NHỮNG NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG KHÁCH SẠN

LƯU THỊ BÍCH NGỌC[*], LƯU HOÀNG MAI[**], LƯU TRỌNG TUẤN[***]
NGUYỄN THỊ KIM NGÂN[****], TRƯƠNG THỊ NGỌC TRÂM[****],
NGUYỄN THỊ THU THẢO[****], LÊ THANH DUNG[****]

TÓM TẮT

Động lực làm việc là lực đẩy nhân viên đến cam kết gắn bó với tổ chức. Ngành khách sạn là một lĩnh vực dịch vụ hiếu khách mà sự niềm nở phải xuất phát từ động lực nội sinh của nhân viên từ bộ phận tiền sảnh, buồng, đến nhà hàng. Kết quả bảng câu hỏi gửi đến 136 nhân viên cấp dưới ở các khách sạn 3-5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM) cho thấy có 4 nhân tố tác động nhiều đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn theo mức độ quan trọng thấp dần, bao gồm: quan hệ với cấp trên, phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc, và bản chất công việc.

Từ khóa: *động lực làm việc, mức độ hài lòng của nhân viên, ngành khách sạn.*

ABSTRACT

Factors impacting hotel employees' motivation

Motivation is an inner force which increases employees' commitment. Hotel industryis a hospitable service industryin which warmth towards customers must stem from intrinsic motivation of staff from front offices, chambers, to foods and beverages departments. Through a survey of questionnaires distributed to 136 low-level staff members at 3-5 stars hotels in Ho Chi Minh City, it is proven thatthere are four factors impacting staff's motivation including relationship with supervisors, prospective career, working conditions, and the nature of work.

Keywords: motivation, employee satisfaction, hospitality industry.

1. Dẫn nhập

Việc nghiên cứu về những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn có ý nghĩa quan trọng, vì đây là cơ sở để các nhà quản lí tạo động lực làm việc cho nhân viên và duy trì động lực này, hơn hết là giữ chân nhân viên tài năng.

Chính vì tầm quan trọng của nó nên cũng đã có một số đề tài nghiên cứu về vấn đề này. Tuy nhiên, các đề tài nghiên cứu chỉ mới nghiên cứu tổng quan trên các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sản xuất, tài chính, ngân hàng nhưng chưa nhiều đề tài liên quan đến lĩnh vực kinh doanh khách sạn, nhất là ở Việt Nam.

Lí do lựa chọn nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn vì những đãi ngộ tài chính trong ngành này còn thấp (mức lương tương đối không cao), nhân viên rất dễ rời bỏ khách sạn để đến nơi có mức lương cao hơn, do vậy cần phải lưu ý đến những đãi ngộ phi tài chính (non-financial compensation) bên cạnh những

[*] HVCH, Trường Đại học Mở Malaysia (OUM)
[**] ThS, Trường Đại học Thủ Dầu Một
[***] TS, Trường Đại học Mở TPHCM
[****] SV, Trường Đại học Tài chính-Marketing

đãi ngộ tài chính (financial compensation) [6]. Môi trường lao động chịu áp lực tâm lí, bởi vì nhân viên thường xuyên phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Không như những lĩnh vực dịch vụ khác, thời gian phục vụ của khách sạn là 24/24, do đó nhân viên lúc nào cũng phải thận trọng để duy trì trạng thái hài lòng cao nhất nơi khách hàng. Nghiên cứu này sẽ gợi mở cho các tổ chức, doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp ngành khách sạn có những biện pháp để tạo động lực làm việc cho nhân viên và mang lại hiệu quả cho tổ chức.

2. Những nghiên cứu trước đây về động lực làm việc của nhân viên

Frederick Herzberg (1966) phát triển thuyết động viên của mình không dựa vào việc thỏa mãn nhu cầu, sự mong đợi hay sự công bằng mà phân tích mối quan hệ của cá nhân đối công việc và thái độ hướng đến công việc, điều này sẽ xác định được sự thành công hay thất bại đối với cá nhân đó. Herberzg cho rằng không chỉ tồn tại hai trạng thái thỏa mãn hay bất mãn ở nhân viên mà còn có các nhân tố bên trong (nhân tố động viên – Motivators) và nhân tố bên ngoài (nhân tố duy trì) (xem bảng 1), những nhân tố này liên quan đến động lực làm việc của nhân viên trong mối quan hệ giữa công việc và thái độ của họ. [2]

