

# THÁI ĐỘ CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI CỦA TỔ CHỨC - MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU TRONG NGÀNH DU LỊCH

● ĐỖ THỊ THANH VINH

## TÓM TẮT:

Nghiên cứu nhằm hệ thống hóa mô hình lý thuyết về tác động của các nhân tố đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức. Từ đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu cho các doanh nghiệp ngành Du lịch trong bối cảnh môi trường làm việc thay đổi sau giai đoạn khủng hoảng do đại dịch Covid-19 gây ra, như: Doanh nghiệp đóng cửa, tình trạng dịch bệnh kéo dài, nhưng vẫn phải duy trì cơ sở vật chất, khó hoạch định chiến lược kinh doanh; Người lao động rơi vào tình trạng thất nghiệp kéo dài, công việc bất ổn định, thu nhập giảm sút,... Kết quả nghiên cứu sẽ định hướng cho các phân tích chuyên sâu về hành vi của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức trong ngành.

**Từ khóa:** nhân tố ảnh hưởng, thái độ của nhân viên, thay đổi của doanh nghiệp, Covid-19, du lịch.

## 1. Đặt vấn đề

Con người là nhân tố quyết định quan trọng nhất của sự thành công trong quá trình thay đổi tổ chức. Nhân viên hài lòng với công việc, gắn kết với tổ chức nhiều thì họ dễ dàng chấp nhận sự thay đổi hơn so với những người ít hài lòng, gắn kết với tổ chức (Caplow, 1983).

Trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, sự cạnh tranh trên thị trường du lịch đã tạo áp lực cho các tổ chức phải thích ứng để tồn tại và phát triển. Áp lực này càng trở nên sâu sắc hơn dưới tác động của dịch bệnh Covid -19. Môi trường đã làm thay đổi đáng kể quy trình hoạt động, tính ổn định của ngành Du lịch, cũng như yêu cầu cao hơn về khả năng của nhân viên, điều này đã tác động không nhỏ tới một số nhân sự khi chưa theo kịp sự thay đổi.

Gắn kết tổ chức, hài lòng công việc và các nhân tố khác tác động đến thái độ nhân viên đối với sự

thay đổi của tổ chức đã thu hút sự chú ý của rất nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới. Ở Việt Nam, cho đến nay đã có khá nhiều nghiên cứu đề cập đến hành vi nhân lực ở các tổ chức, doanh nghiệp trong ngành Du lịch. Tuy nhiên, các nghiên cứu về quản trị sự thay đổi, về thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức vẫn còn khá mới mẻ. Việc đề xuất mô hình nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức” sẽ xây dựng các luận cứ khoa học, giúp doanh nghiệp du lịch thiết kế công cụ quản trị một cách có hiệu quả sự thay đổi của môi trường kinh doanh du lịch hậu Covid-19.

## 2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

### 2.1. Thái độ nhân viên đối với sự thay đổi tổ chức

Thái độ là định hướng chủ quan của cá nhân như là thành viên của cộng đồng đối với giá trị này hay giá trị khác, làm cho cá nhân có phương pháp hành động hay không hành động khác mà được xã

hội chấp nhận. Theo (Thomas và Znaniecki, 1918), Gardner (1985). “Thái độ là một tập hợp những niềm tin và khuynh hướng tâm lý để hành động hoặc đánh giá các hành vi theo một cách nhất định. Việc nghiên cứu thái độ có liên quan tới những yếu tố khác như văn hóa, xã hội, kinh tế và những yếu tố cá nhân khác”.

Thái độ được cấu thành từ 3 thành phần là: Nhận thức, Tác động cảm xúc và Hành vi. Nhận thức (Awareness) là những hiểu biết, niềm tin và đánh giá cá nhân về sự vật, sự việc đang diễn ra. Tác động cảm xúc (Influence) là cảm nhận gắn với tình cảm của chủ thể đối với sự vật sự việc đang diễn ra. Hành vi (Behavior) là cách chủ thể tương tác trực tiếp, là cách hành xử hay phản ứng lại khi có tác động từ bên ngoài. Thái độ được đo lường như một chỉ số đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của tổ chức.

