

# NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO TẠI TỈNH BÀ RỊA - VŨNG TÀU

● YI KIM QUANG

## TÓM TẮT:

Nguồn nhân lực được xem là yếu tố sống còn để cạnh tranh và phát triển bền vững trong kinh doanh khách sạn. Do đó, nghiên cứu này nhằm khám phá và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên đối với các khách sạn 5 sao tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với nghiên cứu định lượng tiến hành khảo sát 300 nhân viên chính thức đang làm việc tại các khách sạn 5 sao trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy bội dưới sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 20, kết quả nghiên cứu của đề tài chỉ ra rằng lòng trung thành của nhân viên đối với các khách sạn 5 sao tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu bị tác động bởi 6 yếu tố: (1) Tiền lương và phúc lợi, (2) Điều kiện làm việc, (3) Sự công nhận và công bằng, (4) Chính sách đào tạo và phát triển, (5) Trao quyền, (6) Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên. Từ đó, giúp các nhà quản lý khách sạn có những giải pháp hiệu quả trong việc cải thiện các yếu tố hiện tại trong việc tạo động lực, góp phần duy trì và gia tăng lòng trung thành của nhân viên.

**Từ khóa:** Nguồn nhân lực, sự trung thành, khách sạn 5 sao, tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

## 1. Tổng quan

Bên cạnh các yếu tố là thế mạnh của tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, nguồn nhân lực cũng đóng góp vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển trong kinh doanh lưu trú, bởi nó tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, góp phần mang đến sự hài lòng và trải nghiệm tuyệt vời cho du khách tại điểm đến. Tính đến năm 2018, toàn Tỉnh hiện có 1015 cơ sở lưu trú đang hoạt động, trong đó có 459 cơ sở đã được xếp hạng từ 1 đến 5 sao và hạng cao cấp với 14.172 phòng, trong đó có 4 khách sạn tiêu chuẩn 5 sao, 16 khách sạn tiêu chuẩn 4 sao.

Tuy nhiên, thực tế khó khăn của ngành Khách sạn nói chung trên địa bàn Tỉnh hiện nay là nguồn

nhân lực vẫn còn thiếu và yếu. Theo báo cáo khảo sát của Sở VH-TT- DL, toàn Tỉnh hiện có 9.363 lao động trong ngành Du lịch. Trong đó chỉ có 47 người có trình độ thạc sĩ, chiếm 0,5%; 1.490 người có trình độ đại học, chiếm 15,9%; cao đẳng là 1.214 người, chiếm 13%; trung cấp là 2.616 người, chiếm 28%; còn lại 42,6% lao động trong ngành chưa được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ. Bên cạnh đó, tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao đến từ những nguyên nhân, như: Nhiều cán bộ quản lý, người lao động có tay nghề chuyên môn đến tuổi hưu, trong khi lực lượng kế thừa chưa đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển. Ngoài ra, sự ổn định của đội ngũ lao động trong ngành chưa cao do tình trạng thuyên chuyển, bỏ

việc hoặc ra khỏi ngành khá cao hiện nay. Vấn đề đặt ra làm sao để tuyển dụng và giữ chân người lao động gắn bó làm việc lâu dài và gia tăng lòng trung thành của nhân viên đối với khách sạn. Thực trạng trên đòi hỏi các nhà quản trị, các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú phải có những giải pháp hiệu quả nhằm gia tăng sự trung thành của nhân viên, xem nguồn nhân lực là yếu tố sống còn để cạnh tranh và phát triển bền vững.

## **2. Cơ sở lý thuyết về xây dựng lòng trung thành**

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về sự trung thành của nhân viên khách sạn. Từ việc ứng dụng thuyết nhu cầu của Maslow (1943) để nhận dạng góp phần thoả mãn nhu cầu của con người từ thấp đến cao và cũng là yếu tố trong tạo động lực được sử dụng trong khoa học quản trị nhân sự. Hay theo nghiên cứu của Herzberg và cộng sự (1959) cho rằng, có 2 nhóm nhân tố trong tạo động lực trong công việc, gồm: nhân tố duy trì và động viên. Herzberg cho rằng các nhà quản trị cũng không thể mong đợi sự thoả mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn. Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố động viên và duy trì, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào. Mặt khác, lý thuyết về sự công bằng của Stacy Adam (1963) cho rằng người lao động cần có sự đánh giá công bằng dựa trên tỷ lệ đầu vào so với đầu ra, sự trung thành của nhân viên phần lớn chịu ảnh hưởng bởi việc tạo ra môi trường làm việc và đánh giá công bằng. Bên cạnh đó, cho thấy mối quan hệ thuận chiều giữa nhu cầu, mức độ thoả mãn trong công việc và lòng trung thành của nhân viên.