Bảng 1. *Nhân tố duy trì và nhân tố động viên*

Nhân tố duy trì (Nhân tố bên ngoài)	**Nhân tố động viên (Nhân tố bên trong)**
1. An toàn 2. Địa vị 3. Các mối quan hệ với cấp dưới 4. Cuộc sống cá nhân 5. Quan hệ với đồng nghiệp 6. Mức lương 7. Điều kiện làm việc 8. Mối quan hệ với cấp trên 9. Sự giám sát 10. Chính sách và quản trị của công ti	1. Phát triển 2. Tiến bộ 3. Trách nhiệm 4. Công việc 5. Nhận biết 6. Thành tựu

Nguồn: [4, tr.172]

Herzberg nhận thấy nhân tố động viên và nhân tố duy trì được chia thành hai chiều ảnh hưởng đến các mặt của sự hài lòng công việc. (Xem bảng 2)

Bảng 2. *Ảnh hưởng của các nhân tố*

Các nhân tố duy trì		**Các nhân tố động viên**	
Khi đúng	**Khi sai**	**Khi đúng**	**Khi sai**
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Nguồn: [1, tr.350]

Lí thuyết hai nhân tố đã được thử nghiệm bởi nhiều nhà nghiên cứu khác và cho rất nhiều kết quả khác nhau. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhân tố duy trì trong tuyên bố của Herzberg (1966) có một vài yếu tố thực sự là động lực. Kết quả cho lí thuyết của Herzberg có thể khác nhau nếu thử nghiệm được tiến hành trong các ngành khác nhau.

Trong nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011) xuất phát từ lí thuyết hai nhân tố của Herzberg, sử dụng các nhân tố tác động đến động lực làm việc để tiến hành cuộc khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia. Kết quả cho thấy các phân tích đã chứng minh rằng biến động lực quan trọng nhất là điều kiện làm việc. Công nhận là yếu tố đáng kể thứ hai, tiếp theo chính sách công ti và các yếu tố tài chính. Các bằng chứng kết luận rằng các nhân tố duy trì hiệu quả hơn nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng. [5]

Hình 1. *Mô hình nghiên cứu được đề xuất từ thuyết hai nhân tố của Herzberg của Teck-Hong và Waheed (2011)*

Nguồn: [5, 73-94]

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện tại TPHCM. Đây là đô thị tập trung nhiều khách sạn và nguồn nhân lực có trình độ cao. Đồng thời, TPHCM cũng là nơi trung chuyển khách quốc tế lớn nhất cả nước. Vì thế, việc nâng cao vị thế của khách sạn luôn đi kèm với việc đội ngũ nhân viên khách sạn phải có trình độ cao và nhiệt tình trong công việc, để đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phương pháp định lượng, sử dụng thang đo để nghiên cứu về sự tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên.

Đối tượng khảo sát chính là 136 nhân viên cấp thấp thuộc các bộ phận lễ tân, buồng, nhà hàng và những bộ phận khác ở các khách sạn. Nghiên cứu này sẽ được thực hiện tại các khách sạn có tiêu chuẩn từ ba đến năm sao và thuộc sở hữu của nhiều thành phần, trong đó có khách sạn của Nhà nước, tư nhân, 100% vốn nước ngoài và liên doanh. Việc chọn mẫu sẽ được tiến hành theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

Dữ liệu thu thập trong nghiên cứu là dữ liệu sơ cấp. Các dữ liệu này được thu thập trực tiếp từ các khách sạn với việc khảo sát một số nhân viên thông qua bảng câu hỏi của Tan Teck-Hong và Amma Waheed (2011) được thiết lập dựa trên mô hình của Herzberg. Dữ liệu thu thập được xử lí qua phần mềm SPSS phiên bản 16.0.

