

EMPATHY, ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF TOURISM EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF COVID-19

Le Thai Phuong^{1*}, Mai Thi Phuong², Nguyen Quang Cuong³

¹Da Nang Architecture University

²Vietnam National University of Agriculture

³The Light International Education Corporation

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	04/5/2022	The study aims to determine the role of employees' empathy in the employees' engagement and organizational citizenship behaviour in tourism industry in the context of COVID-19 in Da Nang city. The research model was evaluated through two steps: assessment of measurement model and assessment of the structural model with the support of SmartPLS software. The survey results of 321 employees at hotels and travel agencies in Da Nang city showed that: (1) employees' empathy had a positive impact on the employees' engagement with effect size f^2 equals to 0.361; (2) employees' empathy had a positive impact on organizational citizenship behaviour of employees with effect size f^2 equals to 0.729; (3) employees' engagement had a positive impact on organizational citizenship behaviour of employees with effect size f^2 equals 0.364. The research results help businesses in general and tourism businesses in particular realize the importance of employees' empathy in the current context.
Revised:	14/6/2022	
Published:	14/6/2022	
KEYWORDS		
Empathy		
Engagement		
Organizational citizenship behaviour		
Tourism		
COVID-19		

SỰ ĐỒNG CẢM, SỰ GẮN KẾT VÀ HÀNH VI TỰ NGUYỆN PHỤC VỤ TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN DU LỊCH TRONG BỐI CẢNH COVID-19

Lê Thái Phương^{1*}, Mai Thị Phương², Nguyễn Quang Cường³

¹Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng

²Học viện Nông nghiệp Việt Nam

³Công ty cổ phần Giáo dục quốc tế The Light

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	04/5/2022	Nghiên cứu nhằm xác định vai trò của sự đồng cảm đối với sự gắn kết và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức của nhân viên ngành du lịch trong bối cảnh COVID-19 tại thành phố Đà Nẵng. Mô hình nghiên cứu được đánh giá qua hai bước là đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS. Kết quả khảo sát 321 nhân viên tại các khách sạn và công ty lữ hành trên địa bàn thành phố Đà Nẵng cho thấy: (1) sự đồng cảm của nhân viên tác động tích cực đến sự gắn kết đối với doanh nghiệp với hệ số tác động f^2 bằng 0,361; (2) sự đồng cảm của nhân viên tác động tích cực đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức với hệ số tác động f^2 bằng 0,729; (3) sự gắn kết của nhân viên tác động tích cực đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức với hệ số tác động f^2 bằng 0,364. Kết quả nghiên cứu giúp các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp du lịch nói riêng nhận thức được tầm quan trọng của sự đồng cảm từ nhân viên trong bối cảnh hiện nay.
Ngày hoàn thiện:	14/6/2022	
Ngày đăng:	14/6/2022	
TỪ KHÓA		
Sự đồng cảm		
Sự gắn kết		
Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức		
Du lịch		
COVID-19		

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.5935>

* Corresponding author. Email: phuonglt@dau.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Đại dịch COVID-19 kéo dài từ cuối năm 2019 đến nay đã ảnh hưởng nặng nề đến ngành du lịch nói chung và lao động ngành du lịch nói riêng. Theo Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng, năm 2021, tổng lượt khách lưu trú và doanh thu từ dịch vụ lưu trú, lữ hành đều giảm sâu, khoảng 80%, tương đương với 42.000 lao động trực tiếp ngành du lịch và hàng trăm ngàn lao động gián tiếp đã và đang thất nghiệp hoặc chuyển sang làm ngành nghề khác [1]. Ban lãnh đạo và các nhà quản lý nhân sự của nhiều doanh nghiệp du lịch phải chịu áp lực rất lớn trong việc cân đối số lượng nhân viên, thu nhập và các khoản hỗ trợ nhân viên để cùng nhau vượt qua thách thức do COVID-19 gây ra. Làm sao để nhân viên của công ty vẫn duy trì được nhiệt huyết, tình yêu với nghề du lịch và sẵn sàng cùng công ty phục hồi sau COVID-19 là vấn đề rất cấp thiết trong tình hình hiện nay. Nghiên cứu này tập trung vào 3 phạm trù chính là sự đồng cảm, sự gắn kết và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức của nhân viên ngành du lịch.

