

Thành phố Hồ Chí Minh – 2024  
**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

*Ngành*

**Quản trị kinh doanh**

*Chuyên ngành*

**Quản trị Nhà hàng – Khách sạn**

**Đề tài**

**Các yếu tố tác động đến động lực làm việc  
của nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre**

*Giảng viên hướng dẫn*

**ThS Hoàng Ngọc Hiến**

*Sinh viên*

**Nguyễn Thị Thùy**

MSSV: 44012002012



**The Saigon  
International  
University**

**Lewis Campus**

Email: [admission@siu.edu.vn](mailto:admission@siu.edu.vn)  
Website: [www.siu.edu.vn](http://www.siu.edu.vn)

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan tất cả các nội dung chi tiết của khóa luận tốt nghiệp là kết quả làm việc của tôi dưới sự hướng dẫn tận tình của ThS. Hoàng Ngọc Hiến.

Kết quả nghiên cứu trong tiểu luận là hoàn toàn trung thực dựa vào số liệu tham khảo từ những nguồn tin cậy. Các thông tin, tài liệu trích dẫn trong tiểu luận đều được dẫn nguồn và có độ chính xác cao nhất trong phạm vi hiểu biết của tác giả.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

*TP Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 07 năm 2024*

*Tác giả*

## **LỜI CẢM ƠN**

Để hoàn thành được nghiên cứu này, trước tiên tôi xin chân thành cảm ơn Quý thầy cô Đại học Quốc tế Sài Gòn đã trang bị cho chúng tôi kiến thức quý báu trong thời gian qua. Đặc biệt, chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đến ThS. Hoàng Ngọc Hiến, người đã hướng dẫn chúng tôi nghiên cứu, lựa chọn tài liệu. Thầy đã tận tình chỉ bảo, góp ý cho chúng tôi trong suốt thời gian thực hiện bài tiểu luận này.

Trong quá trình thực hiện, mặc dù đã cố gắng để hoàn thiện đề tài, trao đổi và tiếp thu các ý kiến góp ý của thầy và các bạn, cũng như tham khảo nhiều tài liệu, song không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được những thông tin đóng góp, phản hồi của thầy và các bạn.

Trân trọng!

*TP Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 07 năm 2024*

*Tác giả*

**DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 1. 1 Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc 3 tháng gần đây tại khách sạn Pullman Saigon ....	9
Bảng 2. 1 Các nhân tố duy trì và động viên của F.Herzberg .....	17
Bảng 3. 1 Thang đo Cơ hội thăng tiến và phát triển.....	30
Bảng 3. 2 Thang đo Điều kiện làm việc .....	31
Bảng 3. 3 Thang đo Lương, thưởng và phúc lợi .....	31
Bảng 3. 4 Thang đo Ý thức trách nhiệm.....	32
Bảng 3. 5 Thang đo Ý tưởng sáng tạo.....	32
Bảng 3. 6 Thang đo Động lực làm việc.....	33
Bảng 4. 1 Bảng thống kê mô tả mẫu từ SPSS.....	37
Bảng 4. 2 Kết quả Cronbach's Alpha biến Cơ hội thăng tiến.....	40
Bảng 4. 3 Kết quả Cronbach's Alpha biến Môi trường làm việc .....	40
Bảng 4. 4 Kết quả Cronbach's Alpha biến Lương, thưởng, phúc lợi.....	42
Bảng 4. 5 Kết quả Cronbach's Alpha biến Ý thức trách nhiệm.....	43
Bảng 4. 6 Kết quả Cronbach's Alpha biến Ý tưởng sáng tạo.....	43
Bảng 4. 7 Kết quả Cronbach's Alpha biến Động lực làm việc.....	44
Bảng 4. 8 Hệ số KMO và kiểm định Bartlett các thành phần thứ nhất.....	45
Bảng 4. 9 Bảng phương sai trích lần thứ nhất.....	46
Bảng 4. 10 Kết quả phân tích nhân tố EFA lần thứ nhất.....	47
Bảng 4. 11 Hệ số KMO và kiểm định Bartlett các thành phần lần thứ hai.....	48
Bảng 4. 12 Bảng phương sai trích lần thứ hai.....	48
Bảng 4. 13 Kết quả phân tích nhân tố EFA lần thứ hai.....	49
Bảng 4. 14 Bảng kiểm định KMO và Barlett's của biến phụ thuộc.....	49
Bảng 4. 15 Bảng tổng phương sai của biến phụ thuộc .....	50
Bảng 4. 16 Bảng ma trận nhân tố phụ thuộc .....	50
Bảng 4. 17 Bảng kết quả phân tích tương quan Pearson .....	51
Bảng 4. 18 Bảng tóm tắt mô hình.....	52
Bảng 4. 19 Phân tích ANOVA .....	53
Bảng 4. 20 Hệ số hồi quy.....	53
Bảng 4. 21 Tóm tắt kết quả kiểm định giả thuyết.....	55
Bảng 5. 1 Mức độ đồng thuận của nhân viên về yếu tố Ý tưởng sáng tạo.....	58
Bảng 5. 2 Mức độ đồng thuận của nhân viên về yếu tố Môi trường làm việc.....	59