Yếu tố con người là nguồn lực cơ bản trong hoạt động kinh doanh khách sạn, sự tồn tại của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc duy trì và phát triển nguồn lực cơ bản này (Landford & cộng sự, 2005). Sự trung thành của nhân viên là sự cam kết đối với tương lai và sự thành công của tổ chức. Tạo ra một môi trường làm việc thú vị cùng với những cơ hội góp phần gia tăng lòng trung thành của nhân viên, giải pháp tốt nhất để thúc đẩy và tạo động lực trong duy trì lòng trung thành của nhân viên là thông qua những phần thưởng đối với sự cam kết gắn bó và những cống hiến cho sự phát triển của công ty, qua đó cũng

nhằm để thể hiện sự quan tâm của công ty với những cống hiến mà họ đã đóng góp (Dailey & Kirk, 2002).

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Elizabeth Sekyi và cộng sự (2016) đã khẳng định mối quan hệ giữa việc tạo sự đảm bảo trong công việc, khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, đối xử công bằng, quan hệ với nhóm làm việc, chính sách đào tạo và phúc lợi là những nhân tố chính ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với khách sạn, bởi việc tạo cho họ cảm giác được công nhận và cảm thấy hạnh phúc với công việc mình đang làm. Thực hiện những chính sách quản lý nhân sự nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của nhân viên sẽ tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên (Mehta và cộng sự, 2010).

Mowday và cộng sự (1979) cho rằng, trung thành là ý định hoặc mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức. Nhân viên gắn kết với sự thành công của tổ chức và tin tưởng rằng sự lựa chọn tốt nhất của họ là làm việc cho tổ chức này (Loyal Research Center, 1990).

Theo Michael Armstrong (2009) kết luận, sự gắn kết của nhân viên là tình trạng sẵn sàng của nhân viên đối với tổ chức, phấn đấu đạt thành tích cao. Điều này thể hiện qua việc cảm thấy thích thú, tích cực và hăng hái trong công việc và sẵn sàng làm việc hết công suất. Mô hình thang đo nghiên cứu lòng trung thành nhân viên của Man Power (2002) đã khẳng định các tiêu chuẩn lòng trung thành gồm: Sẵn sàng giới thiệu công ty mình cho người khác như một nơi làm việc tốt; sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty; có ý định gắn bó và cống hiến lâu dài. Điều này lý giải những hành động, suy nghĩ tích cực (Positive Organizational Behavior - POB) của nhân viên bên ngoài tổ chức một khi họ có sự trung thành và tự hào về nơi mình đang làm việc (Bakker & Schaufeli, 2008).

## **3. Phương pháp và mô hình nghiên cứu**

### **3.1. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu này được thực hiện kết hợp cả 2 phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng phân thành 2 giai đoạn: giai đoạn nghiên cứu sơ bộ và giai đoạn nghiên cứu chính thức. Cả 2 phương pháp nghiên cứu này hỗ trợ và bổ sung cho nhau trong quá trình thực hiện đề tài, giúp đề tài nghiên cứu có

được những kết quả mang tính khách quan và hiệu quả hơn.

Giai đoạn nghiên cứu sơ bộ sử dụng phương pháp thảo luận nhóm chuyên gia để hiệu chỉnh thang đo và các phát biểu nhằm phục vụ cho giai đoạn nghiên cứu định lượng.

Thang đo chính thức đo lường dựa trên thang đo Likert 5 lựa chọn. Đối tượng khảo sát là các nhân viên chính thức đang làm việc tại các khách sạn chuẩn 5 sao trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu: Pullman Vũng Tàu, The Grand Hồ Tràm Strip, Imperial Hotel Vũng Tàu. Với kích thước mẫu 300 quan sát theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, nhằm mục đích khám phá và đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên và dữ liệu được hỗ trợ xử lý bởi phần mềm SPSS 20 (Bảng 1).

**3.2. Mô hình nghiên cứu**

Đề tài có sự kế thừa các giả thuyết nghiên cứu từ những đề tài có liên quan của các tác giả trong và ngoài nước, nhưng có hiệu chỉnh cho phù hợp với thực tiễn và mục tiêu nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên đối với các khách sạn 5 sao tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu (Hình 1).