4. Kết quả nghiên cứu và bình luận

Mô tả mẫu khảo sát

Bảng 3. *Thông tin về nhân viên khách sạn được khảo sát*

		Số nhân viên	**Tỉ lệ %**
Tuổi	Trên 20	86	63,2%
	Trên 30	50	36,8%
Giới tính	Nam	68	50,0%
	Nữ	68	50,0%
Bộ phận làm việc	Lễ tân	58	42,6%
	Buồng	11	8,1%
	Nhà hàng	30	22,1%
	Khác	37	27,2%
Kinh nghiệm	Dưới 1 năm	21	15,4%
	Từ 1 đến 3 năm	62	45,6%
	Từ 3 năm trở lên	53	39,0%

Có 136 người trả lời bảng hỏi, trong đó có 86 người ở độ tuổi từ 20 tuổi đến 30 tuổi (63,2%) và 50 người trên 30 tuổi (36,8%). Số nam và nữ trong khảo sát bằng nhau là 68 người (50,0%). Có 21 người trả lời có kinh nghiệm làm việc dưới 1 năm (15,4%), 62 người có kinh nghiệm từ 1 đến 3 năm (45,6%) và 53

người có kinh nghiệm làm việc từ 3 năm trở lên (39,0%).

Kết quả nghiên cứu và bình luận

Phân tích nhân tố được tiến hành để kiểm tra xem dữ liệu có thể sử dụng Exploratory Factor Analysis (EFA) thông qua hệ số Cronbach's Alpha.

Bảng 4. *Thống kê độ tin cậy (Reliability Statistics)*

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	11

Trong bảng 4, Alpha là 0.918 với 11 nhân tố được quan sát. Và nếu nhìn vào bảng 5, ở cột cuối cùng "Cronbach's Alpha if Item Deleted", các giá trị đều nhỏ hơn, nên khi phân tích nhân tố, ta không nên loại bỏ nhân tố nào. Cronbach's Alpha từ 0.8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, theo Nunnally (1978). [3]

Bảng 5. *Kiểm tra độ tin cậy với hệ số Cronbach's alpha (Testing reliability with Cronbach's coefficient alpha)*

Các nhân tố hài lòng trong công việc	Number of items	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Thành đạt (Achievement (AC))	2	.912
Sự công nhận (Recognition (R))	2	.912
Thăng tiến (Advancement (AD))	2	.914
Bản chất công việc (Work Itself (W))	3	.912
Phát triển nghề nghiệp (Growth (G))	2	.907
Chính sách công ti (Company Policy (P))	3	.904
An toàn trong công việc (Security at Work (S))	3	.912
Quan hệ với đồng nghiệp (Relations with Peers (RP))	2	.906
Yếu tố lương bổng (Money Factor (M))	3	.909
Quan hệ với "sếp" (Relations with Supervisor (RS))	2	.916
Điều kiện làm việc (Working Conditions (WC))	2	.911

Bảng 6. *Tóm tắt mô hình (Model Summary[b])*

Model	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.686	.455	1.525

a. Predictors: (Constant), WC, AC, RP, M, W, RS, AD, R, G, CP, WS

b. Dependent Variable: Sự hài lòng

Bảng 6 cho thấy có 68,6% bộ số liệu với các hệ số có ý nghĩa với aphal= 5%.

Bảng 7. *Các hệ số (Coefficients[a])*

Dependent Variable: Sự hài lòng về công việc (Job satisfaction)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
AC	.067	.058	.082	1.150	.252	.455	2.199
AD	-.048	.060	-.059	-.805	.422	.427	2.342
W	.116	.055	.143	2.091	.039	.497	2.010
R	.081	.060	.099	1.331	.186	.418	2.391
G	.179	.063	.221	2.827	.005	.381	2.628
CP	.075	.070	.092	1.069	.287	.314	3.189
RP	.075	.063	.092	1.180	.240	.381	2.625
WS	-.088	.071	-.108	-1.232	.220	.300	3.331
RS	.190	.061	.235	3.141	.002	.417	2.400
M	.097	.059	.120	1.653	.101	.442	2.264
WC	.159	.055	.196	2.878	.005	.501	1.994
F	27.811						
R^2	.712						
Adjusted R^2	.686						

Phân tích hồi quy được tiến hành để xác định mối quan hệ giữa các nhân tố tác động đến động lực làm việc mà Herzberg đã nêu lên trong thuyết hai nhân tố và sự hài lòng về công việc của các nhân viên trong khách sạn tại TPHCM. Phân tích hồi quy với quan hệ phi tuyến, các giá trị VIF (variance inflation factor) trong bảng 7 nhỏ hơn 5. Điều này cho thấy không có hiện tượng cộng tuyến, hệ số hồi quy của các biến riêng lẻ đều có ý nghĩa với độ tin cậy trên 95%. Do đó, ta có thể chấp nhận mô hình này để phân tích các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn thông qua biến

phụ thuộc là sự hài lòng về công việc của nhân viên. Hệ số xác định R^2 là một ước lượng lạc quan của thước đo sự phù hợp của mô hình. Kết quả cho thấy rằng 71,2% các nhân tố tác động đến mức độ hài lòng của nhân viên trong khách sạn tại TPHCM có thể được giải thích bằng nhân tố tạo động lực và nhân tố duy trì của Herzberg với kiểm định F (kiểm định độ phù hợp của mô hình) – tỉ lệ 27.811 (p=0.00) chỉ ra rằng mô hình hồi quy về các biến của những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên và sự hài lòng về công việc được đánh giá là có ý nghĩa thống kê.