*Bảng 5. 3 Mức độ đồng thuận của nhân viên về yếu tố Ý thức trách nhiệm .....60*

**DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH**

<i>Hình 2. 1 Tháp nhu cầu Maslow .....</i>	<i>16</i>
<i>Hình 2. 2 Mô hình nghiên cứu được đề xuất hai nhân tố của Tech-Hong và Waheed .</i>	<i>20</i>
<i>Hình 2. 3 Các yếu tố tác động đến động lực làm việc trong nghiên cứu của Atan và cộng sự .....</i>	<i>21</i>
<i>Hình 2. 4 Các yếu tố tác động đến DLLV trong nghiên cứu của Sari và cộng sự .....</i>	<i>22</i>
<i>Hình 2. 5 Các yếu tố tác động đến DLLV của nhân viên khách sạn Hương Giang.....</i>	<i>23</i>
<i>Hình 2. 6 Mô hình nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Quốc Lộ.....</i>	<i>23</i>
<i>Hình 2. 7 Mô nghiên cứu đề xuất về các yếu tố tác động đến động lực làm việc .....</i>	<i>24</i>
<i>Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu.....</i>	<i>28</i>
<i>Hình 3. 2 Quy trình xử lý thông tin .....</i>	<i>30</i>
<i>Hình 5. 1 Biểu đồ mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến Động lực làm việc của nhân viên khách sạn Pullman Saigon.....</i>	<i>56</i>

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	ii
LỜI CẢM ƠN .....	iii
DANH MỤC CÁC BẢNG .....	iv
DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH.....	vi
MỤC LỤC.....	vii
<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN .....</b>	<b>9</b>
1.1 Lí do chọn đề tài.....	9
1.2 Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu .....	10
1.2.1 Mục tiêu tổng quát.....	10
1.2.2 Mục tiêu cụ thể .....	10
1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	10
1.3.1 Đối tượng nghiên cứu.....	10
1.3.2 Phạm vi nghiên cứu .....	10
1.4 Phương pháp nghiên cứu .....	12
1.4.1 Phương pháp định tính .....	12
1.4.2 Phương pháp định lượng .....	12
1.5 Kết cấu của đề tài.....	12
<b>CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cơ sở lý thuyết .....	14
2.1.1. Khái niệm động lực làm việc và vai trò của động lực làm việc.....	14
2.1.2. Một số lý thuyết có liên quan đến tạo động lực làm việc.....	16
2.1.3. Các nghiên cứu khoa học trước đây về động lực làm việc .....	19
2.2. Mô hình và thang đo đề xuất cho nghiên cứu .....	24
2.3 Giới thiệu về khách sạn Pullman Saigon Centre.....	25
<b>CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>28</b>
3.1 Quy trình nghiên cứu .....	28
3.2 Khách thể nghiên cứu và lấy mẫu.....	28
3.3 Phương pháp thu thập dữ liệu.....	29
3.4 Xử lý thông tin .....	29
3.5 Xây dựng thang đo .....	30
3.5.1 Thang đo Cơ hội thăng tiến.....	30
3.5.2 Thang đo Môi trường/ Điều kiện làm việc .....	31
3.5.3 Thang đo Lương, thưởng, phúc lợi.....	31
3.5.4 Thang đo Ý thức trách nhiệm.....	32