Những khái niệm về sự đồng cảm có sự nhất quán lớn bởi chúng đều đề cập đến khả năng cảm nhận và chia sẻ cảm xúc của người này với người khác [2]. Chẳng hạn như khả năng hiểu được cảm xúc của người khác và tự mình trải nghiệm những cảm xúc đó [3]; khả năng nhận biết và hiểu được cảm xúc, tình cảm của người khác [4]; khả năng hiểu và phản ứng với suy nghĩ, cảm xúc và trải nghiệm của người khác [5]. Tác giả rất đồng tình với quan điểm của Pavlovich và Krahnke khi cho rằng sự đồng cảm tạo ra một cơ chế kết nối người với người trong tổ chức [2]. Do đó, trong tổ chức, sự đồng cảm có thể được xem xét ở hai góc độ: (1) sự đồng cảm của nhà lãnh đạo/tổ chức với nhân viên, (2) sự đồng cảm giữa nhân viên với nhà lãnh đạo/tổ chức. Trong khi sự đồng cảm của nhà lãnh đạo/tổ chức với nhân viên được nhiều tác giả quan tâm [4], [6] - [9] thì ngược lại, sự đồng cảm của nhân viên với nhà lãnh đạo/tổ chức dường như không có nghiên cứu nào đề cập. Ở nghiên cứu này, tác giả tiếp cận sự đồng cảm từ góc nhìn nhân viên, sự đồng cảm được hiểu là khả năng nhận biết và chia sẻ khó khăn của nhân viên với tổ chức.

Khái niệm sự gắn kết nhân viên đã thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và các tổ chức. Sự gắn kết nhân viên và gắn bó với tổ chức giống nhau là vì cả hai đều xuất phát từ cảm xúc, tình cảm và mang tính tự nguyện của nhân viên nhưng sự gắn bó với tổ chức nhấn mạnh rằng nhân viên ở lại với tổ chức vì những lợi ích mà họ nhận được từ tổ chức, còn sự gắn kết nhân viên nhấn mạnh rằng nguồn cảm hứng mà tổ chức truyền cho nhân viên làm cho nhân viên ở lại và đóng góp những nỗ lực cá nhân vào sự thành công chung của tổ chức [10]. Như vậy, nghiên cứu này xem sự gắn kết của nhân viên là những thái độ tích cực của nhân viên đối với tổ chức; thể hiện qua cảm xúc tích cực về công việc, sự tự hào, tin tưởng, muốn gắn bó với tổ chức và khao khát nỗ lực hết mình vì mục tiêu của doanh nghiệp [11].

Hành vi tự nguyện của nhân viên là hành vi nhằm mang lại lợi ích cho tổ chức vượt ra ngoài trách nhiệm hiện có của họ [12]. Có hai quan điểm về hành vi tự nguyện của nhân viên là hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (Organizational Citizenship Behaviour) và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng (Customer Citizenship Behaviour) [13]. Theo Organ, hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức là những hành vi của nhân viên không được ghi nhận chính thức và trực tiếp bởi hệ thống khen thưởng nhưng những hành vi này được nhân viên thực hiện một cách tự nguyện nhằm giúp cho tổ chức vận hành hiệu quả [14]. Hành vi tự nguyện của nhân viên tác động tích cực đến hiệu quả làm việc, đồng thời đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của các tổ chức [13].

Trong nghiên cứu này, tác giả xem xét mối quan hệ giữa sự đồng cảm, sự gắn kết và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức của nhân viên ngành du lịch trong bối cảnh COVID-19. Về mặt lý luận, kết quả nghiên cứu chứng minh được tác động của sự đồng cảm đến sự gắn kết và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức. Đây là một khoảng trống trong các nghiên cứu hiện nay. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy tác động của sự gắn kết nhân viên đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức trong ngành du lịch và tại Việt Nam. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu góp phần hỗ trợ cho các doanh nghiệp du lịch nâng cao sự gắn kết nhân viên và phát triển hơn nữa hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức trong bối cảnh COVID-19 và trong tương lai.

