

Nhân tố ảnh hưởng ý định nghỉ việc của nhân viên tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội

Trần Thị Phương Hiền*, Nguyễn Văn Nhi và Vũ Khôi Nguyên

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

TÓM TẮT

Con người là tài sản quý giá của tổ chức. Vì vậy, đối với một tổ chức, ý định nghỉ việc của nhân viên là một vấn đề cần quan tâm. Vài năm gần đây, Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội luôn ở mức cao và đặc biệt chịu ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid-19. Nghiên cứu này thực hiện khảo sát trực tuyến bằng bảng hỏi 352 nhân viên của 17 khách sạn 5 sao trên địa bàn Hà Nội, số phiếu hợp lệ thu hồi về là 300 (đạt tỉ lệ 85%), Từ tổng quan nghiên cứu, nhóm tác giả lựa chọn một số nhân tố ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc của nhân viên ở khách sạn 5 sao ở Hà Nội và kết quả nghiên cứu cũng tương đồng, cụ thể các nhân tố này gồm: "Sự gắn bó với tổ chức", "Chế độ lương và các chính sách đãi ngộ", "Điều kiện làm việc" và "Các mối quan hệ tại nơi làm việc". Nghiên cứu cũng đề xuất các giải pháp nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc của nhân viên của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội.

Từ khóa: Hà Nội, khách sạn 5 sao, nhân viên, ý định nghỉ việc

1. MỞ ĐẦU

Nhân viên nghỉ việc được coi là một trong những vấn đề làm đau đầu các nhà quản lý kinh doanh, gây ra sự thiếu vững chắc trong lực lượng lao động của doanh nghiệp. Trong quản lý nhân sự, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cho thấy sự bất ổn về nguồn nhân lực của doanh nghiệp, và nếu tỷ lệ này cao có thể tác động nghiêm trọng đến toàn bộ tổ chức, cả về vật chất và tinh thần.

Theo nghiên cứu của tác giả Yang, Wan, Fu, 2012 ở Đài Loan có tới 70% nhân sự nghỉ việc do lựa chọn công việc ở các khách sạn khác với vị trí cao hơn, cạnh tranh nhân sự trong nội bộ ngành khách sạn dẫn tới tỷ lệ nghỉ việc hàng năm trên 60% [1]. Theo Trần Đức Thành, 2020, do sự thiếu hụt về nhân lực, ngành khách sạn ở Việt Nam sẽ có sự cạnh tranh nhau bằng cách đưa ra nhiều chính sách đãi ngộ như lương, thưởng, thời gian và điều kiện làm việc, ... Nhà quản trị khách sạn cần xác định nguyên nhân, những yếu tố ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc của nhân sự khách sạn nhằm đề xuất các giải pháp kịp thời [2]. Phân tích kỹ lưỡng ý định nghỉ việc của nhân viên sẽ giúp tổ chức chủ động hơn trong việc tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân tài. Ý định nghỉ việc có vai trò phản ánh tình hình thực tế nơi làm việc, mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau, giữa cán bộ nhân viên với chủ đầu tư và với khách hàng. Biết trước được ý định nghỉ việc sẽ giúp nhà

quản trị kịp thời điều chỉnh nhằm hạn chế hành vi nghỉ việc nhằm ổn định nhân sự và phát triển bền vững doanh nghiệp của mình. Ở Việt Nam, khách sạn được coi là ngành kinh doanh có biến động nhân sự cao do tính chất ngành cộng thêm việc mở rộng kinh doanh của các khách sạn lớn, các khu quần thể du lịch và sự đầu tư ồ ạt của các tập đoàn khách sạn quốc tế vào những nơi có tiềm năng phát triển kinh tế, du lịch dẫn đến tình trạng cạnh tranh ngày càng gay gắt về nhân sự. Vì vậy, nghiên cứu "Ý định nghỉ việc của nhân viên tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội" có ý nghĩa cả về cơ sở lý luận và thực tiễn.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Chun-Chang Lee và cộng sự, 2012 có công trình "Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn" chỉ ra rằng mối quan hệ đồng nghiệp hài hòa tác động tích cực đáng kể đến sự thỏa mãn công việc; mức độ cam kết tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến ý định nghỉ việc; sự hài lòng trong công việc của nhân viên và mức lương tác động không đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên [3].

Sương và cộng sự (2019) trong nghiên cứu Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh, cho rằng có 6 yếu tố

Tác giả liên hệ: TS. Trần Thị Phương Hiền

Email: hientp@neu.edu.vn

gồm: Thu nhập; Điều kiện làm việc; Áp lực công việc; Hành vi lãnh đạo; Hấp lực bên ngoài; Đào tạo và phát triển đều có ảnh hưởng đến dự định nghỉ việc của nhân viên tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh [2].

Trần Đức Thành và cộng sự (2021) có nghiên cứu "Sự thỏa mãn công việc và ý định nghỉ việc của nhân sự khách sạn 3 - 5 sao tại Hà Nội" cho thấy, biến động nhân sự trong kinh doanh khách sạn dẫn đến hệ số luân chuyển nhân sự cao so với các ngành kinh doanh khác. Dưới tác động của nhiều yếu tố khác nhau trong đó có sự thỏa mãn công việc, nhân viên quản lý tầm trung của khách sạn có ý định nghỉ việc thấp do phần lớn đều thỏa mãn với công việc hiện tại của mình. Tuy nhiên, ý định nghỉ việc luôn là yếu tố thường trực trong quan điểm của người lao động, nó sẽ trở thành hành động khi đủ điều kiện thực hiện. Ngoài ra, đảm bảo thu nhập ổn định từ công việc cho nhân sự ngành khách sạn cũng là giải pháp tăng sự thỏa mãn trong công việc, giảm ý định nghỉ việc [4].