Sự thay đổi là sự dịch chuyển từ trạng thái cũ sang trạng thái mới, là sự loại bỏ cái cũ trong quá khứ và nhận lấy cái mới cho tương lai, là quá trình cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo sự cạnh tranh lớn hơn cho tổ chức. Sự thay đổi có thể từ việc lớn như tái cơ cấu tổ chức, tổ chức lại hoạt động các bộ phận, áp dụng quy trình, công nghệ mới,... đến việc nhỏ như tổ chức lại phong cách hoạt động, thay đổi chất lượng sản phẩm, chính sách nhân sự,... (Armenakis, A. and Bedeian, A., 1999).

Theo Coch và French (1948), sự thay đổi của tổ chức yêu cầu mọi thứ phải được thực hiện và hậu quả là các nhân viên bắt đầu lo ngại về khả năng thất bại khi đối phó với tình huống mới. Klein (1996) cho biết: thay đổi trong tổ chức thường bắt đầu một cách từ từ, được thực hiện từng bước và có thể thực hiện sau khi có được các thông tin cần thiết cho sự thay đổi.

## **2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức**

Theo Liner (2005), thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi tổ chức (Attitudes Toward Organizational Change) được định nghĩa như đánh giá tổng thể tích cực hoặc tiêu cực của nhân viên về một sáng kiến thay đổi được thực hiện bởi tổ chức của mình. Dunham (1989) cho thấy thái độ đối với thay đổi bao gồm nhận thức của một người về thay đổi, phản ứng cảm xúc thay đổi và xu hướng hành vi đối với thay đổi.

Theo Damanpour (1991), để thay đổi tổ chức thành công cần có sự tham gia của nhân viên và có

kế hoạch cho chương trình thay đổi. Phần lớn, lý do thất bại của nhiều chương trình thay đổi trong các tổ chức chính là sự kháng cự của các cá nhân đối với sự thay đổi (Bovey & Hede, 2001). Mọi người đều mong muốn trạng thái an toàn và không chấp nhận một trạng thái mơ hồ, khi tổ chức thay đổi sẽ xuất hiện trạng thái mơ hồ của người lao động, chính vì vậy, người lao động thích duy trì trạng thái hiện tại và không chấp nhận sự thay đổi (Hambrick & Finkelstein, 1987).

Vakola và cộng sự (2004) nhận định, sự e ngại và chống đối có thể xuất hiện từ phía nhân viên nếu họ không được biết trước về các thay đổi và mức độ tác động của các thay đổi tới họ. Ngược lại, sự tin tưởng, sự ủng hộ của tổ chức, uy tín của nhà lãnh đạo thay đổi sẽ dẫn đến thái độ chấp nhận sự thay đổi. Sự mơ hồ và bất ổn trong nhận thức của cá nhân về thay đổi tổ chức cũng có thể dẫn đến ý định rời bỏ tổ chức và tìm kiếm công việc mới. Có thể thấy, trong bối cảnh tổ chức có thay đổi, thái độ của mỗi nhân viên đối với sự thay đổi đó sẽ có tác động không nhỏ đến thành công của tiến trình thay đổi.

## **2.3. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan**

### **2.3.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới**

Thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức là một vấn đề đã thu hút sự quan tâm của rất nhiều nhà khoa học, nhà nghiên cứu trên thế giới trong lĩnh vực quản trị nhân lực, tâm lý, hành vi người lao động,...