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát**

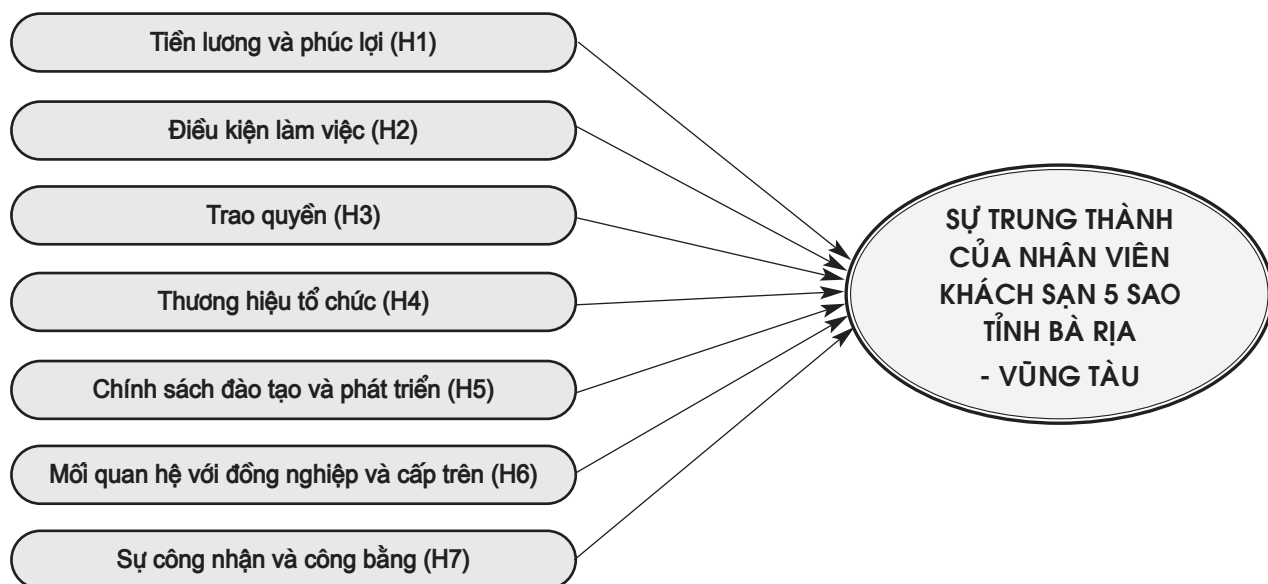
Khảo sát được thực hiện với các nhân viên chính thức đang làm việc tại các khách sạn 5 sao trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu (300 phiếu), trong đó có 280 phiếu thu thập sử dụng được, đủ tiêu chuẩn để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (Hair & cộng sự, 2006) và phân tích hồi quy (Tabachnick & Fidell, 1996). Thống kê mô tả mẫu khảo sát cụ thể như Bảng 2.

**Bảng 1. Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu đề xuất**

Giả thuyết	Các giả thuyết nghiên cứu đề xuất	Mã biến	Nguồn
H1	Tiền lương và phúc lợi tác động thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên khách sạn	LL	Elizabeth Sekyi & ctg (2016), Lê Thị Kim Oanh (2017), Nguyễn Thị Thanh Nhân (2011), Nguyễn Hoàng Tân (2016)
H2	Điều kiện làm việc tác động thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên khách sạn	DK	Lê Thị Kim Oanh (2017), Rahman Bin Abdullah & ctg (2009), Nguyễn Hoàng Tân (2016)
H3	Trao quyền tác động thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên khách sạn	TQ	Bowen & Lawler (1992), Nguyễn Hoàng Tân (2016), Lê Thị Kim Oanh (2017)
H4	Thương hiệu tổ chức tác động thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên khách sạn	TH	Dibble (1999), Minchington (2006), Nguyễn Hoàng Tân (2016), Nguyễn Thị Thanh Nhân (2011)
H5	Chính sách đào tạo và phát triển tác động thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên khách sạn	DP	Rahman Bin Abdullah & ctg (2009), Nguyễn Hoàng Tân (2016), Costen & ctg (2011)
H6	Mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên tác động thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên khách sạn	QH	Elizabeth Sekyi & ctg (2016), Nguyễn Hoàng Tân (2016)
H7	Sự công nhận và công bằng tác động thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên khách sạn	CC	Elizabeth Sekyi & ctg (2016), Nguyễn Hoàng Tân (2016), Rahman Bin Abdullah & ctg (2009), Danish & Usman (2010), Gostick & Elton (2006)

*Nguồn: Nghiên cứu và tổng hợp của các giả*

*Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả*



**Bảng 2. Thống kê mô tả mẫu khảo sát**

	Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	129	46,1
	Nữ	151	53,9
	Tổng	280	100
Tuổi	Dưới 30 tuổi	38	13,6
	30 - 40 tuổi	108	38,5
	41 - 50 tuổi	120	42,9
	Trên 50 tuổi	14	5
	Tổng	280	100
Vị trí công việc	Nhân viên	146	52,2
	Tổ trưởng	81	28,9
	Giám sát	36	12,9
	Trợ lý bộ phận	10	3,5
	Trưởng bộ phận	7	2,5
	Tổng	280	100
Trình độ học vấn	Trung học	124	44,3
	Cao đẳng - Đại học	145	51,8
	Sau đại học	11	3,9
	Tổng	280	100

	Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Bộ phận công tác	Bộ phận buồng	58	20.7
	Bộ phận lễ tân	134	47.9
	Bộ phận nhà hàng	69	24.6
	Bộ phận khác	19	6.8
	Tổng	280	100
Thu nhập	Dưới 7 triệu	227	81.1
	7 triệu - 14 triệu	46	16.4
	Trên 14 triệu	7	2.5
	Tổng	280	100

*Nguồn: Phân tích số liệu của tác giả*

**4.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo**

Tiêu chí đánh giá khi phân tích độ tin cậy với hệ số Cronbach's Anpha dùng để loại các biến rác có hệ số tương quan biến-tổng nhỏ hơn hay bằng 0.3 và đồng thời thang đo được chấp nhận phải thỏa điều kiện giá trị Cronbach's Anpha lớn hơn 0.6 (Nunnally & Burnstein, 1994) để thang đo đạt độ tin cậy và được sử dụng cho bước phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong Bảng 3.

**4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA giúp đánh giá 2 giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Hair và cộng sự (1998) cho rằng hệ số tải nhân tố Factor loading > 0.5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Phân tích

nhân tố khám phá (EFA), hệ số KMO 0.796 > 0.5 cho thấy phân tích nhân tố phù hợp với dữ liệu thu được và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê với giá trị sig. = .000 < 0.05 cho thấy các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể (Bảng 4).

**Bảng 4. Bảng Hệ số KMO và Kiểm định Bartlett's**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6393.590
	Df	561
	Sig.	.000

**Bảng 3. Phân tích độ tin cậy của thang đo**

STT	Mã biến	Các yếu tố	Số biến quan sát	Cronbach's Anpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
1	LL	Tiền lương và phúc lợi	5	0.868	0.647
2	DK	Điều kiện làm việc	5	0.899	0.717
3	TQ	Trao quyền	5	0.864	0.612
4	TH	Thương hiệu tổ chức	4	0.781	0.519
5	DP	Chính sách đào tạo và phát triển	6	0.907	0.665
6	QH	Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên	5	0.828	0.577
7	CC	Sự công nhận và công bằng	4	0.881	0.733
8	STT	Sự trung thành của nhân viên khách sạn	4	0.719	0.366
<b>Tổng cộng</b>			<b>38</b>		

*Nguồn: Phân tích số liệu của tác giả.*

Kết quả có 7 nhân tố được rút trích từ giá trị eigenvalue = 1.542 > 1. Số nhân tố được rút trích phù hợp với nghiên cứu của đề tài. Tổng phương sai trích đạt 68.081 > 50%. Cho thấy phân tích nhân tố giải thích được 67.172% sự biến thiên của

các biến quan sát. Ma trận nhân tố sau khi xoay cho thấy các nhân tố đều đạt yêu cầu về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor loading > 0.5 (Bảng 5, 6).

**Bảng 5. Tổng phương sai trích**

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.305	21.486	21.486	4.365	12.839	12.839
2	3.582	10.534	32.020	3.715	10.926	23.765
3	3.237	9.520	41.540	3.371	9.916	33.681
4	2.837	8.344	49.884	3.318	9.760	43.441
5	2.493	7.331	57.215	2.996	8.811	52.251
6	2.153	6.331	63.546	2.883	8.479	60.730
7	1.542	4.535	68.081	2.499	7.351	68.081

*Nguồn: Phân tích số liệu của tác giả*

**Bảng 6. Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên khách sạn 5 sao tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu**