Thông và cộng sự (2022) trong nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại Phú quốc (tỉnh Kiên Giang) trong bối cảnh covid-19, cho rằng có 2 nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn trong bối cảnh COVID-19: (1) Cam kết tổ chức và (2) Sự hài lòng công việc [5].

2.2. Khái niệm ý định nghỉ việc

Thuật ngữ "ý định nghỉ việc" thể hiện ý định hành vi của nhân viên, đó là nhận thức khả năng rời khỏi tổ chức hiện tại của họ. Ý định nghỉ việc được hiểu đơn giản là mức độ mà nhân viên có ý định từ bỏ, là một sự sẵn sàng cố ý rời khỏi tổ chức. Ý định nghỉ việc thể hiện rõ ý định của một người muốn rút khỏi tổ chức một cách tự nguyện và vĩnh viễn (Hom & Griffeth, 1991) [6]. Theo Tett và Meyer (1993), ý định nghỉ việc có thể được định nghĩa là sự thể hiện của nhân viên về ý định rời bỏ một tổ chức và tìm kiếm một công việc khác [7]. Theo Ramadhani (2014), ý định về nghỉ việc là ý định rời bỏ công việc của người lao động [8].

Hiện nay các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý cũng đã chú ý nhiều đến hiện tượng nghỉ việc của nhân viên do ảnh hưởng bất lợi của nó đối với tổ chức. Trong nghiên cứu này, ý định nghỉ việc được hiểu là những suy nghĩ, cân nhắc và tính toán của nhân viên cho hành vi rời khỏi khách sạn, dựa trên định nghĩa của Mobley và cộng sự, 1978 [9].

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc

Các nghiên cứu trước đã chỉ ra nhân tố ảnh hưởng

tới ý định nghỉ việc của nhân viên. Theo T. Hussain, 2012: Nhiều nhân tố khác nhau có thể ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên như: trải nghiệm làm việc tiêu cực, sự hài lòng với hệ thống lợi ích của doanh nghiệp so với nơi khác [10]. Kim & Chang, 2014 cho rằng hài lòng đối với công việc là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc của nhân viên [11]; Thông và cộng sự, 2022 nghiên cứu các yếu tố cá nhân và hành vi ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên gồm Cam kết tổ chức và Sự hài lòng công việc [4]. Kế thừa nghiên cứu của Lee và cộng sự trong nghiên cứu về tác động của các nhân tố đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn, nhóm tác giả lựa chọn 4 nhân tố gồm: Lương và chính sách đãi ngộ; môi trường làm việc; Sự gắn bó với tổ chức; Các mối quan hệ nơi làm việc.

2.3.1. Lương và các chính sách đãi ngộ

Theo Công ước bảo vệ tiền lương năm 1949, lương là khoản thù lao do người sử dụng lao động trả cho người lao động được quy định trong hợp đồng lao động. Tiền lương thường được trả theo các khoảng thời gian cố định, ví dụ như theo tháng. Các chính sách đãi ngộ là khoản bổ sung cho người lao động bên cạnh mức lương đã thỏa thuận, có thể gồm bảo hiểm nhân thọ theo nhóm, hỗ trợ giáo dục, ăn uống, v.v. Theo Sương và cộng sự, 2019, thu nhập (bao gồm lương và chính sách đãi ngộ) là một trong số những yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên [2].

2.3.2. Sự gắn bó với tổ chức

Meyer và Allen, 1991 cho rằng gắn bó Các chính sách về tiền lương được thiết kế kém hiệu quả và các chính sách đãi ngộ khác không có tính cạnh tranh có thể dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc gia tăng và nghiên cứu cũng chỉ ra rằng tỷ lệ này sẽ tăng lên khi lương thấp với tổ chức như một trạng thái tâm lý được vận hành bởi ba khía cạnh khác nhau bao gồm sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức (gắn bó tình cảm), sự tham gia của nhân viên vào tổ chức (gắn bó liên tục) và lòng trung thành, nghĩa vụ của nhân viên đối với tổ chức (gắn bó chuẩn mực), cùng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên [12]. Hăng và cộng sự, 2018 cho rằng Sự hài lòng công việc càng cao thì mức độ gắn bó tổ chức càng lớn, từ đó Ý định nghỉ việc càng ít đi [13].

2.3.3. Điều kiện làm việc

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế, điều kiện làm việc là điều kiện mà một cá nhân hoặc nhân viên làm việc, bao gồm nhưng không giới hạn những thứ

nghỉ ngơi, môi trường vật chất, mức độ căng thẳng và tiếng ồn, mức độ an toàn hoặc nguy hiểm v.v Điều kiện làm việc luôn được người lao động quan tâm bởi vì môi trường làm việc liên quan tới sự thuận tiện cá nhân, đồng thời nó cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Nếu môi trường làm việc được quan tâm thỏa đáng thì thái độ làm việc của người lao động sẽ tốt hơn, do đó mức độ hài lòng của người lao động sẽ cao hơn, từ đó tác động đến ý định rời bỏ hay ở lại tổ chức của người lao động (Sell và Cleal, 2011) [14]. Sương và cộng sự, 2019 cũng cho rằng điều kiện làm việc là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên [2].