3.5.5 Thang đo Ý tưởng sáng tạo .....	32
3.5.6 Thang đo Động lực làm việc.....	33
3.6 Phân tích dữ liệu .....	33
3.6.1 Kiểm định độ tin cậy .....	33
3.6.2 Phân tích nhân tố khám phá .....	34
3.6.3 Phân tích hồi quy.....	35
3.6.4 Phân tích phương sai Anova .....	35
<b>CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ KHẢO SÁT.....</b>	<b>37</b>
4.1 Thống kê mô tả mẫu.....	37
4.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo.....	39
4.3 Phân tích nhân tố khám phá.....	45
4.3.1 Phân tích nhân tố khám phá biến độc lập .....	45
4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc .....	49
4.4 Phân tích tương quan tuyến tính .....	51
4.5 Phân tích hồi quy đa biến .....	52
4.6 Kiểm định giả thuyết.....	54
<b>CHƯƠNG 5: TÓM TẮT KẾT QUẢ VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP .....</b>	<b>56</b>
5.1 Tóm tắt kết quả .....	56
5.2 Thảo luận .....	57
5.3 Đề xuất giải pháp .....	58
5.3.1 Ý tưởng sáng tạo .....	58
5.3.2 Môi trường/ Điều kiện làm việc .....	59
5.3.3 Ý thức trách nhiệm .....	60
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>62</b>
<b>PHỤ LỤC 1: Bảng câu hỏi khảo sát: .....</b>	<b>lxvii</b>
<b>PHỤ LỤC 2: Thống kê mô tả .....</b>	<b>lxxiii</b>
<b>PHỤ LỤC 3: Kiểm định độ tin cậy .....</b>	<b>lxxv</b>
<b>PHỤ LỤC 4: Phân tích nhân tố khám phá .....</b>	<b>lxxix</b>
<b>PHỤ LỤC 5: Phân tích tương quan tuyến tính.....</b>	<b>lxxxiii</b>
<b>PHỤ LỤC 6: Phân tích hồi quy đa biến.....</b>	<b>lxxxiv</b>



## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN

### 1.1 Lí do chọn đề tài

Động lực làm việc là chủ đề đã được khá nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu cả về lý luận lẫn thực tiễn. Tuy nhiên, do đối tượng nghiên cứu, không gian nghiên cứu và thời gian nghiên cứu khác nhau nên kết quả nghiên cứu cũng khác. Do đó, có những khó khăn nếu áp dụng một kết quả nghiên cứu có trước vào một môi trường khách sạn, vì mỗi khách sạn có một đặc thù, văn hóa, tầm nhìn khác nhau.

Hiện nay, khách sạn Pullman Saigon Centre đang trong giai đoạn đầu tư phát triển, mục tiêu trở thành điểm đến hàng đầu tại Thành phố Hồ Chí Minh. Quá trình này cần một lực lượng lao động tâm huyết, giàu kinh nghiệm và cống hiến hết mình cho công việc. Nếu nhà lãnh đạo khách sạn không kịp thời nắm bắt tâm tư nguyện vọng của nhân viên để từ đó có giải pháp phù hợp nhằm thúc đẩy động lực của nhân viên thì các kế hoạch đặt ra có thể không thành công.

Hơn nữa, gần đây, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên khách sạn đang có mức tăng nhẹ. Dù con số này không lớn nhưng cũng đã ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kinh doanh của khách sạn.

**Bảng 1.1 Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc 3 tháng gần đây tại khách sạn Pullman Saigon Centre**

Nội dung	T3/2024	T4/2024	T5/2024
Tổng số nhân viên (người)	248	246	250
Số nhân viên nghỉ việc (người)	13	13	14
Tỷ lệ nhân viên tự ý nghỉ việc trong năm (%)	5,24%	5,28%	5,6%

(Nguồn: Tham khảo bộ phận nhân sự Pullman Saigon Centre)

Vì lẽ đó, tôi đã lựa chọn nghiên cứu đề tài **“Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre”**.

## **1.2 Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu**

### **1.2.1 Mục tiêu tổng quát**

Đề tài này nhằm nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Khách sạn Pullman Saigon Centre năm 2024. Động lực làm việc là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên. Khi có động lực làm việc cao, nhân viên sẽ có thái độ tích cực, chủ động, sáng tạo và cống hiến nhiều hơn cho công việc.

