệu suất vì lợi ích của tổ chức.

Theo nhiều nhà nghiên cứu như Gallup (2009), Macey và cộng sự (2009), và Armstrong (2011), nhân viên gắn kết có tinh thần làm việc mạnh mẽ, luôn cam kết với công việc và mục tiêu tổ chức, thể hiện sự năng động, đam mê và trách nhiệm. Môi trường làm việc tích cực không chỉ nuôi dưỡng gắn kết mà còn cải thiện hạnh phúc và hiệu suất của nhân viên, giúp tổ chức phát triển bền vững. Những người gắn kết sẽ làm việc chăm chỉ hơn, chủ động tìm cách cải tiến công việc và có

xu hướng gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp. Lý thuyết của Alfes (2010) và Mone & London (2010) cũng mở rộng khái niệm gắn kết, nhấn mạnh vai trò quan trọng của sự hợp tác, tôn trọng và kết nối ý nghĩa với đồng nghiệp.

Tóm lại, dù có nhiều cách định nghĩa, các lý thuyết đều thống nhất rằng gắn kết là yếu tố thiết yếu thúc đẩy sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Nhân viên gắn kết không chỉ cải thiện hiệu suất cá nhân mà còn đóng góp vào danh tiếng và lợi ích của tổ chức. Dựa trên các lý thuyết, đề án này chọn lý thuyết của Kahn (1990), tập trung vào sự hiện diện toàn diện của nhân viên (về mặt thể chất, cảm xúc và nhận thức) để phân tích thực trạng gắn kết tại Autogrill Đà Nẵng.

## **2. Các thành phần tạo nên sự gắn kết của nhân viên**

(Kahn, 1990) định nghĩa sự gắn kết của nhân viên như ‘việc khai thác bản thân các thành viên của tổ chức’ với vai trò công việc của họ; trong sự tham gia, mọi người sử dụng và thể hiện bản thân về thể chất, nhận thức và đầy cảm xúc khi thực hiện các vai diễn’. (Kahn, 1990) đã đưa ra ba thành phần của sự gắn kết là: Gắn kết thể chất (Physical Engagement); Gắn kết cảm cảm xúc (Emotional Engagement); Gắn kết nhận thức (Cognitive Engagement).

Các lý thuyết về gắn kết của các tác giả sau này đều đồng tình rằng khi nhân viên có môi trường làm việc tích cực, họ sẽ phát huy hết tiềm năng, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc và thúc đẩy thành công của tổ chức. Gắn kết nhân viên không chỉ đơn thuần là sự hài lòng với công việc mà còn là cam kết sâu sắc, tích cực với tổ chức và động lực để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Kahn (1990) là người tiên phong trong việc xác định ba điều kiện tâm lý thiết yếu để thúc đẩy sự

gắn kết – ý nghĩa, an toàn và sẵn sàng – những yếu tố này giúp nhân viên tham gia công việc một cách trọn vẹn cả về thể chất, cảm xúc và nhận thức.

### **3. Ý nghĩa của việc gia tăng gắn kết nhân viên đối với tổ chức**

Sự gắn kết của nhân viên với công việc và tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra kết quả tích cực trong công việc. Theo Schaufeli và Bakker (2004), nhân viên gắn kết có xu hướng gắn bó lâu dài và ít có ý định rời tổ chức. Trải nghiệm gắn kết tạo ra trạng thái tinh thần tích cực, ảnh hưởng đến sức khỏe, giúp nâng cao hiệu suất và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Theo Lý thuyết Trao đổi Xã hội (SET), mối quan hệ trao đổi tích cực giữa nhân viên và tổ chức góp phần tạo dựng niềm tin và lòng trung thành, giúp nhân viên thiết lập các mối quan hệ chất lượng với nhà tuyển dụng và thể hiện các ý định tích cực đối với tổ chức.