2.3.4. Mối quan hệ tại nơi làm việc

Mối quan hệ tại nơi làm việc là mối quan hệ giữa các cá nhân ở nơi làm việc. Các mối quan hệ tại nơi làm việc không giới hạn trong các mối quan hệ bạn bè, có thể gồm các mối quan hệ cấp trên - cấp dưới, tình cảm và gia đình. Nhận thức tích cực về các mối quan hệ tại nơi làm việc của nhân viên có thể giúp giảm căng thẳng liên quan đến công việc, tăng sự hài lòng cũng như động lực trong công việc, đồng thời cải thiện hiệu suất. Các nghiên cứu cho thấy các nhà quản lý và giám sát tác động đáng kể đến ý

định nghỉ việc của nhân viên. Một nghiên cứu của Tổ chức Gallup cho thấy thời gian ở lại của một nhân viên được xác định phần lớn bởi mối quan hệ của họ với người quản lý. C.G. Pearce và P.A. Herbig (2004) [15], sự gắn bó tình cảm với đồng nghiệp đề cập đến mức độ gắn bó tâm lý của nhân viên với các thành viên trong nhóm. Nghiên cứu chỉ ra rằng, mức độ cam kết cao với đồng nghiệp có liên quan đến nhận thức về sự gắn kết tốt giữ các thành viên trong nhóm. Ngoài ra, Liên và cộng sự, 2022 cho rằng sự gắn kết trong công việc là một trong số các yếu tố có tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc của nhân viên [16].

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Do hạn chế về nguồn lực, nghiên cứu này sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và thực hiện khảo sát trực tuyến bằng bảng hỏi 352 nhân viên của 17 khách sạn 5 sao trên địa bàn Hà Nội, dưới sự trợ giúp của bộ phận nhân sự của các khách sạn này. Số phiếu hợp lệ thu hồi về là 300, đạt tỷ lệ 85%. Với kết quả khảo sát thu về, đặc biệt là dựa vào việc tính toán các giá trị trung bình, nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp để đưa ra các kết luận về kết quả nghiên cứu. Bảng 1 thể hiện thông tin về mẫu nghiên cứu:

Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Tiêu chí		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới	Nam	214	71.3
	Nữ	86	28.7
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	102	43.0
	Từ 25 đến 35 tuổi	132	28.7
	Trên 35 tuổi	66	28.3
Số năm làm việc	Dưới 2 năm	146	32.3
	Từ 2 đến 5 năm	110	36.6
	Trên 5 năm	44	31.1
Tình trạng kết hôn	Độc thân	94	31.3
	Đã kết hôn	206	68.7
Tổng		300	100

Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trước, nhóm tác giả lựa chọn các yếu tố ảnh hưởng ý định nghỉ việc của nhân viên đã được nhận dạng và sử dụng trước đó và thực hiện phương pháp khảo sát. Thang đo Likert được sử dụng để khảo sát các nhân tố ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc của nhân viên tại các khách sạn 5 sao khu vực Hà Nội với 5 mức độ (1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3 Trung lập; 4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý). Số liệu thu thập được từ bảng hỏi khảo sát được tiến hành

thực hiện các phân tích thống kê thông qua phần mềm SPSS, từ đó sử dụng kết quả thống kê để phân tích dữ liệu và đưa ra các nhận định. Các câu hỏi khảo sát được sử dụng kế thừa từ nghiên cứu trước, cụ thể: 5 câu hỏi thuộc “chế độ lương và các chính sách đãi ngộ” của Parvin và cộng sự (2011) [17], Khatri và cộng sự (2001) [18], Dabke và cộng sự (2008) [19], Njoroge (2007) [20]; “điều kiện làm việc” kế thừa của Dabke và cộng sự (2008) [19]; “sự gắn bó với tổ chức” của Porter và cộng sự (1974)

[21]; “các mối quan hệ tại nơi làm việc” của Dabke và cộng sự (2008) [19], Shim (2010)[22]; “ý định nghỉ việc” của Michaels và Spector (1982) [23].

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Kết quả nghiên cứu

Bảng 2. Kết quả khảo sát nhân tố “Chế độ lương và các chính sách đãi ngộ”

Mã hóa	Chế độ lương và chính sách đãi ngộ	Cỡ mẫu	Mean	Std.
LT1	Mức lương của tôi tương xứng với khả năng và sự cống hiến của tôi cho khách sạn.	300	3.18	0.68
LT2	Mức lương hiện tại phù hợp với mức chi tiêu sinh hoạt của tôi.	300	3.07	0.71
LT3	Tôi được trả thêm lương ngoài giờ hoặc khi hoàn thành tốt công việc của mình.	300	3.51	0.70
LT4	Tôi cảm thấy hài lòng với các chính sách đãi ngộ nhân viên của khách sạn.	300	3.38	0.69
LT5	Tôi cảm thấy mức lương của mình cao hơn so với mặt bằng chung.	300	3.44	0.59