Vakola và Nikolaou (2005) đã có nghiên cứu về thái độ của nhân viên đối với thay đổi tổ chức, vai trò của sự căng thẳng và cam kết của nhân viên. Sau khi thực hiện khảo sát 292 nhân viên lao động tại các doanh nghiệp ở Hy Lạp, kết quả cho thấy sự căng thẳng sẽ làm giảm cam kết của nhân viên với tổ chức, gia tăng sự chống đối với thay đổi và có xu hướng rời bỏ tổ chức. Ngược lại, cam kết có tác động tích cực với thái độ chấp nhận của nhân viên và gia tăng sự hài lòng. Nghiên cứu đã đưa ra một số gợi ý thực tiễn cho các nhà quản lý và tổ chức đang muốn có sự thay đổi từ việc tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn.

Nghiên cứu của Yousef (2017) đề cập đến cam kết tổ chức, sự hài lòng công việc và thái độ của nhân viên đối với thay đổi tổ chức, được thực hiện với 474 nhân viên trong 30 tổ chức tại Các Tiểu Vương quốc Ả Rập Thống nhất. Kết quả nghiên cứu cho thấy, sự hài lòng với công việc tác động trực tiếp và gián tiếp lên thái độ, cam kết tổ chức



có tác động trực tiếp đến các khía cạnh khác nhau về thái độ nhân viên đối với thay đổi của tổ chức.

Coetzee và Chetty (2015) đã nghiên cứu tác động của sự căng thẳng trong công việc đối với thái độ nhân viên. Kết quả nghiên cứu thực hiện trên 350 nhân viên trong lĩnh vực hàng tiêu dùng nhanh tại Nam Phi cho thấy, yếu tố căng thẳng trong công việc tác động lên thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức.

Elias (2009) đã nghiên cứu đánh giá tầm quan trọng của thái độ của nhân viên đối với thay đổi tổ chức thông qua việc khảo sát 258 cảnh sát làm việc tại Madison (Mỹ). Tác giả đề xuất 3 yếu tố tác động đến thái độ của nhân viên là: năng lực kiểm soát, nhu cầu phát triển và động lực làm việc nội tại. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả 3 nhân tố này đều có tác động đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức, trong đó nhân tố Nhu cầu phát triển có tác động mạnh nhất.

### 2.3.2. Các nghiên cứu trong nước

Phạm Hoàng Phương Thanh (2020) với nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức tại Ngân hàng BIDV Chi nhánh Nha Trang”, thực hiện thông qua khảo sát với 246 nhân viên làm việc tại BIDV Nha Trang. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 5 nhân tố tác động có ý nghĩa thống kê đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức tại Ngân hàng, đó là: Sự ủng hộ của lãnh đạo, Năng lực kiểm soát, Nhận thức về sự cần thiết phải thay đổi, Hải lòng với công việc, Nhu cầu phát triển.

Nguyễn Thị Bích Long (2018) trong nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh” đã đề xuất 6 nhân tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức: Năng lực kiểm soát, nhu cầu phát triển, Động lực làm việc nội tại, Căng thẳng trong công việc, Hải lòng với công việc và Cam kết tổ chức. Nghiên cứu được thực hiện trên 405 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Thành phố Hồ Chí Minh, kết quả cho thấy cả 6 nhân tố này đều có tác động tích cực đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức.

Huỳnh Thị Thu Thanh và Cao Hào Thi (2013) có bài viết về các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên và xu hướng rời bỏ khi tổ chức có sự thay đổi. Nghiên cứu được thực hiện với tổng mẫu hợp lệ

là 200, kết quả cho thấy: i) Nhân viên có thái độ chấp nhận sự thay đổi khi họ có Niềm tin và Cam kết với tổ chức; ii) Nhận thức sự thay đổi mất địa vị cũng như Căng thẳng trong công việc có tác động mạnh đến thái độ chống đối của nhân viên; iii) Thái độ chống đối sự thay đổi sẽ dẫn đến xu hướng rời bỏ tổ chức của nhân viên.

Các công trình trên đã cho thấy sự thống nhất trong kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi tổ chức. Đây cũng là cơ sở cho đề xuất mô hình nghiên cứu của tác giả.