Tại Khách sạn Pullman Saigon Centre, động lực làm việc của nhân viên đang có một số vấn đề cần được quan tâm. Để giải quyết những vấn đề này, đề tài sẽ nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre.

### **1.2.2 Mục tiêu cụ thể**

- (1) Hệ thống hóa các lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động.
- (2) Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên khách sạn Pullman Saigon Centre trong
- (3) Đề xuất Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre.

## **1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **1.3.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài được xác định là động lực làm việc của nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre.

### **1.3.2 Phạm vi nghiên cứu**

Phạm vi nghiên cứu là một trong những yếu tố quan trọng của một nghiên cứu khoa học. Nó xác định giới hạn của nghiên cứu, giúp nhà nghiên cứu tập trung vào các vấn đề cần giải quyết và hạn chế những sai lệch có thể xảy ra. Trong nghiên cứu về tạo

động lực cho nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre, phạm vi nghiên cứu được xác định như sau:

**(1) Phạm vi không gian:** Khách sạn Pullman Saigon Centre.

Phạm vi không gian giúp xác định đối tượng nghiên cứu là nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre. Phạm vi này được lựa chọn dựa trên các tiêu chí sau:

Khách sạn Pullman Saigon Centre là một trong những khách sạn lớn và uy tín nhất tại thành phố Hồ Chí Minh, có quy mô nhân sự tương đối lớn, bao gồm cả nhân viên.

Khách sạn Pullman Saigon Centre đang trong giai đoạn phát triển mạnh nhưng có một vài sự kiện biến động nhân sự nhẹ, do đó kết quả nghiên cứu tại đây mang tính đại biểu có thể được áp dụng cho các khách sạn khác.

**(2) Phạm vi thời gian:** Tháng 3,4,5 năm 2024

Để có cái nhìn tổng quan về tình hình tạo động lực làm việc cho nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre trong thời gian qua, việc lựa chọn phạm vi thời gian từ tháng đến năm 2023 là phù hợp. Bởi vì đây là một giai đoạn đầy biến động đối với ngành khách sạn nói chung và khách sạn Pullman Saigon Centre nói riêng. Đại dịch COVID-19 đã gây ra những ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động kinh doanh của khách sạn, dẫn đến việc giảm doanh thu, cắt giảm nhân sự, và thay đổi cơ cấu tổ chức. Trong bối cảnh rất đặc biệt đó, việc tạo động lực làm việc cho nhân viên càng được nêu bật và đẩy mạnh để duy trì hoạt động của khách sạn. Nhờ trải qua giai đoạn kinh tế khó khăn, khách sạn Pullman Saigon Centre càng dễ dàng xác định rõ các yếu tố yếu tố tác động mạnh mẽ nhất đến động lực làm việc của nhân viên .

**(3) Phạm vi lĩnh vực:** Nghiên cứu và đánh giá thực trạng tạo động lực cho nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre thông qua các khảo sát và các tài liệu có liên quan, từ đó đề ra các giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại khách sạn.

Phạm vi lĩnh vực giúp xác định nội dung và phương pháp nghiên cứu. Phạm vi này được lựa chọn dựa trên các tiêu chí sau:

- Nghiên cứu tập trung vào thực trạng tạo động lực cho nhân viên tại khách sạn Pullman Saigon Centre.
- Phương pháp nghiên cứu sử dụng chủ yếu là khảo sát và phân tích tài liệu.

## **1.4 Phương pháp nghiên cứu**

### **1.4.1 Phương pháp định tính**

Căn cứ các tài liệu nghiên cứu trước đây của trong và ngoài nước về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên áp dụng thực tiễn tại khách sạn Pullman Saigon. Thực hiện thảo luận với anh chị tại phòng Nhân sự, những người có độ am hiểu về nguồn nhân lực và động viên nhân viên, nhằm xây dựng, điều chỉnh và bổ sung các thang đo trong mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Lấy ý kiến thảo luận từ thầy hướng dẫn để tiến hành khảo sát sơ bộ, điều chỉnh và bổ sung thang đo.