Chính sách đào tạo và phát triển	DP3. Anh/chị được định hướng và có lộ trình thăng tiến phù hợp
	DP6. Khách sạn thực hiện tốt chính sách đào tạo chéo, nhân viên được luân chuyển bộ phận làm việc
	DP5. Anh/chị được đào tạo những kiến thức và kỹ năng phù hợp với yêu cầu công việc
	DP4. Khách sạn tạo ra nhiều cơ hội cho anh/chị phát triển và thăng tiến
	DP1. Anh/chị được tham gia các lớp đào tạo ban đầu khi mới được tuyển dụng
	DP2. Khách sạn thường tổ chức các lớp đào tạo huấn luyện cho nhân viên
Điều kiện làm việc	DK5. Công việc được giao phù hợp với chuyên môn và năng lực của anh/chị
	DK1. Được hỗ trợ trang thiết bị, công cụ phục vụ cho công việc tốt
	DK4. Anh/chị cảm thấy thích thú với công việc mình đang làm
	DK3. Công việc không gây nhiều áp lực
	DK2. Anh/chị không phải thường xuyên tăng ca
Tiền lương và phúc lợi	LL4. Anh/chị nhận được tiền thưởng và tăng lương khi hoàn thành tốt nhiệm vụ
	LL2. Anh/chị có thể sống hoàn toàn dựa vào lương từ khách sạn
	LL1. Anh/chị được trả lương xứng đáng với công sức mình bỏ ra
	LL5. Chính sách phúc lợi tốt thể hiện sự quan tâm của khách sạn đối với nhân viên
	LL3. Chính sách lương, phúc lợi rõ ràng và thỏa đáng

Trao quyền	TQ5. Cấp trên phân công công việc và để Anh/chị tự thực hiện
	TQ1. Anh/chị được chủ động ra quyết định trong công việc
	TQ4. Cấp trên quản lý dựa vào kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao
	TQ3. Cấp trên khuyến khích Anh/chị tham gia bày tỏ chính kiến
	TQ2. Cấp trên tin tưởng vào quyết định của Anh/chị
Công bằng và công nhận	CC2. Nhân viên được tôn vinh và công nhận thành tích thường xuyên
	CC1. Những cống hiến và thành quả đạt được đều được ghi nhận
	CC4. Anh/chị được tưởng thưởng xứng đáng với thành quả mình đạt được
	CC3. Anh/chị cảm thấy mọi người đều được đối xử công bằng
Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên	QH4. Cấp trên làm việc rất công bằng và bình đẳng
	QH2. Cấp trên thường xuyên động viên và hỗ trợ các anh/chị khi cần
	QH5. Anh/chị được mọi người tôn trọng trong khách sạn
	QH3. Sự phối hợp và hỗ trợ làm việc nhóm tốt
	QH1. Mọi người luôn vui vẻ và thân thiện
Thương hiệu tổ chức	TH3. Khi có ai đó khen ngợi thương hiệu của khách sạn, anh/chị cảm thấy rất hạnh phúc
	TH2. Anh/chị cảm thấy thương hiệu của khách sạn thể hiện vị trí xã hội của mình
	TH4. Anh/chị cho rằng thương hiệu của khách sạn là nguyên nhân khiến anh/chị gắn bó
	TH1. Anh/chị cảm thấy tự hào về thương hiệu của khách sạn

Nguồn: Phân tích số liệu của tác giả

**4.4. Phân tích tương quan và hồi quy**

Phân tích ma trận hệ số tương quan Pearson nhằm xem xét mối tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc, điều kiện để tiến hành phân tích hồi quy là các biến độc lập và biến phụ thuộc phải có mối tương quan với nhau. Nhìn vào ma trận hệ số tương quan Pearson, ta thấy biến phụ thuộc STT (Sự trung thành của nhân viên) đều tương quan có ý nghĩa với các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu (với các giá trị sig. đều nhỏ hơn 0.05). Hệ số tương quan giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập đều lớn hơn 0 và nhỏ hơn 0.85 (chỉ số điều kiện cho rằng các khái niệm nghiên cứu đã đạt

được giá trị phân biệt). Vì vậy, ta có thể kết luận các biến độc lập có mối tương quan với biến phụ thuộc và đủ điều kiện để tiến hành phân tích hồi quy bội (Bảng 7).

Xây dựng và kiểm định mô hình hồi quy bội như sau:

$$STT = \beta_0 + \beta_{LL}LL + \beta_{DK}DK + \beta_{TQ}TQ + \beta_{TH}TH + \beta_{DP}DP + \beta_{QH}QH + \beta_{CC}CC$$

Thông qua hệ số xác định R<sup>2</sup> hiệu chỉnh = 0.542, điều này có nghĩa rằng các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu giải thích được **54.2%** sự thay đổi của biến phụ thuộc (Sự trung thành của

**Bảng 7. Ma trận hệ số tương quan Pearson**

		FSTT	FCC	FLL	FTQ	FTH	FDP	FQH	FDK
FSTT	Pearson Correlation	1	.251**	.550**	.308**	.128*	.366**	.415**	.448**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.032	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280

Nguồn: Phân tích số liệu của tác giả

nhân viên đối với các khách sạn 5 sao tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu). Kiểm định sự phù hợp của mô hình với kiểm định F = 48.151 (sig.= 000 < 0.05) cho thấy, mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và có ý nghĩa thống kê.