Kết quả cho thấy rằng chỉ có 4 trong số 11 biến động lực có sự tác động đáng kể đối với nhân viên làm việc trong các khách sạn từ ba đến năm sao tại TPHCM. Các phân tích chứng minh rằng nhân tố tác động đến động lực làm việc của các nhân viên trong khách sạn quan trọng nhất là mối quan hệ với cấp trên (Relations with Supervisor). Điều này cho thấy, nhân viên sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi có sự hỗ trợ từ cấp trên và cảm thấy hài lòng với công việc vì mối quan hệ tốt với cấp trên. Phong cách lãnh đạo của cấp trên thể hiện mức trao quyền cao (empowerment) cho nhân viên, mang đến cho nhân viên cơ hội sáng tạo, nêu sáng kiến và ra quyết định, sẽ giúp nhân viên thấy ý nghĩa hơn trong công việc, từ đó tăng động lực nội tại (intrinsic motivation) ở nhân viên [7]. Quan hệ với cấp trên còn thể hiện chiều giao tiếp mạnh từ dưới lên trên (upward communication), đó là chiều giao tiếp giúp nhân viên có thể chia sẻ những khó khăn cũng như thể hiện những tri thức và kĩ năng mới mà nhân viên trau dồi được [8], [13], [14], [15]. Cũng chính chiều giao tiếp đi lên này sẽ tăng thêm niềm tin của nhân viên đối với cấp trên và công ti [9], [10]. Quan hệ với cấp trên càng gắn bó thì chiều giao tiếp từ trên xuống (downward communication) cũng mạnh lên, luồng thông tin phản hồi cũng như những lời ngợi khen, công nhận được truyền đạt đến nhân viên, giúp họ cải thiện được hiệu quả công việc của mình cũng như tăng động lực đóng góp cho tổ chức.

Nhân tố thứ hai tác động đến động lực làm việc của nhân viên là phát triển nghề nghiệp (Growth). Có nghĩa là, động lực để nhân viên làm việc trong các khách sạn là mong muốn được hoàn thiện bản thân, được phát triển để trao dồi những kinh nghiệm, kĩ năng... Khi nhân viên có được cơ hội phát triển nghề nghiệp như đào tạo, thăng tiến, thì họ càng có thêm động lực làm việc và cống hiến. Ngược lại, nếu những doanh nghiệp khách sạn không chú trọng đến đào tạo và huấn luyện, khi có cơ hội thăng tiến lại tuyển dụng từ bên ngoài hơn là thăng tiến nhân lực hiện hữu thì sẽ làm giảm đi nhiệt tình cống hiến của nhân viên. Nhân viên ở các doanh nghiệp đó có khuynh hướng tự đào tạo và khi đã nâng cao năng lực thì họ sẽ rời khỏi công ti.

Nhân tố tác động tiếp theo là điều kiện làm việc (Working conditions). Hầu hết điều kiện để nhân viên làm việc tốt được cung cấp bởi nhà quản lí. Điều kiện làm việc ở đây không chỉ hàm ý không gian làm việc và những trang thiết bị trong

công việc, mà còn hàm ý cả không khí làm việc (organizational climate) của công ti. Nơi đó, nhân viên cảm thấy tình người giữa con người hướng về sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức, họ sẵn sàng chia sẻ tri thức cũng như nhận tri thức được chia sẻ từ đồng nghiệp và cấp trên; nơi đó, mọi xung đột đều được vượt qua vì lợi ích chung của doanh nghiệp và các bên liên quan (stakeholders).

Bản chất công việc là nhân tố quan trọng thứ tư tác động đến mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên. Có thể thấy, công việc giúp nhân viên có thêm kinh nghiệm, hay sự thử thách và hứng thú. Việc trao quyền quyết định trong công việc tạo cho nhân viên một động thái làm việc tích cực hơn.