### **1.4.2 Phương pháp định lượng**

Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi soạn sẵn. Dữ liệu thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS 22. Thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình lý thuyết được kiểm định bằng phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính, qua đó xác định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn Pullman Saigon. Cuối cùng, kiểm định T-test, ANOVA được thực hiện để so sánh khác biệt về mức độ ảnh hưởng đến động lực làm việc giữa những nhóm nhân viên có đặc điểm cá nhân khác nhau.

## **1.5 Kết cấu của đề tài**

Ngoài phần Kết luận, danh mục bảng và biểu đồ, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, đề tài được kết cấu thành 3 mục như sau:

**Chương 1:** Tổng quan

**Chương 2:** Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu tạo động lực làm việc

**Chương 3:** Phương pháp nghiên cứu

**Chương 4:** Kết quả nghiên cứu

**Chương 5:** Tóm tắt kết quả và đề xuất giải pháp

## CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

### 2.1 Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1. Khái niệm động lực làm việc và vai trò của động lực làm việc

##### 2.1.1.1 Khái niệm của động lực làm việc

Động lực làm việc đã trở thành một trong những khái niệm phổ biến và đã được nghiên cứu trong nhiều năm qua. Hiện nay có rất nhiều định nghĩa khác nhau về động lực làm việc đã được công bố.

Động lực là trạng thái hình thành khi người lao động kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được kết quả, phần thưởng như mong muốn nếu họ nỗ lực thực hiện công việc<sup>1</sup>.

Động lực là khả năng của cá nhân như làm việc ham muốn, làm việc một cách tự nguyện trên những việc mang lại cho họ sự hài lòng, phấn khích, thu hút và sai khiến<sup>2</sup>.

Tóm lại: Động lực làm việc là sự cố gắng hoàn thành công việc với kết quả tốt nhất mang tính tự nguyện dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu của người lao động

Có hai loại động lực trong công việc: động lực từ bên trong (nội tại) và động lực bên ngoài. Động lực bên trong là một hoạt động thỏa mãn mong muốn vốn có, cá nhân muốn làm việc để hiểu được khả năng của mình và tự quyết trong công việc, muốn có thử thách trong công việc<sup>3</sup>.

Trong khi đó, động lực bên ngoài được thúc đẩy bởi tất cả những yếu tố và nguồn từ bên ngoài nhằm kích thích hiệu quả làm việc của cá nhân. Các yếu tố bên ngoài có thể là phần thưởng, khen thưởng, phản hồi công việc, thời hạn hoàn thành công việc, yêu cầu công việc, hoạt động giám sát, lương thưởng và thăng tiến<sup>4</sup>.

##### 2.1.1.2 Vai trò của động lực làm việc

Nâng cao động lực làm việc của nhân viên là chìa khoá để cải thiện kết quả làm việc. Việc xây dựng các hoạt động nâng cao động lực làm việc trong khách sạn mang lại lợi ích cho người lao động, cho doanh nghiệp và gián tiếp mang lại lợi ích cho xã hội như sau:

---

<sup>1</sup> Theo Vroom 1964

<sup>2</sup> Theo Mujah, Ruziana, Sigh and D'Cruz, 2011

<sup>3</sup> Deci, 1975; Warr, Cook & Wall, 1979; Amabile, 1993

<sup>4</sup> Kluger & DeNisi, 1996; Whang & Hancock, 1994

**Đối với người lao động**

- (1) Làm tăng năng suất lao động cá nhân: Khi có động lực lao động thì người lao động sẽ thấy yêu thích công việc và làm việc hăng say, kết quả là năng suất lao động cá nhân được nâng cao rõ rệt. Năng suất tăng lên dẫn tới tiền lương cũng được nâng cao hơn trước và nâng cao thu nhập cho người lao động.
- (2) Phát huy được tính sáng tạo: Tính sáng tạo thường được phát huy khi con người cảm thấy thoải mái, tự nguyện khi thực hiện một công việc nào đó.
- (3) Tăng sự gắn bó với công việc và công ty hiện tại: Khi đã cảm thấy yêu thích và cảm nhận được sự thú vị trong công việc thì sẽ hình thành bên trong họ sự gắn bó với tổ chức hiện tại của mình.
- (4) Thêm một lợi ích nữa đối với người lao động đó là khi công việc được tiến hành thuận lợi thì họ sẽ thấy được công sức mình bỏ ra là có ích và đạt được hiệu quả cao.
- (5) Điều đó tạo cho họ thấy có ý nghĩa trong công việc, cảm thấy mình quan trọng và có ích từ đó không ngừng hoàn thiện bản thân mình hơn nữa.