Việc gia tăng sự gắn kết mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp, bao gồm:

- **Nâng cao hiệu suất công việc**
- **Giảm tỷ lệ nghỉ việc và chi phí đào tạo**
- **Thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp**

Sự gắn kết không chỉ thúc đẩy hiệu suất mà còn là nền tảng cho thành công bền vững của doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH AUTOGRILL VFS F&B TẠI ĐÀ NẴNG**

### **2.1 Tổng quan về Autogrill Đà Nẵng**

#### **2.1.1 Thông tin chung về Autogrill Đà Nẵng**

#### **2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển**



## 2.1.3 Tầm nhìn và sứ mệnh

### 2.1.3.1 Tầm nhìn

### 2.1.3.2 Giá trị cốt lõi

### 2.1.3.3 Sứ mệnh

## 2.1.4 Cơ cấu tổ chức của Autogrill Đà Nẵng

KHỐI TRỰC TIẾP			KHỐI GIÁN TIẾP								
VẬN HÀNH	BẾP		THU NGÂN			NHAN SỰ	KẾ TOÁN	KHO	IT	THU MUA	BAO TRÌ
Vị trí	Vị trí		Vị trí			Vị trí	Vị trí	Vị trí	Vị trí	Vị trí	Vị trí
Quản lý sản bay	Bếp trưởng điều hành		Giám sát nhân viên			Trưởng phòng	Kế toán trưởng	Giám sát kho	Giám sát Nhân viên	Giám sát Nhân viên	Giám sát Nhân viên
Trưởng phòng kinh doanh	Tổ trưởng tổ bếp					Giám sát	Kế toán tổng hợp				
Phó phòng kinh doanh	Phó tổ trưởng tổ bếp					Nhân viên	Giám sát	Nhân viên			
Quản lý cửa Hàng	Trưởng ca bếp					Thực tập	Nhân viên kế toán (A/R/AP)				
Phó Quản lý cửa hàng	Phó ca bếp										
Giám sát cửa hàng	Bếp chính										
Trưởng nhóm phục vụ	Phụ bếp										
Nhân viên phục vụ											

Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức

## 2.1.5 Tình hình lao động

### Cơ cấu lao động theo giới tính

### Cơ cấu lao động theo chức năng

### Cơ cấu lao động theo độ tuổi

### Cơ cấu lao động theo loại Hợp đồng

## 2.1.6 Tổng quan về sản phẩm

### 2.1.6.1 Các thương hiệu cửa hàng



Hình 2.2. Các thương hiệu cửa hàng

### 2.1.6.2 Các sản phẩm chính



- Phân phối bảng câu hỏi
- Thu thập dữ liệu:

### 2.2.1.3 Phương pháp xử lý dữ liệu

- Tổng hợp dữ liệu:
- Mã hóa dữ liệu:
- Phân tích dữ liệu:
- Thống kê mô tả:
  - Giá trị trung bình:
  - Tỷ lệ phần trăm:
  - Phân tích xu hướng chung
- Phân tích so sánh:
  - So sánh theo vị trí công tác:
  - So sánh theo thâm niên:
  - So sánh theo giới tính và độ tuổi:

Kết quả được trình bày dưới dạng bảng biểu và biểu đồ nhằm trực quan hóa các mức độ gắn kết của từng nhóm nhân viên.

## 2.2.2 Nhận xét và đánh giá thực trạng gắn kết

### 2.2.2.1 Phân tích và đánh giá thực trạng gắn kết dựa trên kết quả thang đo JES

1. Phân tích theo giới tính
2. Phân tích theo bộ phận
3. Phân tích theo độ tuổi
4. Phân tích theo thâm niên
5. Phân tích theo vị trí công việc

Tiêu chí	Chi tiết	Số lượng	Tỷ lệ	Sự gắn kết thể chất	Sự gắn kết về cảm xúc	Sự gắn kết về nhận thức
Giới tính	Nam	27	39%	4.56	4.52	4.54
	Nữ	42	61%	4.31	4.34	4.33
Bộ phận	Nhà hàng	38	55%	4.42	4.43	4.45
	Bếp	21	30%	4.55	4.57	4.46
	Thu ngân	7	10%	3.69	3.57	3.82
	...	...	...	...	...	...