Kết quả cho thấy rằng hiện nay tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội, yếu tố lương và các chính sách đãi ngộ khác đang là một vấn đề lớn đối với người lao động khi điểm trung bình rơi vào khoảng từ 3.18 – 3.51. Trong đó 2 biến quan sát “Mức lương của tôi tương xứng với khả năng và sự cống hiến của tôi cho khách sạn” và “Mức lương hiện tại phù hợp với mức chi tiêu sinh hoạt của tôi” có giá trị thấp nhất, lần lượt là 3.18 và 3.07. Điều này phản ánh khá rõ ràng việc mức lương chưa làm hài lòng người lao động. Nguyên nhân dẫn đến vấn đề này có thể đến từ việc cắt giảm lương do lượng cung khách du lịch giảm trong thời gian đại dịch Covid-19. Mức lương thậm chí còn chưa đủ đáp ứng mức chi tiêu trong khi mức sống tại Hà Nội được đánh giá là cao hơn so với các thành phố khác. Bên cạnh đó, với đặc thù ngành khách sạn là một ngành dịch vụ chịu rất nhiều áp lực lớn, nhân viên dễ cảm thấy rằng mức lương được trả so với công sức họ bỏ ra là chưa xứng đáng. Biến quan sát có mức trung bình thấp thứ 3 là “Tôi cảm thấy hài lòng với các chính sách đãi ngộ nhân viên của khách sạn” cũng chỉ đạt 3.38. Các khách sạn có thể đã bỏ qua những đãi ngộ tài chính và phi tài chính vì một số lý do khách quan.

Ngoài ra, chính sách lương thưởng không công bằng cũng có thể là nguyên nhân dẫn tới yếu tố này có điểm trung bình thấp. Với biến “Tôi cảm thấy mức lương của mình cao hơn so với mặt bằng chung”, mặc dù có mức điểm trung bình chưa cao (3.44) tuy nhiên tín hiệu tích cực là nhân viên cũng có sự so sánh hơn nhất định với một số vị trí tương đương của các khách sạn khác, hoặc cũng có thể người lao động trong khách sạn chưa thực sự để ý tới yếu tố này. Biến quan sát có điểm trung bình cao nhất (3.51) là “Tôi được trả thêm lương ngoài giờ hoặc khi hoàn thành tốt công việc của mình”. Điều này phản ánh rằng các khách sạn vẫn phải tuân thủ theo những quy định nhất định của luật lao động về việc trả thêm lương ngoài giờ. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp lựa chọn cách đền bù cho người lao động bằng ngày nghỉ phép thay vì tiền lương. Ngoài ra, các khách sạn chưa có những chế độ thưởng kịp thời (thưởng nóng) khi nhân viên đạt được mục tiêu đề ra hoặc có những sáng kiến mới.

Độ lệch chuẩn của 4 biến quan sát đầu tiên ở mức không cao và khá sát nhau chứng tỏ không có sự thay đổi, chênh lệch quá nhiều giữa câu trả lời của những người tham gia khảo sát.

Bảng 3. Kết quả khảo sát nhân tố “Sự gắn bó với tổ chức”

Mã hóa	Sự gắn bó với tổ chức	Cỡ mẫu	Mean	Std.
GB1	Tôi thường nói với bạn bè rằng khách sạn tôi làm việc là một khách sạn rất tốt.	300	3.60	0.62
GB2	Tôi may mắn được làm việc trong khách sạn này.	300	3.65	0.67
GB3	Tôi cảm thấy tự hào khi người khác nhắc đến khách sạn mà tôi làm việc.	300	3.79	0.69
GB4	Đây là khách sạn tốt nhất mà tôi từng làm việc.	300	3.72	0.72
GB5	Tôi có thể nhận ra được tiềm năng của mình khi làm việc tại đây.	300	3.44	0.66
GB6	Tôi sẵn sàng chấp nhận mọi công việc do cấp trên giao để tiếp tục làm việc tại khách sạn này.	300	3.23	0.62

GB7	Tôi lo ngại về sự cầu thả trong việc phục vụ khách hàng của khách sạn mà tôi làm việc.	300	3.69	0.67
GB8	Tôi sẵn sàng giúp đỡ sự phát triển của khách sạn này và đạt được thành công.	300	3.77	0.70
GB9	Tôi thường xuyên quan tâm đến sự phát triển trong tương lai của khách sạn mà tôi làm việc.	300	3.72	0.68

Kết quả phân tích yếu tố “Sự gắn bó với tổ chức” có những chênh lệch khá rõ ràng giữa các biến quan sát. Các biến GB1 - GB4 nhận được điểm trung bình từ 3.60 - 3.79. Tuy không phải ở mức quá cao nhưng cũng phần nào phản ánh được những gắn bó tích cực giữa nhân viên và khách sạn. Các nhân viên vẫn sẵn sàng chia sẻ tốt về khách sạn của mình với bạn bè hoặc cảm thấy tự hào khi khách sạn của mình được nhắc tới. Điều này phản ánh được việc các khách sạn xây dựng khá tốt hình ảnh của mình trong suy nghĩ của nhân viên. Đây cũng là một phần quan trọng trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp đối với khách sạn. Khách sạn là một ngành dịch vụ, vì vậy việc xây dựng thương hiệu, hình ảnh, nhận diện là vô cùng quan trọng. Khi nhân viên làm việc trong môi trường khách sạn hằng ngày sẽ có những ấn định về hình ảnh của khách sạn trong tâm trí của mình. Chứng tỏ rằng giá trị hiện nay mà các khách sạn 5 sao ở Hà Nội đem lại cho các nhân viên ở mức khá cao để họ phản hồi cho bạn bè rằng nơi làm việc mình là một nơi rất tốt từ đó sẽ thu hút thêm nhiều người vào khách sạn làm việc cũng như giảm tỉ lệ bỏ việc của nhân viên. Bên cạnh đó, các nhân viên trong khách sạn cũng cho thấy được rằng họ rất quan tâm tới việc phát triển của doanh nghiệp. Điều này được phản ánh qua điểm trung bình của biến quan sát GB7 - GB9 dao động từ 3.69 đến 3.77, cho thấy một tín hiệu đáng mừng về đánh giá của nhân viên về khách sạn họ làm việc. Các nhân viên luôn có mong muốn được đóng góp những ý kiến của mình để khắc phục các vấn đề của khách sạn, đồng thời mong muốn rằng giá trị của

mình là một phần trong viễn cảnh phát triển chung của khách sạn. Nhân viên hiểu rõ được việc phát triển của khách sạn cũng sẽ đem lại những lợi ích nhất định trong công việc của họ.

