

Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn cao cấp

TS. NGUYỄN NGỌC DUNG*
CHV. NGUYỄN CHÍ VIẾT*

VỚI ĐẶC THÙ KINH DOANH DỊCH VỤ, MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC THƯỜNG XUYÊN CÓ ÁP LỰC CAO, ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC LUÔN ĐƯỢC COI LÀ CHẤT XÚC TÁC ĐỂ NHÂN VIÊN TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN CÓ SỰ CHỦ ĐỘNG, NIỀM ĐAM MÊ VÀ TÍNH SÁNG TẠO TRONG CÔNG VIỆC, TỪ ĐÓ NÂNG CAO HIỆU QUẢ LÀM VIỆC VÀ PHÁT HUY ĐƯỢC NĂNG LỰC CỦA MỖI CÁ NHÂN. XUẤT PHÁT TỪ THỰC TIỄN ĐÓ, VIỆC CÁC NHÀ QUẢN LÝ QUAN TÂM NGHIÊN CỨU VÀ XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐỘNG LỰC ĐỂ KHUYẾN KHÍCH NHÂN VIÊN LÀM VIỆC, DUY TRÌ SỰ GẮN BÓ CỦA HỌ VỚI DOANH NGHIỆP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC, TẠO RA SỰ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA KHÁCH SẠN LÀ THỰC SỰ CẦN THIẾT.

Địa bàn và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu các yếu tố tác động tới động lực làm việc của nhân viên trong các khách sạn cao cấp được thực hiện tại hệ thống khách sạn Mường Thanh 4 sao tại Hà Nội: Mường Thanh Grand Hà Nội (86 lao động); Mường Thanh Grand Xa La (64 lao động) và Mường Thanh Hà Nội Centre (65 lao động) vào tháng 6/2022.

Nghiên cứu được triển khai với phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng thông qua hình thức phỏng vấn sâu và điều tra bảng hỏi. Phỏng vấn sâu được tiến hành với 20 người là các nhà khoa học, chuyên gia trong lĩnh vực khách sạn, lãnh đạo tập đoàn, cán bộ quản lý và nhân viên trong các khách sạn để xây dựng, hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá các yếu tố tác động tới động lực làm việc của nhân viên và thu thập kết quả nghiên cứu định tính. Điều tra bảng hỏi được thực hiện với 280 người là đội ngũ nhân lực làm việc tại 3 khách sạn Mường Thanh Grand Hà Nội, Mường Thanh Grand Xa La và Mường Thanh Hà Nội Centre, trong đó có một bộ phận nhân viên đã nghỉ việc là 80 người. Nội dung bảng hỏi tập trung vào 8 tiêu chuẩn (thang đo) tác động tới

động lực làm việc của nhân viên với 47 tiêu chí (biến quan sát). Thang đo Likert và phần mềm xử lý dữ liệu SPSS 23.0 được sử dụng làm công cụ nghiên cứu. Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA, nghiên cứu đã loại bỏ 8 biến quan sát xấu. Mô hình nghiên cứu chính thức được thiết lập với 8 thang đo và 39 biến quan sát độc lập đầu vào, 5 biến quan sát phụ thuộc đầu ra. Các giả thuyết nghiên cứu được xác định là các biến độc lập có mối tương quan thuận chiều với các biến phụ thuộc. Như vậy, mô hình nghiên cứu chính thức gồm các thang đo và các biến quan sát như sau:

W: Tinh chất công việc gồm 5 biến quan sát (W_1, W_2, W_3, W_4, W_5).

E: Môi trường, điều kiện làm việc gồm 4 biến quan sát (E_1, E_2, E_3, E_4).

I: Thu nhập gồm 5 biến quan sát (I_1, I_2, I_3, I_4, I_5).

B: Phúc lợi gồm 7 biến quan sát ($B_1, B_2, B_3, B_4, B_5, B_6, B_7$).

T: Cơ hội được đào tạo gồm 5 biến quan sát (T_1, T_2, T_3, T_4, T_5).

P: Cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp gồm 4 biến quan sát (P_1, P_2, P_3, P_4).