*Bảng 2.1. Kết quả khảo sát gắn kết nhân viên dựa trên thang đo JES*

Sau kết quả khảo sát và phân tích dựa trên thang đo JES cho thấy có sự chênh lệch đáng kể về mức độ gắn kết của các nhóm nhân viên trong công ty, đặc biệt là giữa các bộ phận, giới tính, độ tuổi, và thâm niên. Có thể thấy nhóm nhân viên văn phòng và quản lý có mức độ gắn kết cao, trong khi nhân viên thu ngân và nhân viên có thâm niên từ 1-2 năm có dấu hiệu gắn kết yếu về thể chất, cảm xúc và nhận thức.

**2.2.2.2 Phân tích và đánh giá thực trạng gắn kết dựa trên tỷ lệ nghỉ việc**

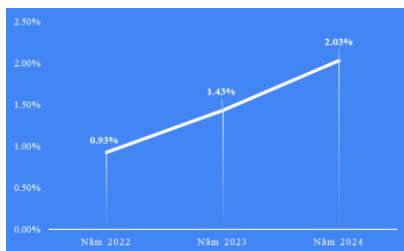
**Phân tích tổng quan tỷ lệ nghỉ việc (2022-2024)**

- Tỷ lệ nghỉ việc tăng dần qua các năm:
  - Năm 2022: 0,93%
  - Năm 2023: 1,43%

- Năm 2024: 2,03% (Dự đoán)

Dựa vào số liệu trên, ta thấy rằng tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tăng đều qua từng năm, từ 0,93% vào năm 2022 lên đến 2,03% dự kiến vào năm 2024. Điều này cho thấy sự giảm sút trong việc giữ chân nhân viên và có thể là dấu hiệu của sự gắn kết thấp. Nếu không có biện pháp cải thiện, tỷ lệ nghỉ việc có thể tiếp tục tăng, làm ảnh hưởng đến hoạt động và chi phí tuyển dụng của công ty.

### Tỷ lệ nghỉ việc tăng qua các năm (2022-2024)



Hình 2.4. Tỷ lệ nghỉ việc trung bình qua các năm

Tỷ lệ nghỉ việc tăng từ **0,93%** năm 2022 lên **2,03%** năm 2024, cho thấy sự gắn kết của nhân viên đang giảm dần qua thời gian. Điều này phản ánh rằng ngày càng có dấu hiệu khiến nhân viên rời bỏ công ty, cho thấy sự thiếu kết nối hoặc động lực để tiếp tục làm việc.

**Phân tích theo giới tính**

**Phân tích theo bộ phận**

**Phân tích theo thâm niên và độ tuổi**

**Phân tích theo vị trí**

Tiêu chí	Chi tiết	2022	tỷ lệ 2022	2023	tỷ lệ 2023	2024	tỷ lệ 2024
Độ tuổi	18-22	-	0%	3	10%	3	9%
	23-30	-	0%	20	67%	23	66%
	31-40	7	88%	7	23%	9	26%
	41-60	1	13%	-	0%	-	0%
Vị trí	Quản lý	1	13%	-	0%	-	0%
	Giám sát	2	25%	1	3%	2	6%
	Nhân viên	5	63%	29	97%	33	94%
Thâm niên	Dưới 1 năm	3	38%	29	97%	28	80%
	Từ 1 - 2 năm	-	0%	1	3%	6	17%
	Từ 2 - 4 năm	3	38%	-	0%	1	3%
	Từ 4 - 5 năm	1	13%	-	0%	-	0%
	Trên 5 năm	1	13%	-	0%	-	0%

*Bảng 2.2. Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên qua các năm*

Dấu hiệu gắn kết nhân viên bị yếu tại Autogrill Đà Nẵng chủ yếu thể hiện qua tỷ lệ nghỉ việc, đặc biệt là ở các nhóm nhân viên nhà hàng, bếp, nhân viên trẻ, và nhân viên mới dưới 1 năm. Nguyên nhân có thể do thiếu cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, và chế độ đãi ngộ chưa đủ hấp dẫn.