độ chấp nhận Tolerance của các biến độc lập đều lớn hơn 0.5 và hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation Factor) đều nhỏ hơn 2, ta có thể kết luận không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình.

**Bảng 8. Hệ số phương trình hồi quy**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-.050	.231		-.215	.830		
	FCC	.130	.029	.183	4.424	.000	.959	1.043
	FLL	.371	.033	.462	11.078	.000	.945	1.059
	FTQ	.115	.035	.142	3.266	.001	.867	1.154
	FTH	.058	.030	.078	1.910	.057	.974	1.027
	FDP	.147	.040	.171	3.647	.000	.745	1.342
	FQH	.103	.047	.113	2.201	.029	.628	1.594
	FDK	.144	.034	.201	4.230	.000	.724	1.381
R2 =				0.553				
R2 hiệu chỉnh =				0.542				
Durbin-watson (d)				1.480				
Kiểm định F =				48.151 với giá trị Sig. = .000 < 0.05				

*Nguồn: Phân tích số liệu của tác giả*

Thông qua Bảng 8 kết quả hệ số phương trình hồi quy cho thấy các yếu tố ảnh hưởng thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên bị tác động bởi 6 yếu tố với tầm quan trọng giảm dần: Tiền lương và phúc lợi ( $\beta_{LL} = 0.462$ ), Điều kiện làm việc ( $\beta_{DK} = 0.201$ ), Sự công nhận và công bằng ( $\beta_{CC} = 0.183$ ), Chính sách đào tạo và phát triển ( $\beta_{DP} = 0.171$ ), Trao quyền ( $\beta_{TQ} = 0.142$ ), Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên ( $\beta_{QH} = 0.113$ ). Yếu tố “Thương hiệu tổ chức” không có ý nghĩa thống kê trong phân tích hồi quy do giá trị sig > 0.05 nên bị loại khỏi mô hình nghiên cứu. Như vậy, mô hình hồi quy chuẩn hóa của đề tài nghiên cứu được viết lại cụ thể như sau:

$$STT = 0.462LL + 0.201DK + 0.183CC + 0.171DP + 0.142TQ + 0.113QH$$

Kiểm tra hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc 1 với hệ số Durbin-watson (d) = 1.480 (1 < d < 3). Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến với điều kiện

### 5. Đề xuất giải pháp

Dựa trên kết quả phân tích của mô hình hồi quy bội đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến sự trung thành của nhân viên đối với các khách sạn 5 sao tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu nhằm đề xuất một số giải pháp như sau:

*Thứ nhất*, xây dựng và hoàn thiện hệ thống tiền lương - chế độ phúc lợi phù hợp. Yếu tố “Tiền lương và phúc lợi” có tác động mạnh nhất đến sự trung thành của nhân viên. Do đó, các khách sạn 5 sao trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu cần xây dựng và hoàn thiện hệ thống thang/bảng lương cũng như có chế độ phúc lợi thỏa đáng dành cho người lao động đối với từng vị trí công việc. Điều này sẽ hạn chế hiện tượng nhảy việc nhằm tìm kiếm cơ hội mới với mức lương cao hơn tại những khách sạn khác, góp phần gia tăng sự trung thành của nhân viên đối với khách sạn. Hơn hết, để người lao động thật sự có thể sống hoàn toàn dựa



vào lương nhận từ khách sạn, tạo cảm giác an tâm trong công việc, lương được trả tương xứng với hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, khách sạn cũng cần đảm bảo thực hiện tốt các chế độ phúc lợi khác dành cho người lao động: chế độ bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe, tiền thưởng theo doanh thu (service charge) hàng tháng, nâng lương định kỳ... đảm bảo các quyền lợi của người lao động được thực hiện rõ ràng và minh bạch.

*Thứ hai*, cải thiện về điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc thể hiện qua công việc được giao phù hợp với chuyên môn và năng lực của người lao động, tạo cảm giác thích thú trong thực hiện nhiệm vụ được giao, người lao động có được hỗ trợ các công cụ và trang thiết bị phù hợp phục vụ cho công việc, sẵn sàng ứng phó với những áp lực để hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất. Song bên cạnh đó, các nhà quản lý khách sạn cần chú ý phân công nhân sự trong mùa cao điểm và những chế độ liên quan đến việc tăng ca làm thêm giờ của người lao động, bởi đặc điểm kinh doanh của ngành khách sạn là hoạt động theo mùa du lịch. Giải pháp có thể sử dụng thêm lao động thời vụ hoặc tiếp cận với các trường đại học/cao đẳng liên kết trong việc bố trí công việc cho thực tập sinh một cách khoa học và hợp lý, cũng góp phần tránh tạo áp lực ảnh hưởng đến sức khỏe và tinh thần làm việc của nhân viên chính thức.