### 3. Mô hình nghiên cứu đề xuất và các gợi ý vận dụng

Ngành Kinh doanh du lịch khá nhạy cảm, đầy biến động và rủi ro trong xu thế cạnh tranh và hội nhập toàn cầu (Alain Girard & Bernard Schéou, 2020). Ở Việt Nam, từ khi xuất hiện dịch bệnh Covid-19 vào tháng 2/2020 đến nay, môi trường kinh doanh ngành Du lịch đã chịu tác động rất lớn bởi sự đóng băng của các thị trường du lịch trong và ngoài nước, sự giảm thiểu hành vi đi du lịch của khách. Các doanh nghiệp du lịch buộc phải dự báo môi trường trong ngắn hạn và thích ứng với sự thay đổi thông qua việc thiết kế các chiến lược, các chính sách về nhân sự, tài chính,...; bao gồm cả việc thay đổi văn hóa của tổ chức.

Trên cơ sở tổng quan các kết quả nghiên cứu có liên quan, kết hợp với phân tích thực tiễn bối cảnh hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành Du lịch, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu và một số lưu ý khi vận dụng như sau:

• Các nhân tố tác động đến thái độ của nhân viên đối với thay đổi của tổ chức

#### (1) Nhận thức về sự cần thiết phải thay đổi

Nếu nhân viên nhận thấy sự thay đổi của tổ chức có ý nghĩa và quan trọng, họ sẽ hỗ trợ nhiều hơn cho quá trình thay đổi (Liu và cộng sự, 2009). Ý nghĩa của sự thay đổi cao được kết hợp với sự tự tin mạnh mẽ và cam kết thay đổi (Lau, Tse, & Zhou, 2002). Cũng theo Liu và cộng sự (2009), thông thường, đánh giá của cá nhân về sự cần thiết thay đổi liên quan đến sự so sánh chủ quan giữa nhận thức của họ về trạng thái hiện tại của tổ chức và trạng thái mong muốn.

#### (2) Sự ủng hộ, quan tâm của lãnh đạo:

Sự quan tâm, ủng hộ của lãnh đạo được định nghĩa là mức độ của việc cân nhắc và hỗ trợ mà nhân viên nhận được từ những người giám sát (Netemeyer et al, 1997). Một người lãnh đạo biết

giúp đỡ phải có năng lực và đối xử với nhân viên công bằng, khuyến khích giao tiếp 2 chiều và nhận ra sự đóng góp của các nhân viên nhằm thực hiện hóa mục tiêu của tổ chức (Humphreys, 2002; Singh, 2000). Vai trò của lãnh đạo rất quan trọng tác động đến thái độ chấp nhận của nhân viên đối với sự thay đổi tổ chức.

**(3) Năng lực kiểm soát**

Theo Rotter (1966), năng lực kiểm soát (Locus of control) là niềm tin chính mình kiểm soát được cuộc đời mình. Theo Judge và cộng sự (2003) năng lực kiểm soát - một đặc tính tự đánh giá cốt lõi quan trọng, bao gồm 2 loại: năng lực kiểm soát nội tại và năng lực kiểm soát bên ngoài. Nhìn chung, một cá nhân có năng lực kiểm soát có thái độ và tác động tích cực đối với sự thay đổi của tổ chức.

**(4) Căng thẳng, áp lực trong công việc**

Sự thay đổi do sự bất ổn định của thị trường khách du lịch của tổ chức rõ ràng sẽ gây ra sự hoài nghi, căng thẳng của người lao động, áp lực trong công việc. Căng thẳng, áp lực gây ra bởi sự thay đổi trong tổ chức có thể tạo ra thái độ tiêu cực và vì thế đã trở thành tác nhân chống lại sự thay đổi.

**(5) HÀi lòng với công việc**

Locke (1976) cho thấy sự hài lòng của nhân viên trong công việc là một trạng thái cảm xúc thú vị hoặc tích cực. Theo Leap and Crino (1993), sự hài lòng với công việc tác động đến thái độ của người lao động đối với công việc của họ và phần thưởng họ nhận được. Thái độ tích cực và thuận lợi đối với công việc cho thấy sự hài lòng với công việc (Kerschen và cộng sự, 2006), cũng dẫn đến thái độ chấp nhận sự thay đổi của tổ chức.