### **2.2.2.3 Phân tích và đánh giá thực trạng gắn kết dựa trên các phản hồi từ khách hàng**

Dựa trên lý thuyết về sự gắn kết nhân viên của Kahn (1990), gắn kết được hiểu là mức độ nhân viên tham gia vào công việc của mình về cả ba khía cạnh: thể chất, cảm xúc và nhận thức. Khi nhân viên cảm thấy gắn kết với công việc, họ sẽ dành nhiều năng lượng, tâm trí, và cảm xúc để thực hiện vai trò của mình. Tuy nhiên, thông qua dữ liệu từ phản hồi của khách hàng ở Autogrill Đà Nẵng, ta có thể nhận thấy những dấu hiệu thiếu gắn kết rõ ràng của nhân viên thông qua các yếu tố sau:

#### **1. Thiếu gắn kết thể chất (Physical Engagement)**

Theo Kahn, gắn kết thể chất thể hiện mức độ mà nhân viên đầu tư sức lực và năng lượng vào công việc hàng ngày. Khi nhân viên không đầu tư đủ năng lượng vào công việc, điều này thường dẫn đến chất lượng dịch vụ kém, chuẩn bị món ăn không đạt tiêu chuẩn.

## **2. Thiếu gắn kết cảm xúc (Emotional Engagement)**

Gắn kết cảm xúc là khi nhân viên thể hiện sự tận tâm và nhiệt tình trong phục vụ khách hàng. Khi sự gắn kết này thiếu hụt, nhân viên có thể thể hiện thái độ tiêu cực hoặc thiếu thân thiện, gây ra sự không hài lòng từ phía khách hàng.

## **3. Thiếu gắn kết nhận thức (Cognitive Engagement)**

Gắn kết nhận thức thể hiện qua sự tập trung và quan tâm của nhân viên trong việc hoàn thành nhiệm vụ. Khi thiếu gắn kết nhận thức, nhân viên dễ dẫn đến sai sót trong quá trình phục vụ hoặc xử lý đơn hàng.

Dữ liệu đánh giá từ khách hàng cho thấy rõ ràng sự thiếu gắn kết của nhân viên trong cả ba khía cạnh thể chất, cảm xúc và nhận thức, theo lý thuyết của Kahn (1990). Những vấn đề này dẫn đến chất lượng dịch vụ thấp, trải nghiệm khách hàng kém và cuối cùng là sự không hài lòng của khách hàng. Việc giải quyết các vấn đề liên quan đến gắn kết nhân viên sẽ là một bước quan trọng để nâng cao chất lượng dịch vụ và cải thiện sự hài lòng của khách hàng tại các cửa hàng của Autogrill Đà Nẵng.

### **2.2.2.4 Đánh giá chung về thực trạng gắn kết nhân viên**

Qua dữ liệu phân tích từ các năm 2022 đến 2024, có thể thấy tỷ lệ nghỉ việc tại Autogrill Đà Nẵng tăng khá nhẹ qua từng năm, đặc biệt là năm

2023 và 2024. Dù tỷ lệ tăng ít nhưng với việc tăng dần qua các năm cũng là một dấu hiệu thể hiện sự thiếu gắn kết của nhân viên đối với công việc và tổ chức. Cụ thể, năm 2022 có 8 nhân viên nghỉ việc, tỷ lệ nghỉ việc trung bình là 0.93%, nhưng đến năm 2023 con số này đã tăng lên 30 người với tỷ lệ trung bình là 1.43%, và năm 2024 dự kiến sẽ đạt đến 35 người với tỷ lệ 2.03%. Nhân viên trong các bộ phận nhà hàng, bếp và các nhóm tuổi từ 23-30 thể hiện tỷ lệ nghỉ việc cao, đặc biệt là những người có thâm niên dưới 1-2 năm. Những con số này cho thấy một thực trạng rõ ràng về sự gắn kết có dấu hiệu bị ảnh hưởng, do có thể họ cảm thấy không có cơ hội phát triển hoặc thiếu sự hỗ trợ từ môi trường làm việc.