2. Thiết kế nghiên cứu

2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

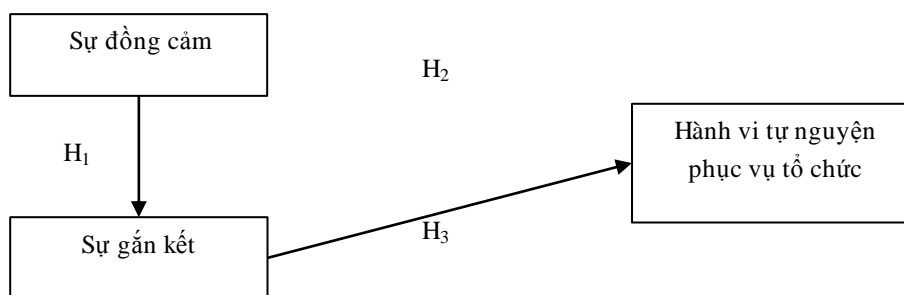
Với những thách thức mà đại dịch COVID-19 gây ra, nhân viên ngành du lịch đã gặp rất nhiều khó khăn do bị thất nghiệp, nghỉ việc tạm thời, giảm giờ làm, giảm thu nhập... Nhưng đây là những chính sách mà doanh nghiệp bắt buộc phải đưa ra. Trong hoàn cảnh này, sự đồng cảm của nhân viên đối với doanh nghiệp đóng vai trò rất lớn. Sự đồng cảm có thể giúp nhân viên gắn kết với doanh nghiệp và gia tăng hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức. Chính vì vậy, nghiên cứu này đặt ra 3 giả thuyết như sau:

H₁: Trong bối cảnh COVID-19, sự đồng cảm của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

H₂: Trong bối cảnh COVID-19, sự đồng cảm của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức của nhân viên.

H₃: Trong bối cảnh COVID-19, sự gắn kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức của nhân viên.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện ở hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

2.2. Thang đo nghiên cứu

Sự đồng cảm của nhân viên đối với tổ chức là một khái niệm khá mới, đặc biệt sự đồng cảm của nhân viên được đặt trong bối cảnh COVID-19 nên chưa có bất kỳ thang đo nào ở các nghiên cứu trước. Tác giả thực hiện tham vấn ý kiến của chuyên gia để xây dựng thang đo cho sự đồng cảm của nhân viên đối với tổ chức trong bối cảnh COVID-19. Các chuyên gia gồm cán bộ lãnh đạo của các doanh nghiệp du lịch (5 người), nhà nghiên cứu về du lịch (5 người). Sau khi tổng hợp các ý kiến, thang đo sự đồng cảm của nhân viên đối với tổ chức được đo lường bằng 4 biến quan sát (Bảng 1).

Sự gắn kết của nhân viên và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức được xây dựng dựa trên thang đo của Saks [15]. Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức có 5 biến quan sát. Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức gồm hành vi tự nguyện phục vụ hướng đến cá nhân (Organizational citizenship behavior directed to the individual) và hành vi tự nguyện phục vụ hướng đến tổ chức (Organizational citizenship behavior directed to the organization). Trong đó, hành vi tự nguyện phục vụ hướng đến cá nhân có 3 biến quan sát và hành vi tự nguyện phục vụ hướng đến tổ chức có 3 biến quan sát (Bảng 1).

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ cho tất cả các biến quan sát, tương ứng như sau:

- 1 – Hoàn toàn không đồng ý;
- 2 – Không đồng ý;
- 3 – Trung lập;
- 4 – Đồng ý;
- 5 – Rất đồng ý.