**(6) Niềm tin, cam kết với tổ chức**

Yousef (2017), Vakola và Nikolaou (2005) đã cho thấy niềm tin, cam kết của nhân viên với tổ chức có tác động tích cực với thái độ chấp nhận của họ đối với sự thay đổi của môi trường làm việc.

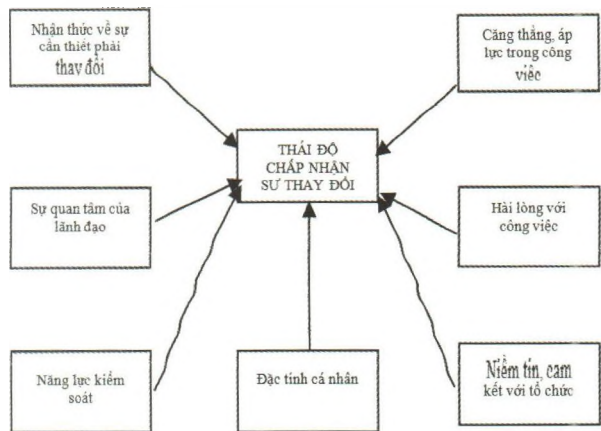
**(7) Đặc tính cá nhân**

Nghiên cứu của Yousef (2017) cho thấy các cá nhân trong tổ chức có thể phản ứng, có thái độ khác nhau với cùng một thay đổi của các chính sách của tổ chức vì các đặc điểm tâm lý riêng của họ.

**• Mô hình nghiên cứu đề xuất**

**4. Kết luận**

Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu trong nước và trên thế giới về các nhân tố tác động đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức và phân tích bối cảnh ngành Du lịch vẫn tiếp tục ứng phó với dịch bệnh hiện nay, tác giả đề xuất



**Bảng tổng hợp một số thang đo nhân tố trong mô hình**

STT	KHÁI NIỆM	NGUỒN
1	Nhận thức về sự cần thiết phải thay đổi	Liu và cộng sự (2009) Lau Tse, & Zhou (2002) Alain Girard & Bernard Schéou (2020).
2	Sự ủng hộ, quan tâm của lãnh đạo	Netemeyer et al (1997) Humphreys (2002), Singh (2000)
3	Năng lực kiểm soát	Rotter (1966) Judge và cộng sự (2003)
4	Căng thẳng, áp lực trong công việc	Vakola và cộng sự (2005) Coetzee & Chetty (2015)
5	HÀi lòng với công việc	Locke (1976) Leap & Crino (1993) Kerschen và cộng sự (2006)
6	Niềm tin và cam kết với tổ chức	Yousef (2017) Vakola & Nikolaou (2005)
7	Đặc tính cá nhân	Yousef (2017)

mô hình lý thuyết để triển khai nghiên cứu cho các doanh nghiệp trong ngành Du lịch. Kết quả nghiên cứu thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của doanh nghiệp trong ngành Du lịch sẽ giúp các nhà quản lý doanh nghiệp thay đổi quan điểm và tư duy quản trị; luôn theo dõi, phân tích sự biến động của môi trường làm việc của tổ chức và chủ động thực hiện những biện pháp quản trị nhân lực khoa học để duy trì sự đóng góp hiệu quả của nhân viên cho doanh nghiệp.