Mặc dù vậy, biến quan sát GB5 và GB6 lại nhận được đánh giá không tốt của người trả lời khảo sát. Cụ thể, biến quan sát “Tôi có thể nhận ra được tiềm năng của mình khi làm việc tại đây” và “Tôi sẵn sàng chấp nhận mọi công việc do cấp trên giao để tiếp tục làm việc tại khách sạn này” chỉ đạt điểm trung bình lần lượt là 3.23 và 3.44. Những nỗ lực và ý kiến của nhân viên chưa thực sự được các nhà quản trị khách sạn ghi nhận hoặc họ không được trao quyền để có thể đưa ra những quyết định mang tính đóng góp. Từ đó, nhân viên cảm thấy rằng việc thiếu cơ hội thể hiện bản thân sẽ không phát huy được tiềm năng của họ. Bên cạnh đó, kết quả còn cho thấy ý định về sự gắn bó duy trì với các khách sạn 5 sao tại Hà Nội chưa được cao hay cụ thể hơn là việc chấp nhận mọi việc do cấp trên giao để tiếp tục công việc của nhân viên khó được chấp thuận. Nhân viên tại các khách sạn 5 sao cảm thấy họ không thể đồng thuận với tất cả công việc cấp trên giao do có thể có một số công việc không phù hợp. Vì vậy, tỷ lệ nghỉ việc của họ sẽ cao nếu bị cấp trên buộc phải làm hết mọi việc được giao mặc dù không hợp lý.

Độ lệch chuẩn của các biến quan sát ở mức dao động từ 0.62 - 0.72 chứng tỏ trong kết quả khảo sát không có sự chênh lệch nhiều từ các câu trả lời của nhân viên.

Bảng 4. Kết quả khảo sát nhân tố “Điều kiện làm việc”

Mã hóa	Điều kiện làm việc	Cỡ mẫu	Mean	Std.
DK1	Tôi có thể xử lý các nhiệm vụ trong công việc với sự đánh giá của riêng mình.	300	3.77	0.73
DK2	Tôi có các thiết bị cần thiết và công cụ để tạo điều kiện cho công việc của tôi.	300	3.81	0.74
DK3	Tôi được cung cấp cho tôi quần áo để tạo điều kiện cho việc thực hiện công việc của mình.	300	3.80	0.75
DK4	Công ty của tôi cung cấp một và môi trường làm việc lành mạnh.	300	3.83	0.80

Nhìn chung điều kiện làm việc là nhân tố có số điểm đánh giá tương đối cao và khá đồng đều khi

cả 4 biến quan sát đều dao động quanh mức điểm trung bình là 3.8. Đây là một yếu tố quan trọng mà

các khách sạn 5 sao có thể tập trung phát triển và hoàn thiện thêm để tăng sự hài lòng của nhân viên cũng như giảm tỷ lệ nghỉ việc của họ. Việc trang bị các công cụ cần thiết là rất phổ biến ở các khách sạn 5 sao. Với đặc thù là các khách hàng nước ngoài lớn, khách hàng doanh nghiệp thường xuyên sử dụng dịch vụ cho các buổi lễ, hội nghị, các nhân viên đều phải được trang bị các thiết bị, cũng như trang phục chỉnh tề để khẳng định chất lượng dịch vụ của mình. Tuy nhiên, với biến quan sát “Tôi có thể xử lý các nhiệm vụ trong công việc với sự đánh giá của riêng mình” đạt điểm trung bình thấp nhất trong 4 yếu tố cũng cho thấy được rằng, có những giới hạn nhất định trong việc xử lý công việc của các nhân viên. Mặc dù ngành dịch vụ luôn cần những sự linh hoạt khi làm việc cùng khách hàng, đối tác, các nhân viên vẫn chỉ được đưa ra những quyết định và đánh giá

trong phạm vi của mình. Một trong số những lý do nhân viên chỉ đánh giá và xử lý nhiệm vụ trong phạm vi của mình là do họ thiếu những kiến thức ngành hoặc kỹ năng trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, mặc dù biến quan sát “Công ty của tôi cung cấp một môi trường làm việc lành mạnh” có mức điểm trung bình cao (3.80) nhưng theo tác giả, các khách sạn vẫn có thể cải thiện điểm số này. Một số nhân viên tại các bộ phận tiếp xúc thường xuyên với khách như nhân viên buồng phòng, nhân viên hồ bơi hay nhân viên thường xuyên phải bê vác nặng hoặc đứng lâu như lễ tân vẫn cần có những chính sách chăm sóc sức khỏe tại chỗ thường xuyên hơn.

Độ lệch chuẩn của các câu hỏi cũng không quá cao khi đạt mức dao động từ 0.73 đến 0.80 chứng tỏ không có sự chênh lệch quá lớn giữa kết quả của những người được khảo sát.