**Đối với tổ chức**

- (1) Nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ được sử dụng hiệu quả nhất và có thể khai thác tối ưu các khả năng của người lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- (2) Hình thành nên tài sản quý giá của tổ chức đó là đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết, gắn bó với tổ chức đồng thời thu hút được nhiều người tài về làm việc cho khách sạn.
- (3) Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của khách sạn.

**Đối với xã hội**

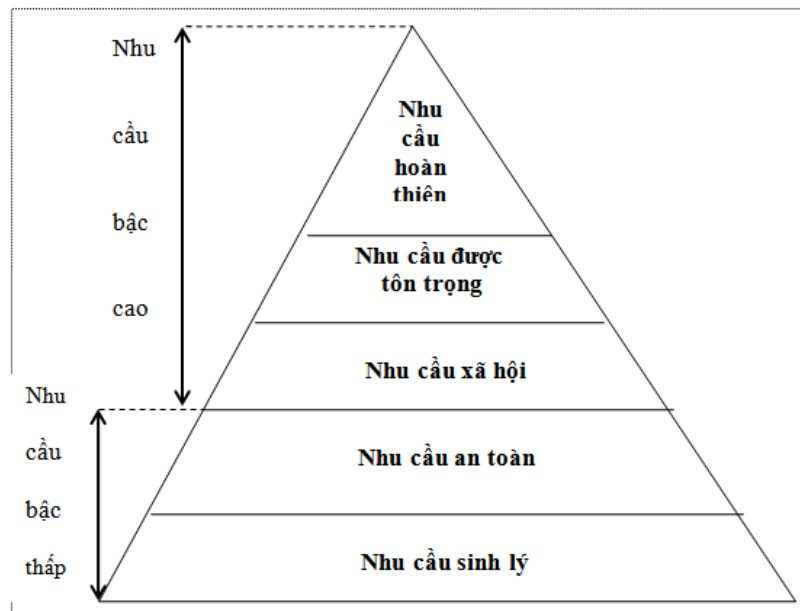
- (1) Động lực lao động giúp các cá nhân có thể thực hiện được mục tiêu, mục đích của mình, đời sống tinh thần của mỗi người sẽ trở nên phong phú hơn, từ đó hình thành nên những giá trị cho xã hội.
- (2) Các thành viên của xã hội được phát triển toàn diện và có cuộc sống hạnh phúc hơn khi các nhu cầu của họ được thỏa mãn.
- (3) Động lực lao động gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các doanh nghiệp.

## 2.1.2. Một số lý thuyết có liên quan đến tạo động lực làm việc

Có nhiều học thuyết về động lực làm việc cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có một kết luận chung là việc tăng cường động lực đối với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Dưới đây là một số học thuyết cơ bản về tạo động lực.

### 2.1.2.1 Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1908 – 1970)

Abraham Maslow là nhà tâm lý học người Mỹ, gốc Nga. Năm 1943, ông bắt đầu nghiên cứu lý thuyết mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận rộng rãi và được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Đó là lý thuyết thang bậc nhu cầu của con người. Ông đặt ra giả thuyết rằng trong mọi con người đều tồn tại một hệ thống nhu cầu gồm 5 thứ bậc sau đây:



**Hình 2.1 Tháp nhu cầu Maslow**

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực<sup>5</sup>)

- (1) **Nhu cầu sinh lý:** là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở, chỗ ngủ và các nhu cầu khác của cơ thể. Khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm được nữa.

<sup>5</sup> Trần Kim Dung, 2018. *Quản trị nguồn nhân lực*. TP. HCM: Nhà xuất bản Kinh tế- TP Hồ Chí Minh.