Bảng 1. Thang đo nghiên cứu

Thang đo	Mã hóa
Sự đồng cảm	EM
Hiểu những khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải do tác động của COVID-19	EM1
Hiểu những chính sách về nhân sự mà doanh nghiệp đưa ra trong hoàn cảnh hiện tại	EM2
Thường xuyên đặt bản thân vào vị trí của doanh nghiệp để hiểu những khó khăn hiện tại	EM3
Thông cảm với những chính sách mà doanh nghiệp đưa ra trong hoàn cảnh hiện tại	EM4
Sự gắn kết	EN
Tự hào khi là nhân viên của doanh nghiệp	EN1
Được làm việc cho doanh nghiệp là một điều có ý nghĩa	EN2
Những vấn đề doanh nghiệp đang gặp phải cũng chính là vấn đề của bản thân	EN3
Cảm thấy doanh nghiệp là nơi bản thân thuộc về	EN4
Gắn bó lâu dài với doanh nghiệp	EN5
Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức	OCB
Hành vi tự nguyện phục vụ hướng đến cá nhân	OCBI
Hỗ trợ đồng nghiệp hoàn thành nhiệm vụ của họ	OCBI1
Dành thời gian giúp đỡ người khác cả trong và ngoài công việc	OCBI2
Có thể điều chỉnh lịch làm việc để người khác thuận lợi trong việc sắp xếp lịch	OCBI3
Hành vi tự nguyện phục vụ hướng đến tổ chức	OCBO
Đưa ra các ý tưởng để cải thiện hoạt động của doanh nghiệp	OCBO1
Bảo vệ doanh nghiệp khỏi các vấn đề tiềm ẩn	OCBO2
Bảo vệ doanh nghiệp khi các nhân viên khác nói không tốt về doanh nghiệp	OCBO3

2.3. Dữ liệu nghiên cứu

Để phân tích mối quan hệ sự đồng cảm, sự gắn kết và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức, phương pháp phân tích SEM được ứng dụng. Phương pháp này đòi hỏi cỡ mẫu lớn vì nó dựa vào lý thuyết phân phối mẫu của Raykov and Widaman nhưng theo Hair nếu phương pháp ước lượng Maximum Likelihood thì kích thước mẫu tối thiểu từ 100 – 150 [16].

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Bảng khảo sát được thiết kế bằng Google Form và link khảo sát được gửi đến các khách sạn và công ty lữ hành trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Tác giả liên lạc với cán bộ quản lý của các doanh nghiệp để giải thích về mục đích nghiên cứu và kêu gọi sự hỗ trợ khảo sát. Kết quả thu về được 338 mẫu trong đó có 17 mẫu không đạt do thiếu thông tin. Tổng số mẫu hợp lệ sử dụng để phân tích là 321 mẫu, đạt 94,97%. Như vậy, cỡ mẫu đã đáp ứng được yêu cầu phân tích. Đặc điểm mẫu được trình bày cụ thể ở Bảng 2.

Bảng 2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ
Giới tính	321	100,0	Loại hình doanh nghiệp	321	100,0
Nam	105	32,7	Lữ hành	91	28,3
Nữ	216	67,3	Lưu trú	230	71,7
Trình độ	321	100,0	Độ tuổi	321	100,0
Trung học phổ thông	64	19,9	Từ 18 đến 25 tuổi	96	29,9
Trung cấp/Cao đẳng	139	43,3	Từ 26 đến 35 tuổi	142	44,2
Đại học	109	34,0	Từ 36 đến 45 tuổi	55	17,1
Sau đại học	9	2,8	Trên 45 tuổi	28	8,7

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

2.4. Phương pháp xử lý dữ liệu

Mô hình nghiên cứu được đánh giá qua hai bước là đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS.

Mô hình đo lường được đánh giá như sau:

- Chất lượng biến quan sát: Hệ số tải ngoài outer loading của biến quan sát lớn hơn hoặc bằng 0,708 thì biến quan sát đạt chất lượng [17].

- Độ tin cậy của thang đo: Hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0,8 biểu thị thang đo có độ tin cậy tốt nhưng hệ số Cronbach's Alpha là một chỉ số đo lường dè dặt, có xu hướng đánh giá thấp độ tin cậy của thang đo nên các nhà nghiên cứu thường sử dụng độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo; trong mô hình nghiên cứu với mục đích khám phá thì CR phải bằng hoặc lớn hơn 0,6 và với mục đích khẳng định thì CR phải lớn hơn hoặc bằng 0,7 [18].

- Giá trị hội tụ của thang đo: Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) lớn hơn hoặc bằng 0,5 thì thang đo đạt tính hội tụ [18].