Bảng 5. Kết quả khảo sát nhân tố “Các mối quan hệ tại nơi làm việc”

Mã hóa	Quan hệ tại nơi làm việc	Cỡ mẫu	Mean	Std.
QH1	Các đồng nghiệp của tôi rất thân thiện.	300	3.82	0.60
QH2	Tôi được đồng nghiệp giúp đỡ và hỗ trợ.	300	3.64	0.64
QH3	Tôi được cấp trên giúp đỡ và hỗ trợ.	300	3.24	0.65
QH4	Tôi được đồng nghiệp công nhận và tôn trọng.	300	3.38	0.68
QH5	Tôi được cấp trên công nhận và tôn trọng.	300	3.41	0.67

Nhân tố “Các mối quan hệ tại nơi làm việc” là một yếu tố hiện nay tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội theo đánh giá của người tham gia khảo sát. Ngoài biến quan sát “Các đồng nghiệp của tôi rất thân thiện” (với điểm trung bình 3.82), các biến còn lại đều chỉ dao động từ 3.24 đến 3.41, cao nhất là 3.64. Điều này cho thấy những khoảng cách rõ rệt giữa cấp nhân viên và quản lý, đồng thời mối quan hệ trong công việc giữa các nhân viên với nhau ở các khách sạn 5 sao đang gặp những khó khăn nhất định. Điều này cho thấy các khách sạn 5 sao cần có những giải pháp khắc phục và cải thiện mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau và với người quản lý thông qua việc tạo điều kiện để họ hiểu ý nhau hơn trong công việc. Có thể nói cơ hội làm việc nhóm của nhân viên tại các khách sạn nhiều và thường xuyên, nhưng nếu không được kiểm soát tốt sẽ rất dễ gây ra những mâu thuẫn tiềm ẩn. Một nguyên nhân khác có thể dẫn tới kết quả khảo sát trên, đó là người quản lý chưa giúp cho nhân viên của mình cân bằng được cuộc sống và công việc. Những công việc phát sinh ngoài giờ

chưa được quản lý điều phối các đồng nghiệp khác hỗ trợ nhiều. Một phần do đặc thù ngành khách sạn, lượng nhân viên khá lớn và một quản lý phải làm việc trực tiếp với rất nhiều nhân viên. Chưa kể khách sạn có những nhân viên toàn thời gian và nhân viên thời vụ (chỉ làm tại khách sạn trong một khoảng thời gian ngắn).

Ngoài ra, về độ lệch chuẩn thì ở yếu tố này, các biến quan sát cũng có độ lệch chuẩn giống như các yếu tố trên, không ở mức cao và chứng tỏ không có sự khác biệt lớn trong câu trả lời của các nhân viên được khảo sát.

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra 4 nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của các nhân viên khách sạn 5 sao khu vực Hà Nội, bao gồm: (1) Chế độ lương và các chính sách đãi ngộ khác; (2) Sự gắn bó với tổ chức; (3) Điều kiện làm việc; (4) Các mối quan hệ tại nơi làm việc.

Về cơ bản có những nét tương đồng về kết quả so

với các công trình cùng hướng nghiên cứu đã đề cập. Vì lý do đặc thù của ngành khách sạn nên vấn đề này hoàn toàn có thể lý giải được. Ngoài ra, thị trường kinh doanh hay thị trường lao động thì đều có những cạnh tranh rất khốc liệt, vì vậy mà vấn đề liên quan đến nguồn lực luôn là bài toán khó đối với các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài. Với hoàn cảnh đó, để đạt được mục tiêu lâu dài trong việc phát triển bền vững thì công tác quản trị nguồn nhân lực cần phải được doanh nghiệp ưu tiên và đầu tư hơn nữa, cả về thời gian, công sức và kinh phí, bởi vì những vấn đề liên quan tới con người luôn đi kèm với những khó khăn nhất định. Việc nhân viên có cảm thấy hài lòng hay không, hoặc bất cứ thái độ, hành vi hay hoạt động nào cũng đều có thể gây ra những tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới tổ chức. Các nghiên cứu được xây dựng với mục đích tìm hiểu những nguyên nhân khiến cho người lao động hình thành ý định nghỉ việc. Nếu vấn đề này được phát hiện sớm, doanh nghiệp hoàn toàn có thể có những tác động cần thiết nhằm đáp ứng những nhu cầu hoặc gắn kết tình cảm giữa nhân viên với tổ chức. Từ đó, các giải pháp được đưa ra có thể giúp cho doanh nghiệp giữ chân được những tài năng, nâng cao hiệu quả làm việc và giảm tỉ lệ nhân viên nghỉ việc hoặc có ý định nghỉ việc.