- (2) **Nhu cầu an toàn:** là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.
- (3) **Nhu cầu xã hội:** là nhu cầu được quan hệ với những người khác, được thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.
- (4) **Nhu cầu được tôn trọng:** là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.
- (5) **Nhu cầu tự thể hiện:** là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Nhìn vào sơ đồ ta thấy rằng, khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu trên được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên. Abraham Maslow đã khẳng định: Mỗi cá nhân người lao động có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng những cách, những phương tiện khác nhau. Về nguyên tắc con người cần phải được thỏa mãn nhu cầu ở bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích thỏa mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn. Người quản lý cần phải quan tâm đến các nhu cầu của nhân viên. Từ đó, có các định hướng để thỏa mãn nhu cầu đó một cách hợp lý.

### 2.1.2.2 Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Frederick Herzberg (1923 – 2000) là nhà tâm lý học người Mỹ. Theo học thuyết hai yếu tố của ông thì sự thỏa mãn hay không thỏa mãn với công việc được chia làm 2 nhân tố: Nhân tố động viên và nhân tố duy trì.

**Bảng 2. 1 Các nhân tố duy trì và động viên của F.Herzberg**

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát	1. Sự thách thức của công việc
2. Hệ thống phân phối thu nhập	2. Cơ hội thăng tiến
3. Quan hệ đồng nghiệp	3. Ý nghĩa của các thành tựu
4. Điều kiện làm việc	4. Sự công nhận khi hoàn thành công việc
5. Chính sách của công ty	5. Ý nghĩa của các trách nhiệm
6. Cuộc sống cá nhân	6. Tiềm năng phát triển

(Nguồn: *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*<sup>6</sup>)

Nhóm các yếu tố động viên gồm sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến. Khi các yếu tố này mà không tốt thì nhân viên không thoả mãn. Khi không có động lực thúc đẩy thì người lao động vẫn làm việc bình thường, nhưng khi có sự hiện diện của các yếu tố thúc đẩy thì người lao động tích cực và thoả mãn cao hơn.

Nhóm các yếu tố duy trì gồm các chính sách và chế độ quản trị khách sạn, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, các điều kiện làm việc. Các nhóm yếu tố này nếu được định hướng tốt sẽ có tác dụng ngăn ngừa thái độ thiếu nhiệt tình của người lao động và duy trì được mức độ làm việc ổn định của người lao động.

Tổ chức phải biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Tuy nhiên, khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là người lao động sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên họ, làm cho họ hài lòng trong công việc thì tổ chức cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc.

Học thuyết Herzberg đã chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thoả mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều tổ chức.

### **2.1.2.3 Thuyết ba nhu cầu của David Mc Clelland**

Thuyết ba nhu cầu của David Mc Clelland (1967) cũng cho rằng động lực làm việc của nhân viên bị tác động bởi ba nhu cầu sau đây:

*Nhu cầu thành tựu:* khi nhân viên có nhu cầu thành tựu thường thì họ mong muốn hoàn thành những mục tiêu, nhiệm vụ mang tính thách thức bằng nỗ lực của chính mình, thích làm chủ công việc và nhận được phản hồi từ kết quả công việc. Những nhân viên có nhu cầu này thường là người có động lực làm việc tốt hơn.

*Nhu cầu quyền lực:* những nhân viên có nhu cầu quyền lực thường mong muốn kiểm soát, tác động đến môi trường làm việc của người khác và ảnh hưởng tới người

---

<sup>6</sup> Trần Kim Dung, 2018. *Quản trị nguồn nhân lực*. TP. HCM: Nhà xuất bản Kinh tế - TP Hồ Chí Minh.

khác. Nhu cầu quyền lực mạnh và nhu cầu thành tựu cao thì càng có xu hướng trở thành nhà quản trị.

*Nhu cầu liên minh:* nhu cầu này cũng giống như nhu cầu xã hội của Maslow, đó là nhu cầu về mối quan hệ với mọi người xung quanh. Nhu cầu này làm cho con người có mối quan hệ xã hội tốt hơn. Thay vì cạnh tranh gay gắt, nhân viên có nhu cầu này mạnh sẽ có động lực làm việc tốt hơn đối với những công việc cần sự thân thiện và cần các mối quan hệ xã hội.