- Giá trị phân biệt của thang đo: Theo tiêu chí Fornell của Larcker, để thang đo đạt giá trị phân biệt thì căn bậc 2 của AVE phải cao hơn so với phương sai của bất kỳ biến tiềm ẩn nào khác. Ngoài ra, chỉ số HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) cũng được sử dụng để đánh giá giá trị phân biệt của thang đo, hai biến tiềm ẩn đảm bảo giá trị phân biệt khi chỉ số HTMT nhỏ hơn 1 [18].

Mô hình cấu trúc được đánh giá như sau:

- Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến: Hệ số phương sai phóng đại (VIF) lớn hơn 5 hoặc nhỏ hơn 0,2 thì có các vấn đề đa cộng tuyến với các biến tiềm ẩn [18].

- Mức độ giải thích của biến độc lập cho phụ thuộc: Hệ số xác định R^2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1, càng tiến gần về 1 cho thấy các biến độc lập giải thích cho biến phụ thuộc càng nhiều.

- Đánh giá hệ số đường dẫn: Phương pháp bootstrapping được sử dụng với số lần lặp là 5000. Giá trị P của kiểm định t và hệ số đường dẫn chuẩn hóa được xem xét để kiểm định giả thuyết. Tuy nhiên, hệ số đường dẫn chuẩn hóa chỉ cho biết thứ tự mức tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc chứ không đánh giá được mức độ tác động. Do đó, nghiên cứu sử dụng hệ số f bình phương để xác định mức độ tác động, cụ thể: f bình phương $\geq 0,35$: mức tác động lớn; $0,35 > f$ bình phương $\geq 0,15$: mức tác động trung bình; $0,15 > f$ bình phương $\geq 0,02$: mức tác động nhỏ [19].

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Đánh giá mô hình đo lường

Bảng 3. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

	Thang đo	Hệ số tải ngoài	Hệ số Cronbach'Alpha	CR	AVE
Sự đồng cảm	EM1	0,902	0,884	0,920	0,743
	EM2	0,824			
	EM3	0,842			
	EM4	0,877			
Sự gắn kết	EN1	0,804	0,832	0,882	0,599
	EN2	0,741			
	EN3	0,803			
	EN4	0,756			
	EN5	0,763			
Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức	OCBI1	0,912	0,949	0,960	0,798
	OCBI2	0,879			
	OCBI3	0,903			
	OCBO1	0,873			
	OCBO2	0,903			
	OCBO3	0,890			

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SmartPLS)

Kết quả đánh giá mô hình đo lường (Bảng 3) cho thấy:

- Hệ số tải ngoài của tất cả các biến quan sát dao động từ 0,741 đến 0,912 (lớn hơn 0,708) nên tất cả các biến quan sát đảm bảo chất lượng.

- Hệ số Cronbach's Alpha của sự đồng cảm (EM) bằng 0,884; Sự gắn kết (EN) bằng 0,832; Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (OCB) bằng 0,949. Độ tin cậy tổng hợp của sự đồng cảm (EM) bằng 0,920; Sự gắn kết (EN) bằng 0,882; Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (OCB) bằng 0,960. Như vậy, hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp của các thang đo đều lớn hơn 0,8 nên có thể kết luận thang đo có độ tin cậy nhất quán bên trong tốt.

- Phương sai trích trung bình (AVE) của đồng cảm (EM) bằng 0,743; Sự gắn kết (EN) bằng 0,599; Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (OCB) bằng 0,798. Tất cả các biến đều có AVE lớn hơn 0,5 nên mỗi cấu trúc thể hiện giá trị hội tụ tốt.

Ngoài ra, căn bậc 2 của các AVE đều cao hơn so với các tương quan ngoài đường chéo và chỉ số HTMT của mỗi cấu trúc đều nhỏ hơn 1 (Bảng 4). Do đó, giá trị phân biệt của các cấu trúc được đảm bảo.

Bảng 4. Kết quả đánh giá giá trị phân biệt của thang đo

Thang đo	Tiêu chí Fornell			Chỉ số HTMT		
	EM	EN	OCB	EM	EN	OCB
EM	0,862*					
EN	0,515	0,774*		0,598		
OCB	0,757	0,679	0,893*	0,825	0,762	

Ghi chú: * Giá trị căn bậc hai của AVE

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SmartPLS)

3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc cho thấy:

- Hệ số phương sai phóng đại (VIF) nhỏ hơn 5 và lớn hơn 0,2 nên mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến (Bảng 5).