Nghiên cứu các nhân tố đến thái độ chấp nhận



sự thay đổi của nhân viên trong ngành Du lịch cần được thực hiện trong phạm vi nghiên cứu mở rộng từ các doanh nghiệp, tổ chức ở địa phương cho đến trong toàn quốc Việt Nam. Cần so sánh đối chiếu, kết hợp với các nghiên cứu về hiệu quả làm việc,

sự thỏa mãn công việc, sự gắn bó với tổ chức,... để có cái nhìn sâu sắc hơn về hành vi và tâm lý người lao động trong ngành, trong bối cảnh môi trường làm việc thay đổi toàn diện và sâu sắc sau giai đoạn khủng hoảng dịch bệnh Covid-19 ■

### TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Armenakis, A. and Bedeian, A., (1999). Organisational change: a review of theory and research in the 1990 s. *Journal of Management*, 25 (3).
2. Arnaud scaillerez. (2020). *Permettre le télétravail à ses employés: le pour et le contre*. Revue de Gestion, HEC Montreal.
3. Coetzee, M., & Chetty, P. J. (2015). Job stress and attitudes toward change: The mediating effect of psychological attachment. *Journal of Psychology in Africa*, 25(6), 528-536
4. Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. *Paper Presented at the Academy of Management Annual Meeting*, (22), 608-263.
5. Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
6. Alain Girard & Bernard Schéou (2020). Le tourisme après la catastrophe de la COVID-19: se mobiliser pour la relance ou opérer le changement de cap vital? *Revue Teoros*, 39 (3).
7. Hackman, J. R., Pearce, J. L., & Wolfe, J. C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasiexperiment. *Organizational behavior and human performance*, 21(3), 289-304.
8. Humphreys, J.H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, 16 (6), 487-502.
9. Kerschen, A. M., Armstrong, E. P., & Hillman, T. N. (2006). Job satisfaction among staff, clinical and integrated hospital pharmacists. *Journal of Pharmacy Practice*, 19(5), 306-312
10. Klein, S. M. (1996), A management communication st. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 1-12
11. Leap, T. L., & Crino, M. D. 1993, *Personnel/human resource management*. New York: Macmillan Publishing Company. p 61
12. Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, 4(1), 8-32
13. Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management journal*, 38(2), 537-554
14. Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette M.C. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL.
15. Nguyễn Thị Bích Long (2018). *Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
16. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & Mc. Murrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
17. Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22(1), 48-79.
18. Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64 (2), 15-34.

19. Phạm Hoàng Phương Thanh, Đỗ Thị Thanh Vinh (2020). *Các nhân tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức tại Ngân hàng BIDV Chi nhánh Nha Trang*. Luận văn Trường Đại học Nha Trang.
20. Huỳnh Thị Thu Thanh và Cao Hào Thi (2013). Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên và xu hướng rời bỏ khi tổ chức có sự thay đổi. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 278.
21. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees stress and commitment?, *Employee Relations*, 27, 160-174.
22. Đỗ Thị Thanh Vinh, Nguyễn Thị Thanh Nhân, Lê Chí Công (2014). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ở các khách sạn cao cấp tại thành phố Nha Trang. *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, số 204 (2), 115-124.
23. Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88

Ngày nhận bài: 25/4/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 18/5/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 8/6/2022

Thông tin tác giả:

**PGS.TS. ĐỖ THỊ THANH VINH**

Giảng viên cao cấp Khoa Du lịch - Đại học Nha Trang

## THE ATTITUDE OF EMPLOYEES TOWARDS ORGANIZATIONAL CHANGES: A RESEARCH MODEL FOR THE TOURISM INDUSTRY

● Assoc.Prof.Ph.D **DO THI THANH VINH**

Senior lecturer, Faculty of Tourism, Nha Trang University

### **ABSTRACT:**

This study aims to systematize research models on the impact of factors on employees' attitudes towards organizational changes. This study also proposes a research model for enterprises in the tourism industry in the context of the profoundly changing working environment after the COVID-19 pandemic. Many tourism enterprises are forced to close due to the pandemic's complicated developments but they still have to maintain their facilities, and it is difficult for them to plan business strategies. Meanwhile, workers of the tourism industry face risks of prolonged unemployment, unstable jobs, and declining incomes, etc. This study's results are expected to serve as orientations for further in-depth researches about the employees' behavior towards organizational changes in the tourism industry.

**Keywords:** influencing factors, attitude of employees, changes of enterprises, COVID-19, tourism.