Từ các phản hồi của khách hàng về dịch vụ tại các cửa hàng, có thể thấy rằng một số bộ phận nhân viên chưa thực sự tận tâm và thiếu gắn kết với công việc. Các đánh giá tiêu cực về thái độ phục vụ thiếu thân thiện, chậm chạp trong việc phục vụ và xử lý các tình huống đã làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, từ đó tạo ra hình ảnh không tốt cho công ty. Hay các phản hồi về việc giá cả không minh bạch và cách phục vụ không chuyên nghiệp cũng là dấu hiệu của việc thiếu sự cam kết và trách nhiệm từ nhân viên. Những phản hồi tiêu cực này phản ánh rõ sự thiếu gắn kết và thiếu động lực của nhân viên trong việc thực hiện công việc một cách hiệu quả và nhiệt tình. Điều này không chỉ làm giảm lòng tin của khách hàng mà còn có thể ảnh hưởng đến doanh thu và uy tín của thương hiệu.

Dựa vào dữ liệu của thang đo JES (Job Engagement Scale) đã cho thấy sự gắn kết của nhân viên trong ba khía cạnh chính: gắn kết thể chất, gắn kết cảm xúc và gắn kết nhận thức. Điểm số trung bình về gắn kết



thể chất, cảm xúc và nhận thức của nhân viên tại Autogrill Đà Nẵng nằm ở mức khá, nhưng vẫn có điểm thể hiện gắn kết yếu. Đặc biệt, nhóm nhân viên thu ngân và nhà hàng, những bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng, có mức độ gắn kết thấp hơn so với nhóm nhân viên văn phòng. Điều này phản ánh áp lực công việc cao và thiếu sự hỗ trợ cần thiết để nhân viên cảm thấy gắn bó với công việc và công ty. Những người có thâm niên từ 1-2 năm có mức độ gắn kết thấp hơn so với những nhóm còn lại. Những kết quả này cho thấy nhân viên chưa thực sự đầu tư toàn bộ năng lượng, cảm xúc và nhận thức vào công việc, dẫn đến sự giảm sút hiệu quả làm việc và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ.

### **CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT CHÍNH SÁCH GIA TĂNG GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH AUTOGRILL VFS F&B TẠI ĐÀ NẴNG VÀ KẾ HOẠCH TỔ CHỨC THỰC HIỆN**

Dựa trên lý thuyết của Kahn (1990) về sự gắn kết nhân viên, tôi sẽ đề xuất ba chính sách cải thiện sự gắn kết của nhân viên tại Autogrill Đà Nẵng. Mỗi chính sách sẽ tập trung vào các khía cạnh thể chất, cảm xúc, và nhận thức của sự gắn kết, kèm theo kế hoạch thực hiện chi tiết, mục tiêu, ngân sách, nhân lực, và thời gian triển khai.

#### **Chính sách 1: Chương trình đối thoại nhân viên định kỳ dưới dạng ngày hội nhân viên – STAFF FESTIVAL DAY**

##### **1. Căn cứ:**

Tỷ lệ nghỉ việc tăng qua các năm

Nhận diện sự không hài lòng của khách hàng do nhân viên thiếu gắn kết.

Điểm gắn kết cảm xúc theo dữ liệu JES

## 2. Mục tiêu:

- **Thiết lập kênh giao tiếp hiệu quả:**
- **Củng cố mục tiêu công ty và cá nhân:**
- **Tăng cường sự gắn kết cảm xúc:**

## 3. Kế hoạch thực hiện:

### 3.1 Thời gian thực hiện:

- **Tháng 1/2025:** Khởi động chương trình
- **Tháng 2 - 12/2025:** Tổ chức đối thoại định kỳ hàng quý (quý 1: Tháng 3, quý 2: Tháng 6, quý 3: Tháng 9, quý 4: Tháng 12).