Bảng 5. Hệ số phương sai phóng đại

Thang đo	EM	EN
EM		
EN	1,000	
OCB	1,361	1,361

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SmartPLS 3)

- Sự đồng cảm giải thích được 26,5% giá trị biến thiên của sự gắn kết; sự đồng cảm và sự gắn kết giải thích được 68,5% giá trị biến thiên của hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (Bảng 6).

Bảng 6. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn	Giá trị P	f ²	Kết luận
H ₁	EM ---> EN	0,515	0,000	0,361	Ứng hộ
H ₂	EM ---> OCB	0,554	0,000	0,719	Ứng hộ
H ₃	EN ---> OCB	0,394	0,000	0,364	Ứng hộ
Hệ số xác định R²				R ² _{EN} = 0,265; R ² _{OCB} = 0,685	

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SmartPLS 3)

- Tất cả giá trị P đều nhỏ hơn 0,05 và hệ số đường dẫn của các mối quan hệ đều dương (Bảng 6) nên có thể kết luận tất cả giả thuyết mà mô hình đưa ra đều được chấp nhận. Cụ thể:

+ Sự đồng cảm của nhân viên ngành du lịch tác động cùng chiều đến sự gắn kết của họ với doanh nghiệp trong bối cảnh COVID-19 ($\beta=0,515$).

+ Sự đồng cảm của nhân viên ngành du lịch tác động cùng chiều đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức trong bối cảnh COVID-19 ($\beta=0,554$).

+ Sự gắn kết của nhân viên ngành du lịch tác động cùng chiều đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức trong bối cảnh COVID-19 ($\beta=0,394$).

- Hệ số f bình phương của các tác động đều lớn hơn 0,35 (Bảng 6) nên các tác động có mức độ lớn, đặc biệt là mức độ tác động của sự đồng cảm của nhân viên đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức ($f^2 = 0,719$).

3.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Các nghiên cứu trước đây trên thế giới đã kiểm chứng mối quan hệ giữa sự gắn kết của nhân viên và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức trong các ngành khác nhau như du lịch, giáo dục, công nghệ thông tin, công nghệ thực phẩm... [20]. Nghiên cứu này cho thấy tác động của sự gắn kết đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức ở các doanh nghiệp du lịch trong bối cảnh COVID-19 tại thành phố Đà Nẵng, Việt Nam. Như vậy, kết quả nghiên cứu phù hợp với nền tảng lý thuyết và các nghiên cứu trước đây. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy vai trò tác động của sự gắn kết đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức được thể hiện ở nhiều ngành, nhiều quốc gia và trong nhiều bối cảnh khác nhau.

Ngoài ra, rất nhiều nghiên cứu đã đưa ra các nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết cũng như hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức như cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận, sự trao quyền, bản chất công việc, mối quan hệ với lãnh đạo, lương thưởng... [11]. Trong nghiên cứu này, tác giả đã phát hiện một nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức đó là sự đồng cảm của nhân viên đối với doanh nghiệp. Khi nhân viên đồng cảm với doanh nghiệp thì họ sẽ càng gắn kết và nâng cao hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức. Sự đồng cảm của nhân viên được thể hiện ở 4 khía cạnh: (1) Hiểu những khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải do tác động của COVID-19; (2) Hiểu những chính sách về nhân sự mà doanh nghiệp đưa ra trong hoàn cảnh hiện tại; (3) Thường xuyên đặt bản thân vào vị trí của doanh nghiệp để hiểu những khó khăn hiện tại; (4) Thông cảm với những chính sách mà doanh nghiệp đưa ra trong hoàn cảnh hiện tại.