#### 2.1.2.4 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng được giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1964 bởi nhà tâm lý học Victor Vroom. Thuyết này cho rằng, động lực làm việc của nhân viên là kết quả của những mong đợi. Nếu biết được những nỗ lực làm việc sẽ mang lại kết quả như mong muốn thì nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn. Thuyết này phân tích nhân tố chính là nỗ lực và thể hiện qua các mối quan hệ sau đây:

*Quan hệ giữa cố gắng và kết quả thực hiện công việc:* cố gắng của mỗi cá nhân sẽ mang lại kết quả thực hiện công việc đạt được ở mức nào đó của sự mong đợi.

*Quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc và sự khen thưởng:* nhân viên nhận thức được việc kết quả thực hiện công việc như thế nào sẽ mang lại cho họ những phần thưởng tương xứng.

*Quan hệ giữa khen thưởng và mục tiêu cá nhân:* cho biết mức độ hài lòng khi được cơ quan, tổ chức khen thưởng của nhân viên, mục tiêu này có được đáp ứng hay không và tính hấp dẫn của những phần thưởng ra sao.

### 2.1.3. Các nghiên cứu khoa học trước đây về động lực làm việc

#### 2.1.3.1 Các nghiên cứu nước ngoài

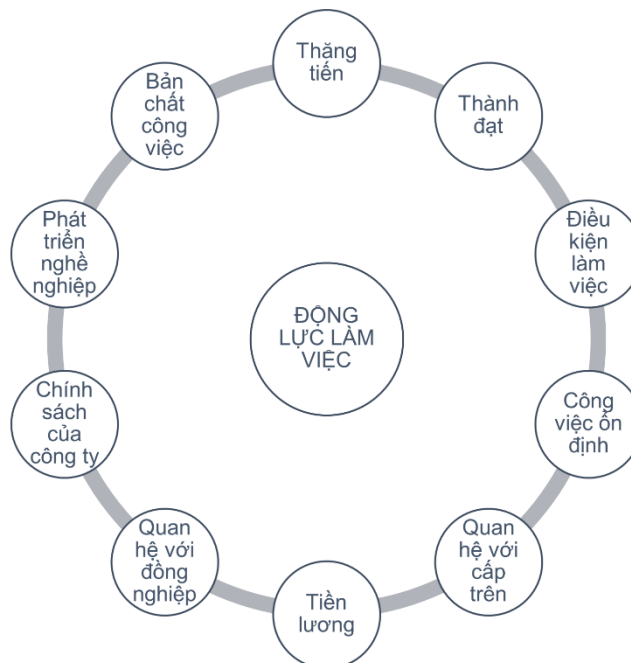
##### ❖ Nghiên cứu của Teck- Hong và Waheed (2011)

Trong nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011) dựa trên lý thuyết hai nhân tố của Herzberg, hai nhóm tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu 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 các phân tích đã chứng minh rằng động lực quan trọng nhất là điều kiện làm việc. Sự công nhận là yếu tố đáng kể thứ hai, tiếp theo đó là chính sách công ty 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.

Hạn chế của nghiên cứu là sử dụng thang đo ngắn, ít biến quan sát để phân tích các nhân tố; dẫn đến việc phân tích không đầy đủ các khía cạnh của nhân tố, kết quả nghiên cứu có thể không chính xác.

**Hình 2. 2 Mô hình nghiên cứu được đề xuất hai nhân tố của Tech-Hong và Waheed**



(Nguồn: Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực<sup>7</sup>)

#### ❖ Nghiên cứu của Atan và cộng sự (2021)

Nghiên cứu của Atan và cộng sự (2021) được thực hiện nhằm tìm hiểu mối quan hệ giữa hạnh phúc trong công việc và các khía cạnh của động lực làm việc dựa trên cuộc khảo sát 271 nhân viên nữ tại các khách sạn 4 và 5 sao khác nhau ở phía Bắc đảo Síp với các độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, chức vụ, thời gian làm việc và phòng ban khác nhau. Các yếu tố thuộc về động lực làm việc được sử dụng trong nghiên cứu này gồm (1) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, (2) Bản

<sup>7</sup> Trần Kim Dung, 2018. *Quản trị nguồn nhân lực*. TP. HCM: Nhà xuất bản Kinh tế - TP Hồ Chí Minh.