*Thứ ba*, chú trọng trong công tác đánh giá công bằng và công nhận thành tích của người lao động. Các nhà quản lý khách sạn đòi hỏi phải thiết lập hệ thống đánh giá khoa học, chính xác và công bằng góp phần tạo động lực cho người lao động hoàn thành tốt công việc. Tuyên dương và ghi nhận những đóng góp cũng như thành quả của nhân viên, khích lệ và động viên tinh thần làm việc của họ bằng những phần thưởng như: Nhân viên xuất sắc trong tháng (Staff of the month), nhân viên xuất sắc của năm (Staff of the year) hoặc xét nâng lương đột xuất hay định kỳ. Qua đó, góp phần gia tăng sự hài lòng và tình yêu trong công việc của người lao động, giúp họ có động lực để phấn đấu và gắn bó hơn với khách sạn.

*Thứ tư*, thực hiện chính sách đào tạo và phát triển hiệu quả. Động lực để cho nhân viên làm việc tại khách sạn là việc thỏa mãn nhu cầu học hỏi và cơ hội phát triển bản thân, trau dồi kỹ năng và kinh nghiệm chuyên môn. Khi nhân viên có được cơ hội đào tạo và thăng tiến phù hợp, họ sẽ có thêm động

lực để làm việc và cống hiến. Những lớp huấn luyện dành cho những nhân viên mới (Orientation Training) góp phần tạo sự thấu cảm về sứ mệnh, tầm nhìn và góp phần định hướng nhân viên khi mới gia nhập tổ chức. Những giải pháp trong đào tạo tại khách sạn có thể ứng dụng các mô hình đào tạo tại chỗ (On the job training), hoặc mở những lớp đào tạo tập trung dành cho những nhân viên trong quá trình công tác hay những lớp bồi dưỡng dành cho những nhân viên xuất sắc được đề bạt lên những vị trí cao hơn (Train the Trainer)... Ngược lại, thay vì chú trọng tạo ra nhiều cơ hội trong công tác đánh giá năng lực và đề bạt nội bộ thì khách sạn lại tuyển dụng bên ngoài cũng góp phần làm giảm đi sự nhiệt tình và trung thành của người lao động. Kinh nghiệm từ các khách sạn quốc tế cho thấy, việc sử dụng chính sách đào tạo chéo hiệu quả, nhân viên có thể được luân chuyển bộ phận công tác theo nguyện vọng cũng góp phần trong tạo động lực làm việc cho nhân viên, làm họ gắn bó hơn với khách sạn.

*Thứ năm*, gia tăng sự trao quyền cho nhân viên trong thực hiện công việc. Sự trao quyền thể hiện sự tin tưởng của cấp trên đối với nhân viên, mang đến cho họ sự sáng tạo và chủ động trong thực hiện công việc. Khuyến khích nhân viên nêu sáng kiến và ra quyết định, cũng như quản lý dựa vào kết quả đạt được giúp nhân viên cảm thấy có ý nghĩa và nhiệt tình hơn trong công việc. Từ đó, góp phần gia tăng động lực nội tại, phát huy tinh thần tự chủ và tự chịu trách nhiệm, qua đó góp phần gia tăng lòng trung thành của nhân viên trong khách sạn.

*Thứ sáu*, xây dựng mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên tốt. Điều này thể hiện qua việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và thân thiện. Nhân tố quan trọng trong tạo động lực và thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên khách sạn chính là xây dựng mối quan hệ tốt với cấp trên và đồng nghiệp. Sự hỗ trợ, giao tiếp, đánh giá công bằng, động viên và ghi nhận trong các mối quan hệ giao tiếp giữa cấp trên và đồng nghiệp sẽ góp phần gia tăng niềm tin, sự hứng thú và gắn bó của nhân viên trong tổ chức. Một môi trường làm việc hiệu quả và thân thiện sẽ duy trì thái độ tích cực (Positive behaviour), nhân viên cảm thấy tự hào và hạnh phúc vì đã quyết định gắn bó với tổ chức này. Qua đó, mọi thành viên đều sẵn sàng chia sẻ và cùng hưởng về một mục tiêu chung của tổ chức.