L: Phong cách lãnh đạo gồm 5 biến quan sát (L_1, L_2, L_3, L_4, L_5).

R: Mối quan hệ trong doanh nghiệp gồm 4 biến quan sát (R_1, R_2, R_3, R_4).

M: Động lực làm việc của nhân viên gồm 5 biến quan sát (M_1, M_2, M_3, M_4, M_5).

Kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy, tất cả 8 nhóm yếu tố trong mô hình đều tác động thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên trong các khách sạn Mường Thanh tại Hà Nội. Tuy nhiên, mức độ tác động của từng yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên không đồng nhất mà có sự phân hóa mạnh, yếu khác nhau. Đồng thời, mỗi yếu tố cũng được đánh giá với mức điểm trung bình khác nhau. Kết quả giá trị trung bình của thang đo các yếu tố chủ yếu trong khoảng 3,4 - 4,2, tương ứng với tác động ở mức độ trung bình cao đến động lực làm việc của nhân viên. Giá trị trung bình của các yếu tố được đánh giá có độ lệch chuẩn phần lớn trong khoảng 0,6 - 0,8; thể hiện mức độ tập trung trong câu trả lời của đối tượng khảo sát.

* Khoa Du lịch học, Trường Đại học KHXX và NV, Đại học Quốc gia Hà Nội.



Fansipan bar - Khách sạn Mường Thanh Xa La

Bảng 1. Mức độ tác động của các yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên trong các khách sạn cao cấp thuộc Tập đoàn Mường Thanh tại Hà Nội

STT	Thang đo	Mức độ tác động (Hệ số Beta)
1	Mối quan hệ trong doanh nghiệp (R)	0,281
2	Phúc lợi (B)	0,180
3	Cơ hội được đào tạo (T)	0,145
4	Tinh chất công việc (W)	0,117
5	Cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp (P)	0,097
6	Môi trường, điều kiện làm việc (E)	0,044
7	Phong cách lãnh đạo (L)	0,033
8	Thu nhập (I)	0,026

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát bằng SPSS, 2022

Yếu tố *Tinh chất công việc* có mức độ quan trọng xếp thứ 4 đối với động lực làm việc của nhân viên, điểm đánh giá trung bình 4.06 nên ở mức tác động trung bình cao với độ lệch chuẩn 0,62. Trong đó, biến quan sát Công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn (W1) có điểm trung bình cao nhất thang đo (4,14); biến Công việc thú vị và có thử thách (W5) có điểm trung bình thấp nhất (3,92). Sở dĩ như vậy là do sau dịch bệnh COVID-19, các khách sạn đều trong tình trạng “khủng hoảng” nhân sự, nhân viên các khách sạn thường xuyên phải làm việc trong tình trạng “quá tải” dẫn đến cảm giác mệt mỏi và áp lực.

Yếu tố *Môi trường và điều kiện làm việc* có mức độ tác động và giá trị trung bình đều xếp thứ 6 trong toàn bộ các thang đo của mô hình nghiên cứu. Điểm trung bình của yếu tố này là 3,97; vẫn ở mức tác động trung bình cao tới động lực làm việc của nhân viên với độ lệch chuẩn là 0,758.

Trong đó, biến quan sát có số điểm thấp nhất là Thời gian làm việc, khối lượng công việc phù hợp (E3), chỉ đạt 3,89 điểm; biến Môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và an toàn (E1) đạt điểm cao nhất trong thang đo với 4,14 điểm.