4. Kết luận

Trong bối cảnh COVID-19, các doanh nghiệp du lịch phải đối mặt với những áp lực từ đại dịch và người lao động gặp nhiều khó khăn từ các chính sách của doanh nghiệp. Do đó, sự đồng cảm của nhân viên đối với doanh nghiệp có vai trò rất lớn trong việc nâng cao sự gắn kết và hành vi phục vụ tổ chức của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy khi nhân viên hiểu được những khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải, hiểu được những chính sách mà doanh nghiệp phải đặt ra và đặt bản thân vào vị trí của doanh nghiệp để cảm thông với doanh nghiệp thì mức độ gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp sẽ cao hơn và nhân viên sẵn sàng tự nguyện phục vụ tổ chức. Kết quả nghiên cứu giúp các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp du lịch nói riêng nhận định được vai trò của sự đồng cảm của nhân viên đối với tổ chức trong bối cảnh COVID-19; qua đó, đưa ra những chính sách phù hợp để có được sự đồng cảm của nhân viên và cùng nhau đối mặt với thách thức của đại dịch COVID-19.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] H. Luu, "Da Nang: Urgently restore tourism," 2022. [Online]. Available: <https://baochinhphu.vn/da-nang-khan-truong-phuc-hoi-du-lich-102220216185304029.htm>. [Accessed February 18, 2022].
- [2] K. Pavlovich and K. Krahnke, "Empathy, Connectedness and Organisation," *Journal of Business Ethics*, vol. 105, no. 1, pp. 131-137, 2012.
- [3] P. Salovey and J. D. Mayer, "Emotional intelligence," *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, no. 3, pp. 185-211, 1990.
- [4] R. Mahsud, G. Yukl, and G. Prussia, "Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no. 6, pp. 561-577, 2010.
- [5] T. N. Tran, "Impacts of employees' empathy, customer-oriented behaviors on customers' satisfaction," *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, vol. 15, no. 2, pp. 101-120, 2020.
- [6] L. Badea and N. A. Pana, "The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence," *Theoretical and Applied Economics*, vol. 17, no. 2, pp. 69-78, 2010.

- [7] N. Kock, M. Mayfield, J. Mayfield, S. Sexton, and L. M. De La Garza, "Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 26, no. 2, pp. 217-236, 2019.
- [8] J. B. Kellett, R. H. Humphrey, and R. G. Sleeth, "Empathy and the emergence of task and relations leaders," *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no. 2, pp. 146-162, 2006.
- [9] A. Mukhtar1, Asmawiyah, Nurjaya, and M. I. T. Tahir, "Effects of Leader Empathy During the Covid-19 Pandemic," *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 205, pp. 17-24, 2021.
- [10] T. K. Nguyen and T. T. T. Do, "Feeling of being valued and involved and employee engagement in auditing companies in Ho Chi Minh City," *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, vol. 15, no. 1, pp. 84-97, 2015.
- [11] T. K. A. Nguyen, T. M. H. Nguyen, and N. M. Do, "Factors affecting employee engagement with enterprises in accommodation and food & beverage (F&B) in south central coast," *Hue University Journal of Science - Economics and Development*, vol. 127, no. 5a, pp. 185-198, 2018.
- [12] V. Sharma and S. Jain, "A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector," *Pacific Business Review International*, vol. 6, no. 8, pp. 57-62, 2014.
- [13] T. N. Q. Dinh, "Effect of Employee Mindfulness on Extra-role Behaviors and Employee Performance," *Journal of Asian Business and Economic Studies*, vol. 30, no. 1, pp. 70-92, 2019.
- [14] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com, 1988.
- [15] A. M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600-619, 2006.
- [16] Q. N. Nguyen, N. H. Khuu, Q. C. Phan, and K. T. Le, "Factors affecting satisfaction on conducting scientific research among young lecturers in Can Tho University," *Can Tho University Journal of Science*, vol. 51C, pp. 41-52, 2017.
- [17] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C.M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2016.
- [18] N. K. G. Ha and N. V. Bui, *Postgraduate course Scientific research methods in business - Smart PLS update*. (in Vietnamese). Viet Nam, Ha Noi: Finance Publishing house, 2019.
- [19] J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd, Ed.). New York: NJ Lawrence Erlbaum Assoc, 1988.
- [20] S. R. Sahoo and S. Mohanty, "Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: An Overview," *Revista Espacios*, vol. 40, no. 7, pp. 17-22, 2019.