## **6. Kết luận**

Qua kết quả nghiên cứu của đề tài chỉ ra rằng lòng trung thành của nhân viên đối với các khách sạn 5 sao tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu bị tác động bởi 6 yếu tố: (1) Tiền lương và phúc lợi, (2) Điều kiện làm việc, (3) Sự công nhận và công bằng, (4) Chính sách đào tạo và phát triển, (5) Trao quyền, (6) Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và cấp trên. Những nhân tố này góp phần cải thiện và thỏa mãn nhu cầu, nâng cao tính thần làm việc cũng như sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các khách sạn 5 sao trên địa bàn tỉnh Bà

Rịa - Vũng Tàu. Kết quả của nghiên cứu này nhằm giúp các nhà quản lý khách sạn có những giải pháp hiệu quả trong việc gia tăng lòng trung thành của nhân viên, cải thiện các điều kiện hiện tại và các yếu tố trong tạo động lực nhằm làm giảm tình trạng nhân viên rời bỏ doanh nghiệp, góp phần trong việc duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực khách sạn cho mục tiêu cạnh tranh và phát triển bền vững trong ngành. Tuy nhiên, việc chọn mẫu thuận tiện có thể gây khó khăn trong việc khái quát hóa và đó cũng chính là hướng nghiên cứu tiếp theo ■

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Bakker, A. & Schaufeli, W.B. (2008). *Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations*. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 29, pp. 147-154.
2. Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). *The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284.
3. Elizabeth Sekyi & ctg (2016). *Analysing the factors influencing employee loyalty in the Hotel industry in Takoradi, Ghana*. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, vol 1, pp 44-49.
4. Dailey, R. C. & Kirk, D. J. (2002). *Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover*. *Human Relations*, 45, No. 3, pp. 305-317.
5. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. *Phân tích dữ liệu với SPSS tập 1 và tập 2*. Nhà xuất bản Hồng Đức.
6. Lê Thị Kim Oanh (2017). *Các yếu tố ảnh hưởng sự trung thành của nhân viên đối với khách sạn 4 sao tại Vũng Tàu*. Đề tài luận văn thạc sĩ.
7. Lawler, E.E III, S.A. Mohrman and G.E. Ledford, Jr. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-bass publishers.
8. Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013). *Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn*. *Tạp chí Khoa học Đại học Sư phạm TP. HCM*, số 49, trang 22-30.
9. Marina Laskarin Azie (2017). *The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance*. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol 23, No.1, pp 105-117.
10. Mowday, R. T. and Steers, R. M. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
11. Man Power Inc. (2002), *International Loyalty Survey*.
12. Nguyễn Hoàng Tân (2016). *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại khách sạn Dakruco*. Đề tài luận văn thạc sĩ.
13. Nguyễn Thị Thanh Nhân (2011). *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với các khách sạn cao cấp tại Thành phố Nha Trang*. Đề tài luận văn thạc sĩ kinh tế.
14. Nguyễn Đình Thọ, 2001. *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
15. Trần Duy Trung (2015). *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên khách sạn Melia Hà Nội*. Đề tài luận văn thạc sĩ.

16. Rahman Bin Abdullah & ctg (2009). *The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty In Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. International of Business and Management, Vol. 4, No. 10, pp 152 - 160.*

17. <http://www.bariavungtautourism.com.vn/thong-tin-can-biet/thong-ke-du-lich/w5048-thong-ke-hoat-dong-du-lich-09-thang-dau-nam-2018.htm>. Ngày truy cập 6/7/2019.

**Ngày nhận bài: 9/7/2019**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 19/7/2019**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 29/7/2019**

*Thông tin tác giả:*

**ThS. YI KIM QUANG**

**Phó trưởng ngành Quản trị Khách sạn, Khoa Du lịch - Điều dưỡng,**

**Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu**

## **RESEARCHING ON FACTORS AFFECTING THE LOYALTY OF EMPLOYEES WORKING FOR THE 5-STAR HOTELS LOCATED IN BA RIA - VUNG TAU PROVINCE**

● **Master. YI KIM QUANG**

Deputy Head of Hotel Management Department

Faculty of Tourism - Nursing

Ba Ria Vung Tau University

### **ABSTRACT:**

Human resource is considered a vital factor for competition and sustainable development in the hotel industry. Therefore, this study aims to discover and measure factors affecting employee's loyalty for the 5-star hotels located in Ba Ria - Vung Tau province. The study uses qualitative research method combined with quantitative research to survey 300 official employees working for 5-star hotels located in Ba Ria - Vung Tau province. By using the Exploratory Factor Analysis (EFA) and multiple regression analysis through the SPSS 20, this research's results show that the loyalty of employees working for 5-star hotels located in Ba Ria - Vung Tau province is affected by 06 factors: (1) Wages and benefits, (2) Working conditions, (3) Recognition and fairness, (4) Training and development policy, (5) Empowerment and (6) Relationship between colleagues and superiors. This research's study is expected to help hotel managers have effective solutions in motivating, maintaining and increasing the employee's loyalty.

**Keywords:** Human reserouce, employee's loyalty, 5-star hotel, Ba Ria - Vung Tau province.