### 3.2 Nội dung kế hoạch

- Kênh đối thoại trực tiếp và thường xuyên
- Định kỳ và có cấu trúc rõ ràng
- Khuyến khích sáng kiến từ nhân viên
- Tăng cường gắn kết cảm xúc và tạo môi trường làm việc tích cực
- Phân tầng mục tiêu cá nhân và công ty
- Chương trình thưởng sáng kiến cải tiến

### 3.3 Đối tượng áp dụng:

Toàn bộ nhân viên của Autogrill Đà Nẵng

### 3.4 Chi phí thực hiện:

#### 3.4.1 Chi phí tổ chức:

- ✓ Teabreak cho các buổi đối thoại: 30 triệu VND

✓ Quà tặng khách lễ và tài liệu: 20 triệu VND

**3.4.2 Chi phí thưởng sáng kiến:** Thưởng sáng kiến: 100 triệu VND

**3.4.3 Tổng chi phí dự kiến:** 150 triệu VND.

**3.5 Nhân sự thực hiện:**

- Bộ phận nhân sự:
- Trưởng các bộ phận
- Quản lý cấp cao của chi nhánh

## **Chính sách 2: Chương trình đào tạo chuyên sâu theo nhu cầu**

### **1. Căn cứ**

Sự gia tăng tỷ lệ nghỉ việc ở nhóm nhân viên thâm niên dưới 1 năm

Dữ liệu JES cho thấy mức độ gắn kết nhận thức trung bình: Kết quả gắn kết nhận thức của nhân viên chưa cao, đặc biệt là ở các bộ phận nhà hàng và bếp.

Phản hồi về chất lượng dịch vụ và thái độ phục vụ của nhân viên.

### **2. Mục tiêu:**

- Gia tăng sự gắn kết nhận thức
- Phát triển kỹ năng chuyên sâu theo nhu cầu

### **3. Kế hoạch thực hiện**

#### **3.1 Thời gian thực hiện:**

- **Tháng 1/2025:** Khảo sát nhu cầu đào tạo chuyên sâu từ từng bộ phận
- **Tháng 3 - 4/2025:** Thiết kế chương trình đào tạo chuyên sâu theo nhu cầu cụ thể của nhân viên (quản lý khách hàng, kỹ năng lãnh đạo, quản lý đội ngũ).
- **Tháng 5 - 12/2025:**

- ✓ Thiết lập hệ thống đánh giá kết quả đào tạo để nhân viên và quản lý có thể thấy rõ sự tiến bộ sau mỗi khóa học.
- ✓ Tổ chức các khóa đào tạo và theo dõi kết quả thực hiện.

### **3.2 Nội dung kế hoạch**

Kế hoạch đào tạo cần đảm bảo thực hiện các điểm sau:

- Đào tạo theo nhu cầu cá nhân:
- Hệ thống đánh giá sau đào tạo:
- Chuyên môn hóa trong đào tạo

Một số nội dung cần đưa vào chương trình đào tạo như:

#### **3.2.1 Kỹ năng lãnh đạo và quản lý đội ngũ**

- ✓ Kỹ năng ra quyết định.
- ✓ Quản lý thời gian và phân công nhiệm vụ.
- ✓ Kỹ năng động viên và giữ chân nhân viên.
- ✓ Giải quyết xung đột trong nhóm.
- ✓ Kỹ năng giao tiếp lãnh đạo.

#### **3.2.2 Kỹ năng chăm sóc khách hàng**

- ✓ Kỹ năng lắng nghe và giải quyết phản hồi khách hàng.
- ✓ Quản lý các tình huống khó khăn và giải quyết phàn nàn.
- ✓ Nâng cao trải nghiệm khách hàng.
- ✓ Kỹ năng thuyết phục và đàm phán.

#### **3.2.3 Kỹ năng làm việc nhóm và hợp tác**

- ✓ Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong nhóm.
- ✓ Xây dựng tinh thần làm việc nhóm.
- ✓ Giải quyết xung đột trong nhóm.

- ✓ Cách thức hợp tác hiệu quả giữa các bộ phận.

### **3.2.4 Kỹ năng xử lý stress và phát triển tư duy tích cực**

- ✓ Kỹ thuật quản lý stress và cân bằng công việc-cuộc sống.
- ✓ Phát triển tư duy tích cực.
- ✓ Kỹ năng giải quyết vấn đề dưới áp lực.
- ✓ Kỹ năng xây dựng thói quen làm việc hiệu quả.