Tiếp theo là *Thu nhập*, có hệ số tác động thấp nhất đến động lực làm việc của nhân viên và cũng có điểm trung bình thấp nhất (3,59). Tuy nhiên, độ lệch chuẩn của thang đo này lại cao nhất. Độ lệch chuẩn của từng biến quan sát chủ yếu trên 1,0. Điều đó cho thấy sự phân hóa rất rõ rệt trong đánh giá của đối tượng khảo sát, đặc biệt là giữa cán bộ quản lý với nhân viên. Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy, mức thu nhập tại các khách sạn cao cấp của Tập đoàn Mường Thanh chỉ đạt mức trung bình, thậm chí còn thấp hơn so với các đơn vị kinh doanh lưu trú cùng phân khúc. Đó cũng là lý do biến quan sát Mức thu nhập ngang bằng với các khách sạn cùng hạng khác (I6) khá thấp (3,43). Đồng thời, mức điểm thấp nhất trong toàn bộ 39 biến quan sát độc lập thuộc về biến Nhân viên hài lòng với mức thu nhập (I7) (3,31). Đồng thời, biến quan sát I4 (Chế độ phụ cấp đầy đủ (như phụ cấp trách nhiệm, độc hại...)) bị loại khi kiểm định độ tin cậy, I2 (Thu nhập ổn định) bị loại khi phân tích EFA. Do đó, yếu tố thu nhập là hạn chế lớn nhất của các khách sạn Mường Thanh tại Hà Nội.

Đổi lập với yếu tố Thu nhập, yếu tố *Phúc lợi* có ý nghĩa lớn trong tạo ra động lực làm việc, xếp thứ hai về mức độ tác động cũng như điểm trung bình. Yếu tố này đạt 4,12 điểm với độ lệch chuẩn là 0,612. Tuy nhiên, sự phân hóa độ lệch chuẩn giữa các biến quan sát trong thang đo này khá rõ rệt (từ 0,7 đến 1,1). Biến quan sát Khách sạn có các chế độ cho nhân viên trong các dịp đặc biệt: lễ, tết, sinh nhật, hiếu, hỉ... (B6) có điểm trung bình cao nhất trong 39 biến độc lập (4,34)...

→ **Cơ hội đào tạo** là yếu tố có tác động quan trọng thứ ba đến động lực làm việc của nhân viên, song điểm đánh giá trung bình chỉ xếp thứ 5 trong các thang đo (3,98) với độ lệch chuẩn 0,648; phản ánh thực tế Tập đoàn và các khách sạn luôn chú trọng công tác đào tạo, coi đào tạo là đầu tư vào yếu tố con người nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và hình ảnh doanh nghiệp. Chính vì thế, một số biến quan sát có điểm khá tốt (đều đạt 4,03 điểm) như Các lớp đào tạo được tổ chức thường xuyên và kịp thời (T2); Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo đầy đủ (T5). Tuy nhiên, biến Các lớp đào tạo có chất lượng và hiệu quả tốt (T3) điểm trung bình thấp hơn (3,89), do hầu hết các lớp đào tạo cho nhân viên là đào tạo tại chỗ. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện nên biến quan sát Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được thực hiện nghiêm túc (T6) bị loại khi phân tích EFA do không đảm bảo tiêu chuẩn thống kê.

Cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp có điểm trung bình là 4,03 (xếp thứ 4), có mức độ tác động đến động lực làm việc xếp thứ 5 với độ lệch chuẩn 0,604. Độ lệch chuẩn thấp và ít có sự phân hóa giữa các biến quan sát thể hiện sự tương đồng trong ý kiến đánh giá của các đối tượng được khảo sát. Biến quan sát có điểm cao nhất trong thang đo là Khách sạn luôn tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên (P1) với 4,11. Kết quả phỏng vấn sâu cũng chỉ ra rằng, những nhân viên có năng lực, tinh thần cầu tiến và nỗ lực trong công việc sẽ có cơ hội thăng tiến lên các vị trí quản lý. Mặc dù vậy, biến quan sát Khách sạn xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng cho nhân viên (P2) có điểm trung bình thấp nhất trong thang đo (3,36)...

Ngoài ra, yếu tố **Phong cách lãnh đạo** có mức độ tác động thấp (xếp thứ 7) đến động lực làm việc với điểm đánh giá trung bình thấp (3,88), độ lệch chuẩn 0,601 thể hiện sự tập trung trong ý kiến đánh giá. Tuy nhiên, biến quan sát Lãnh đạo có cung cấp thông tin phản hồi giúp nhân viên nâng cao hiệu quả công việc có điểm đánh giá khá cao (4,06). Biến Lãnh đạo bảo vệ quyền lợi cho nhân viên có điểm đánh giá thấp nhất trong 39 biến quan sát (3,23) bởi những vấn đề liên quan đến thu nhập, khen thưởng do tập đoàn quyết định...