Đối với “Chế độ lương và các chính sách đãi ngộ khác”, điểm trung bình thấp nhất trong bốn yếu tố. Nhìn chung, các vấn đề liên quan đến lương thưởng và phúc lợi luôn thu hút được sự quan tâm đáng kể của nhân viên, đặc biệt là nhân viên cấp thấp. Mặc dù các khách sạn cũng đã xây dựng được những cơ chế chính sách về lương và phúc lợi cho riêng mình, đồng thời cũng vẫn đáp ứng được những điều kiện cần theo quy định về lao động. Tuy nhiên, các khách sạn vẫn chưa đủ chú trọng và quan tâm đến chế độ lương và các chế độ đãi ngộ khác, mới chỉ dừng lại ở mức phù hợp tối thiểu với mặt bằng chung của khu vực. Vấn đề này không chỉ ảnh hưởng đến những nhân viên hiện tại của khách sạn khi họ dễ nảy sinh ý định nghỉ việc mà còn khó có thể tuyển dụng được các nhân sự mới. Những người được khảo sát cho rằng thực trạng hiện nay về việc so sánh tham khảo chính sách lương và đãi ngộ với các nhân viên khác ở cùng cấp độ 5 sao tại các khách sạn là một trong những hệ quả tất yếu để cho khách sạn tập trung hơn về lĩnh vực này trong bài toán giải quyết nhân sự đặc biệt liên quan đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

Về “Sự gắn bó với tổ chức” nhận được điểm trên thang điểm trung bình không đồng đều. Một số nhân viên tại các khách sạn 5 sao Hà Nội cũng cho thấy họ cảm thấy muốn tiếp tục làm việc dài lâu khi những giá trị mà công ty đem lại có tính ổn định và phát triển mạnh hơn trong tương lai. Điều này cũng cho thấy sự tương đồng giữa kết quả trong nghiên cứu này với thực trạng hiện nay của các khách sạn 5 sao trong giải pháp tăng giá trị để có thể nhận được sự gắn bó dài lâu từ đội ngũ nhân viên. Ưu điểm của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội hiện tại là đã tạo cho người lao động tại đó một động lực đóng góp cho sự phát triển chung của khách sạn. Họ thể hiện rõ ràng mong muốn được đóng góp giá trị của bản thân trong việc xây dựng doanh nghiệp. Tuy nhiên, khách sạn lại chưa tạo cơ hội cho nhân viên của mình thực hiện điều đó. Các nhân viên chưa thể hiện được việc họ có thể được phát huy tiềm năng của mình, cũng có thể do khách sạn chưa truyền đạt rõ những mục tiêu và kỳ vọng cho nhân viên. Ngoài ra, mặc dù rất mong muốn được đóng góp nhưng người lao động lại không sẵn sàng thực hiện mọi nhiệm vụ mà cấp trên giao cho. Điều này thể hiện những hạn chế trong khoảng cách cấp bậc tại các khách sạn.

Về “Điều kiện làm việc” nhận được sự đánh giá tích cực nhất từ các nhân viên khách sạn 5 sao khu vực Hà Nội. Những người được khảo sát đồng tình rằng họ cảm thấy hài lòng và ít có suy nghĩ nghỉ việc hơn khi các nhân viên đồng tình rằng việc công ty của họ được trang bị công nghệ tiên tiến và các vận dụng cho nhân viên đã ảnh hưởng đến việc duy trì nhân viên ở một mức độ nào đó. Điều này hoàn toàn phù hợp để các khách sạn có thể đảm bảo duy trì chất lượng 5 sao của mình. Tuy nhiên, các khách sạn vẫn cần cải thiện một số các vấn đề nhỏ liên quan đến việc đảm bảo an toàn cho một số nhóm lao động thường xuyên phải làm việc với hoá chất độc hại hoặc phải đứng, di chuyển, bê vác nhiều. Đối với các khách sạn 5 sao, tiêu chuẩn quốc tế thì điều kiện làm việc vẫn cần phải được đánh giá cao hơn từ phía nhân viên của mình.

Về “Các mối quan hệ tại nơi làm việc” là điểm yếu của các khách sạn 5 sao khu vực Hà Nội và là yếu tố rất dễ dẫn tới những ý định nghỉ việc của nhân viên. Điểm được đánh giá tích cực duy nhất trong vấn đề này là các nhân viên đều cảm thấy đồng nghiệp của mình thân thiện. Tuy nhiên,

trong môi trường làm việc nhóm sẽ luôn phát sinh những vấn đề giữa các nhân viên với nhau và với quản lý của mình. Các khách sạn cần xây dựng được cho mình một văn hóa cởi mở hơn, hay nói cách khác là tạo dựng cho nhân viên một môi trường làm việc như một gia đình để các nhân viên có thể đảm bảo được yếu tố cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Các mục tiêu của doanh nghiệp chưa được truyền đạt cũng như thiếu những cuộc trao đổi, đối thoại giữa nhân viên và nhà quản trị khách sạn. Những phản hồi mang tính phê bình và mang tính xây dựng cần được phân định rõ ràng để tránh những xung đột không đáng có trong quá trình làm việc nhóm cũng như làm việc với các nhà quản trị. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cũng chưa hoàn thiện được bài toán trao quyền cho các nhân tài của doanh nghiệp để từ đó các ý tưởng được lắng nghe một cách kỹ lưỡng, nhân viên cảm thấy được tự chủ trong công việc và cảm thấy được hỗ trợ nhiệt tình từ phía quản lý và các đồng nghiệp của mình.