### **3.2.5 Kỹ năng số và ứng dụng công nghệ**

- ✓ Sử dụng các phần mềm quản lý công việc (ví dụ: Microsoft Office, Google Workspace, phần mềm ERP).
- ✓ Kỹ năng bảo mật thông tin cá nhân và dữ liệu công ty.
- ✓ Ứng dụng công nghệ trong quản lý công việc.

### **3.2.6 Kỹ năng chăm sóc khách hàng quốc tế**

- ✓ Giao tiếp trong môi trường đa văn hóa.
- ✓ Quản lý sự khác biệt văn hóa trong dịch vụ khách hàng.
- ✓ Kỹ năng ngoại ngữ cơ bản (Tiếng Anh, Tiếng Hàn, Tiếng Trung..)
- ✓ Kỹ năng dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp trong môi trường quốc tế.

### **3.2.7 Kỹ năng sáng tạo và đổi mới**

- ✓ Phát triển tư duy sáng tạo.
- ✓ Kỹ năng giải quyết vấn đề bằng cách tiếp cận đổi mới.
- ✓ Cách thức thực hiện và quản lý các dự án mới

### **3.2.8 Chăm sóc và tạo trải nghiệm khách hàng tại các điểm bán hàng**

- ✓ Kỹ năng giao tiếp và chăm sóc khách hàng tại điểm bán.
- ✓ Tạo trải nghiệm dịch vụ đáng nhớ cho khách hàng.
- ✓ Cách thức giải quyết phản hồi tiêu cực từ khách hàng.

Các nội dung này không chỉ giúp tăng cường kỹ năng chuyên môn mà còn góp phần quan trọng vào việc tăng sự gắn kết của nhân viên thông qua việc họ cảm thấy được phát triển và đầu tư.

### **3.3 Đối tượng áp dụng:**

- Toàn bộ nhân viên trong công ty
- Nhân viên có tiềm năng phát triển

### **3.4 Chi phí thực hiện:**

**3.4.1** Chi phí khảo sát và thiết kế chương trình: 70 triệu VND.

**3.4.2** Chi phí mời giảng viên và tổ chức các khóa đào tạo: 150 triệu VND.

**3.4.3** Tổng chi phí dự kiến: **220 triệu VND.**

### **3.5 Nhân sự thực hiện:**

- Bộ phận nhân sự
- Chuyên gia đào tạo
- Trưởng các bộ phận

## **Chính sách 3: Cải thiện môi trường làm việc và không gian nghỉ ngơi**

### **1. Căn cứ:**

Dữ liệu JES thể nhóm nhân viên trực tiếp làm việc trong môi trường yêu cầu cao về sức khỏe như bếp và nhà hàng, có mức độ gắn kết thể chất chưa cao.

Phản hồi tiêu cực từ khách hàng

Tỷ lệ nghỉ việc tăng cao ở các bộ phận yêu cầu công việc cường độ cao: Các bộ phận như bếp, nhà hàng và thu ngân thường có tỷ lệ nghỉ việc cao, do yêu cầu cường độ làm việc và áp lực.

## **2. Mục tiêu:**

- Cải thiện không gian làm việc và khu vực nghỉ ngơi:
- Tạo ra môi trường làm việc an toàn và thân thiện
- Sự tham gia trực tiếp của nhân viên giúp họ cảm thấy được lắng nghe và góp phần vào việc cải thiện môi trường làm việc làm gia tăng sự gắn kết về thể chất và cảm xúc

## **3. Kế hoạch thực hiện:**

### **3.1 Thời gian thực hiện:**

- **Tháng 1/2025:** Tiến hành khảo sát
- **Tháng 3 - 5/2025:** Lên kế hoạch và cải tạo không gian làm việc và các khu vực nghỉ ngơi.
- **Tháng 6/2025:** Hoàn thành cải tạo và đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên.