Mối quan hệ trong doanh nghiệp là yếu tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên và có điểm đánh giá trung bình khá cao trong mô hình nghiên cứu (4,18) với độ lệch chuẩn thấp nhất (0,551). Các biến quan sát có điểm trung bình cao như Không có hiện tượng lạm dụng, quấy rối giữa các đồng nghiệp (R3) đạt 4,25; Mỗi nhân viên đều có cơ hội giúp đỡ mọi người trong công việc (R4) đạt 4,22. Biến có điểm thấp nhất Đồng nghiệp có tinh thần làm việc nhóm cao và luôn hỗ trợ nhau trong công việc (R2) cũng đạt 4,07.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các khách sạn cao cấp thuộc Tập đoàn Mường Thanh tại Hà Nội tuy đã làm khá tốt công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục trong thời gian tới.

Một số đề xuất

Từ kết quả nghiên cứu có thể thấy rằng các khách sạn cao cấp thuộc Tập đoàn Mường Thanh nói riêng và các khách sạn tại Hà Nội nói chung cần sử dụng phối hợp các công cụ tài chính và phi tài chính trong việc tạo ra và duy trì động lực làm việc cho đội ngũ nhân lực. Cụ thể như sau:

Công cụ tài chính

Các khách sạn cần đảm bảo mức lương của người lao động tương ứng với thị trường để đảm bảo cuộc sống cho nhân viên. Việc áp dụng chính sách tăng lương theo thâm niên, xây dựng cơ cấu phân bổ phí dịch vụ công bằng, hợp lý cũng có khả năng động viên tích cực, tạo động lực làm việc cho người lao động.

Bên cạnh đó, xây dựng và duy trì chế độ tiền thưởng với nhiều hình thức, bao gồm cả thưởng định kỳ và thưởng đột xuất; áp dụng các chính sách ưu đãi, giảm giá dịch vụ của tập đoàn, khách sạn đối với nhân viên theo vị trí công tác, thâm niên làm việc hay những đóng góp thực tế của họ. Các quyết định khen thưởng cần đưa ra kịp thời, đảm bảo sự công bằng và công khai mới thực sự khuyến khích được người lao động.

Công cụ phi tài chính

Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nhân viên. Chương trình đào tạo cần bám sát nhu cầu thực tế, đảm bảo tính tiên tiến, cập nhật với nội dung, hình thức đa dạng. Các khách sạn cần tạo ra sự hứng thú cho nhân viên trong hoạt động học tập, đặc biệt, công tác đánh giá kết quả đào tạo cần được thực hiện đầy đủ, nghiêm túc.

Ưu tiên để bạt, bổ nhiệm từ nguồn tại chỗ để khuyến khích, động viên nhân viên nỗ lực, phấn đấu trong công việc. Đồng thời, tạo điều kiện, cơ hội cho nhân viên thể hiện sở trường, năng lực và phát triển bản thân.

Các khách sạn cần tạo ra môi trường làm việc văn minh, thân thiện, cạnh tranh lành mạnh; xây dựng mô hình làm việc theo tổ đội với tinh thần chia sẻ, hỗ trợ. Hoạt động đánh giá kết quả công việc của nhân viên cần được thực hiện thường xuyên theo định kỳ.

Xây dựng phong cách lãnh đạo thân thiện, cởi mở, đối xử công bằng; tăng cường chia sẻ, lắng nghe; khuyến khích nhân viên phát huy sáng kiến, sáng tạo; ghi nhận kịp thời những cố gắng, nỗ lực của cấp dưới; khen thưởng, kỷ luật công khai, minh bạch...

Ban lãnh đạo khách sạn cần luôn quan tâm và nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng của đội ngũ nhân lực; tham khảo ý kiến, mức độ hài lòng của nhân viên trong công việc để có những chính sách, hoạt động khuyến khích, hỗ trợ phù hợp và kịp thời. Có như vậy các khách sạn mới duy trì được nguồn nhân lực ổn định, gắn bó và sẵn sàng nỗ lực hết mình vì sự phát triển của doanh nghiệp, tập đoàn. ■