5. KẾT LUẬN

Ý định nghỉ việc của nhân viên luôn là chủ đề được các nhà quản lý quan tâm trong bất cứ tổ

chức nào, đặc biệt đối với ngành kinh doanh khách sạn, bởi đây là ngành dịch vụ, chất lượng và sự sẵn sàng của nguồn lực con người có ý nghĩa quyết định. Nghiên cứu này tìm hiểu về ý định nghỉ việc của nhân viên tại khách sạn 5 sao trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trước đó cũng như thông qua cuộc khảo sát với số phiếu hợp lệ thu về từ 300 nhân viên của 17 khách sạn 5 sao trên địa bàn Hà Nội cho thấy các nhân tố ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc của nhân viên ở khách sạn 5 sao ở Hà Nội gồm “Sự gắn bó với tổ chức”, “Chế độ lương và các chính sách đãi ngộ”, “Điều kiện làm việc” và “Các mối quan hệ tại nơi làm việc. Kết quả nghiên cứu này cho thấy để giảm thiểu ý định của nhân viên, các nhà quản lý cần lưu ý: (1) Xây dựng văn hóa làm việc theo nhóm; (2) Truyền đạt mục tiêu và kỳ vọng rõ ràng cho nhân viên; (3) Minh bạch và khuyến khích giao tiếp cởi mở; (4) Kết hợp hợp lý giữa lương và thưởng cho nhân viên; (5) Trả thưởng cho nhân viên kịp thời; (6) Sử dụng những phần thưởng phi tài chính; (7) Hỗ trợ đào tạo các kiến thức ngành; (8) Các chương trình chăm sóc sức khỏe của công ty; (9) Tăng cường giao tiếp rõ ràng và cởi mở trong nội bộ khách sạn; (10) Lắng nghe chủ động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Yang et.al, 2012, “Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan”, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 3, Pages 837-848.

[2] Sương và cộng sự, “Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, số 52, 08/2019.

[3] Chun-Chang Lee & Sheng-Hsiung Huang & Chen- Yi Zhao (2012) "A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees," *Asian Economic and Financial Review*, *Asian Economic and Social Society*, vol. 2(7), pages 866-875.

[4] Thanh, T. D. và cộng sự, “Sự thỏa mãn công việc và ý định nghỉ việc của nhân sự khách sạn 3 - 5 sao tại Hà Nội”, *Tạp chí Du lịch tháng 10/2021, 2021*. (<https://www.vtr.org.vn/su-thoa-man-cong-viec-va-y-dinh-nghi-viec-cua-nhan-su-khach-san-3-5-sao-tai-ha-noi.html>).

[5] Thông và cộng sự, “các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại Phú quốc (tỉnh Kiên Giang) trong bối cảnh covid-19”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, *Tập 58, Số 2C(2022): 305-314, 2022*.

[6] Hom, P. W., & Griffeth, R. W., “Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses”, *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350, 1991. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>

[7] Tett, R. P., & Meyer, J. P., “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings”, *Personnel psychology*, 46(2), 259-293, 1993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

[8] Ramadhani, S., “Factors influencing job satisfaction and turnover intentions in commercial Banks (Doctoral dissertation)”, *The Open University of Tanzania*, 2014.

[9] Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T., “An evaluation of precursors of hospital employee

turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414, 1978. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

[10] T. Hussain, "Is employees' turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support", *Journal of Quality and Technology Management Volume VIII, Issue II*, Page 01–10, 2012.

[11] Taehee Kim a & Kyungro Chang, "Turnover intentions and organizational citizenship behaviours in Korean firms: the interactional effects of organizational and occupational commitment", *Asia Pacific Business Review* 20(1):1-19, 2012.

[12] Allen Natalie J và John P Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational and organizational psychology*, Số 63(1), 1-18, 1990.

[13] Hằng và cộng sự, "Sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ với cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc - Trường hợp các nhân viên kỹ thuật ngành dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin", *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 13(2), 188-204, 2018.

[14] Lea Sell & Bryan Cleal, "Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited", *Laboure CEIS*, vol. 25(1), 1-23, March, 2011.

[15] C.G. Pearce, P.A. Herbig, "Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size", *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310, 2004.

[16] Liên và cộng sự, "Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân lực ngành nhân sự", *Tạp chí Khoa học Xã hội và Nhân văn*, 41-46, 2022.

[17] Parvin, M.M. and Kabir, M.N., "Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector", *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113, 2011.

[18] Khatiri, N., Fern, C.T. and Budhwar, P. "Explaining employee turnover in an Asian context", *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74, 2001.

[19] Dabke, S., Salem, O., Genaidy, A. and Daraiseh, N., "Job satisfaction of women in construction trades." *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(3), 205-216, 2008.

[20] Njoroge, S.W., 2007. A Survey of factors that influence employee retention in manufacturing firms in Nairobi. Unpublished MBA project, University of Nairobi.

[21] Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V., "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of applied psychology*, 59(5), 603, 1974.

[22] Shim, M., "Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate," *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847-856, 2010.

[23] Michaels, C.E. and P.E. Spector, "Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model" *Journal of Applied Psychology* Vol.67, No.1, 53-59, 1982.

Factors affecting employees' turnover intention at 5 star hotels in Hanoi

Tran Thi Phuong Hien, Nguyen Van Nhi
and Vu Khoi Nguyen

ABSTRACT

Human is an organization's valuable asset. For an organization, the employee's turnover intention is a big concern. In recent years, the rate of employees leaving 5-star hotels in Hanoi has always been at a high level and has been especially heavily affected by the Covid-19 pandemic. This study conducted an online survey with 352 employees of 17 five-star hotels in Hanoi, the number of valid was 300 (85%). From the literature review, the authors selected a number of factors that influence employees' turnover intention at 5 - star hotels in Hanoi and the research results are also similar, these include "Organizational commitment", "Salary and remuneration policies", "Working conditions" and".

“Working Relationships”. The study also proposes solutions to reduce the intention of leaving employees of 5-star hotels in Hanoi.

Keywords: Hanoi, 5 star hotel, staff, turnover intention

Received: 06/09/2023

Revised: 13/10/2023

Accepted for publication: 14/10/2023