5. Kết luận

Nhân viên làm việc trong các khách sạn tại TPHCM bị tác động bởi các nhân tố duy trì hơn nhân tố động viên, cụ thể là điều kiện làm việc, đãi ngộ tài chính và chính sách công ti, mối quan hệ với đồng nghiệp, với cấp trên. Trong đó, nhân tố "mối quan hệ với đồng nghiệp" được cho là tác động đáng kể đến nhân viên làm việc tại các khách sạn từ ba đến năm sao. Trong số các nhân tố động viên theo thuyết Herzberg, chỉ có nhân tố "phát triển nghề nghiệp" là tác động đáng kể trong khảo sát này. Những phát hiện cho thấy rằng bất kì một khách sạn nào khi chuẩn bị một phần thưởng, một chương trình thì cũng cần phải xem xét những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên, trong đó có mối quan hệ với cấp trên, cơ hội phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc và bản chất công việc. Những nhân tố này có thể được sử dụng để giúp cải thiện công việc, sự hài lòng, nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên và giúp khách sạn hoạt động hiệu quả. [11], [12]

Ý nghĩa chính của nghiên cứu này là nhà quản lí khách sạn cần phải giữ cho nhân viên sự hài lòng, chú trọng những mối quan tâm và nhu cầu của nhân viên. Khi hài lòng thì nhân viên sẽ nhiệt tình hơn và làm tốt công việc của họ, từ đó làm tăng sự hài lòng của khách hàng về khách sạn nơi họ lưu trú, đồng thời hình ảnh của khách sạn sẽ được nâng lên trong mắt khách hàng. Nếu các nhà quản lí cải thiện điều kiện làm việc thì sẽ giảm bớt tình trạng nhân viên rời khỏi doanh nghiệp và làm giảm chi phí đáng kể phát sinh trong việc đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên mới.

Ở nhiều khách sạn, những người lãnh đạo không biết làm thế nào để xây dựng một đội ngũ nhân viên linh động, nhiệt tình mà chủ yếu dựa vào việc tìm kiếm nhân viên giàu kinh nghiệm. Trong các khách sạn từ ba đến năm sao, hầu hết các quản lí muốn nhân viên của mình làm việc nhiệt tình, nhưng họ không tạo đủ động lực cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các nhân viên có đồng thời động lực bên trong và động lực bên ngoài. Với ý nghĩa đó, các nhà quản lí nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp – bao gồm cả tiền thưởng, khen ngợi và công nhận hiệu quả, thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm khuyến khích nhân viên thuộc cấp làm việc hiệu quả hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phan Thăng, Nguyễn Thanh Hội (2006), *Quản trị học*, Nxb Thống kê.
2. Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*, Cleveland, OH: World Publishing Company.
3. Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*, New York: McGraw Hill.
4. Robbins, S.P. (2001), *Organizational behavior* (9th ed.), New Jersey: Prentice Hall.
5. Teck-Hong, T., Waheed, A. (2011), Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 73–94.
6. Tuan, L.T. (2012), "From corporate governance to balanced performance measurement", *Knowledge Management Research & Practice*.
7. Tuan, L.T. (2012), "Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service", *Social Responsibility Journal*, 8(3), 347-362.
8. Tuan, L.T. (2012), "Behind knowledge transfer", *Management Decision*, 50(3), 459-478.
9. Tuan, L.T. (2012), "The linkages among leadership, trust, and business ethics", *Social Responsibility Journal*, 8(1), 133-148.
10. Tuan, L.T. (2012), "What trust grows through upward influence?", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(2), 158-181.
11. Tuan, L.T. (2012), "Marketing effectiveness and its precursors", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(1), 125-152.
12. Tuan, L.T. (2012), "Behind brand performance", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(1), 42-57.
13. Tuan, L.T. (2013), "Leading to learning and competitive intelligence", *Learning Organization*, 20(3), 216-239.
14. Tuan, L.T. (2013), "Underneath organizational health and knowledge sharing", *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 139-168.
15. Tuan, L.T. (2013), "Corporate social responsibility, upward influence behavior, team processes and competitive intelligence", *Team Performance Management*, 19(1/2), 6-33.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 03-6-2013; ngày phản biện đánh giá: 06-6-2013; ngày chấp nhận đăng: 20-8-2013)