### **3.2 Nội dung thực hiện:**

Kế hoạch thực hiện cần đảm bảo đạt được các điểm sau để chính sách tạo sự khác biệt:

- Tăng cường sự tham gia của nhân viên
- Nâng cao chất lượng công việc và sức khỏe
- Sự hỗ trợ tinh thần

#### **3.2.1 Tích hợp công nghệ thông minh vào không gian làm việc**

#### **3.2.2 Khu vực sáng tạo và giải trí**

#### **3.2.3 Chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần và thể chất**

### **3.2.4 Các cuộc thi thiết kế**

### **3.3 Đối tượng áp dụng:**

Toàn bộ nhân viên tại Autogrill Nẵng,

### **3.4 Chi phí thực hiện:**

**3.4.1** Chi phí khảo sát và thiết kế cải tạo: 80 triệu VND.

**3.4.2** Chi phí vật liệu và thi công: 250 triệu VND.

**3.4.3** Tổng chi phí dự kiến: 330 triệu VND.

### **3.5 Nhân sự thực hiện:**

Bộ phận dự án, bộ phận nhân sự và các đối tác thiết kế thi công.

## **KẾT LUẬN**

Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt là trong môi trường dịch vụ như tại Autogrill Đà Nẵng. Thông qua các phân tích về tỷ lệ nghỉ việc, phản hồi từ khách hàng, và kết quả thang đo JES, đề án này đã làm rõ thực trạng gắn kết của nhân viên, từ đó chỉ ra những điểm yếu cần cải thiện trong chính sách quản lý nhân sự của công ty.

Các dữ liệu cho thấy sự thiếu gắn kết của nhân viên không chỉ làm tăng tỷ lệ nghỉ việc mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Sự không nhất quán trong đào tạo, thiếu sự giao tiếp hiệu quả và môi trường làm việc chưa được tối ưu hóa đã làm giảm hiệu suất làm việc và tạo nên những cảm giác tiêu cực ở nhân viên. Do đó, việc xây dựng và thực hiện các chính sách nhằm tăng cường sự gắn kết là một yếu tố cấp thiết để giữ chân nhân viên tài năng, nâng cao năng suất lao động, và gia tăng sự hài lòng của khách hàng.



Đề xuất ba chính sách liên quan đến đối thoại nhân viên, đào tạo và cải thiện môi trường làm việc sẽ là bước khởi đầu quan trọng để nâng cao sự gắn kết tại Autogrill Đà Nẵng. Các chính sách này không chỉ giúp công ty giải quyết những vấn đề hiện tại mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả, chuyên nghiệp và bền vững trong tương lai. Nhờ sự cam kết của ban lãnh đạo cùng sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, những chính sách này sẽ góp phần xây dựng một môi trường làm việc tốt hơn, giúp Autogrill Đà Nẵng đạt được những mục tiêu dài hạn về phát triển nguồn nhân lực, tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, và củng cố vị thế trong lĩnh vực dịch vụ ẩm thực tại sân bay Đà Nẵng.

Mặc dù đã cố gắng đề xuất các chính sách gia tăng sự gắn kết ở trên nhưng đề án có thể còn nhiều khía cạnh chưa được xem xét đầy đủ. Đề án có thể chưa đi sâu vào chi tiết hơn nữa, cũng như các phương pháp đo lường hiệu quả. Hơn nữa, do hạn chế về thời gian và nguồn lực, một số giải pháp đề xuất có thể cần thêm thời gian để kiểm chứng thực tế. Điều này có thể dẫn đến việc chưa đánh giá đầy đủ hiệu quả của chính sách và không lường trước được hết các thiếu sót tiềm ẩn. Ngoài ra, việc thu thập dữ liệu từ các bên liên quan, đặc biệt là từ nhân viên, có thể chưa được thu thập và phân tích một cách toàn diện để đáp ứng thực tế.

Tôi rất mong nhận được những phản hồi, góp ý và đề xuất từ các chuyên gia và các bên liên quan để tiếp tục hoàn thiện đề án, đảm bảo rằng các chính sách đề xuất không chỉ mang lại hiệu quả cao mà còn đáp ứng tốt hơn nhu cầu và mong đợi của tất cả các bên.