

TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐỐI VỚI ĐỘ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Ngày nhận bài: 22/02/2014

Ngày nhận lại: 02/04/2014

Ngày duyệt đăng: 07/07/2014

*Lưu Thị Bích Ngọc¹
Lưu Hoàng Mai²*

TÓM TẮT

Nguồn nhân lực là nguồn vốn quan trọng của tổ chức, và càng quan trọng trong ngành khách sạn nơi chất lượng phục vụ của nhân viên là một yếu tố quyết định giữ khách và xây dựng thương hiệu. Nghiên cứu nhằm khảo sát tác động của các hoạt động quản trị nhân sự đối với độ hài lòng của nhân viên trong công việc cũng như hiệu quả công việc. Phân tích hồi quy được sử dụng để phân tích dữ liệu thu về từ 162 bản trả lời hợp lệ từ các nhân viên ở các bộ phận khác nhau làm việc trong 23 khách sạn từ ba đến năm sao trên địa bàn TP. HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy tác động dương của các hoạt động quản trị nhân sự đối với độ hài lòng trong công việc và hiệu quả hoạt động của nhân viên, nhấn mạnh hơn nữa tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong các dịch vụ hiếu khách.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực, độ hài lòng trong công việc, hiệu quả công việc, khách sạn.

ABSTRACT

Human resources are key organizational resources, especially in hospitality industry where employees' service quality is a key factor for guest retention and brand building. This study aims to investigate the effect of human resource practices on employees' job satisfaction and performance. Regression was utilized for the analysis of data garnered from 162 complete responses from employees working in different functions of 23 hotels of three to five star rankings in Ho Chi Minh City. Results unveiled the positive impact of human resource practices on job satisfaction and performance, which underscores the importance of human resource practices in hospitality services.

Keywords: human resource management, job satisfaction, performance, hospitality industry.

¹ Công ty truyền số liệu Khu vực II; Đại học Mở Malaysia (OUM).

² Đại học Thủ Dầu Một.

1. Dẫn nhập

Theo số liệu thống kê của Tổng cục du lịch công bố thì trong tháng 12/2012, lượng khách quốc tế đến Việt Nam ước đạt 614.673 lượt, giảm 6,26% so với tháng trước và tăng 3,58% so với cùng kỳ năm 2011. Tính chung 12 tháng năm 2012 ước đạt 6.847.678 lượt, tăng 13,86% so với cùng kỳ năm 2011. Lượng khách du lịch đến Việt Nam ngày càng tăng thì nhu cầu về nhân sự của các cơ sở kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ đặc biệt là trong ngành kinh doanh khách sạn là rất lớn. Việc quản lý nhân sự sao cho hiệu quả nhất, tối đa hóa khả năng của nhân viên nhưng cũng đồng thời tạo dựng lòng trung thành của nhân viên với doanh nghiệp đã và đang là một thách thức lớn đối với các nhà quản lý. Nghiên cứu tác động của hoạt động quản trị nhân sự đối với thái độ và hành vi của nhân viên trong công việc có ý nghĩa quan trọng, vì đây là cơ sở để các nhà quản lý có một cái nhìn cụ thể hơn về vấn đề quản lý nhân sự góp phần xây dựng một chiến lược quản lý và phát triển phù hợp tạo động lực làm việc cho nhân viên và duy trì động lực này, giữ chân nhân viên giỏi, cũng như là tạo dựng lòng trung thành nơi người lao động, và nâng cao đóng góp của nhân viên vào tổ chức (Luu Trọng Tuấn và cộng sự, 2014). Mục tiêu nghiên cứu của công trình này nhằm khảo sát tác động của hoạt động quản trị nhân sự đối với độ hài lòng trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên.

2. Lược sử đề tài

2.1. Quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực tạo nên lợi thế cạnh tranh bởi lẽ nguồn nhân lực là một nguồn tài nguyên có giá trị, hiếm, không bắt chước được và không dễ thay thế (Wright et al., 1998). Theo Storey (1995, tr. 5), quản trị nguồn nhân lực là một phương pháp quản trị nhân lực để đạt lợi thế cạnh tranh thông qua các chiến lược triển khai một lực lượng lao động có năng lực và gắn bó, bằng cách kết hợp văn hóa tổ chức và nhân sự. Quản trị nguồn nhân lực cũng bao gồm những hoạt động thiết kế để cung cấp và điều phối nguồn nhân lực (Byars và Rue, 2004). Dessler (2005) xem quản trị nguồn nhân lực là những chính sách và hoạt động liên

quan đến phương diện “con người” hay nguồn nhân lực của một vị trí quản trị, bao gồm tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, và thưởng.

2.2. Độ hài lòng trong công việc

Theo Berry (1997), sự hài lòng trong công việc được định nghĩa là phản ứng của một cá nhân đối với công việc đã trải qua. Hay nói cách khác sự hài lòng trong công việc đề cập đến phản ứng tích cực của một cá nhân đối với một công việc cụ thể. Theo Madamba và De Jong (1997), đó là một phản ứng cho hiệu quả công việc từ sự so sánh các kết quả thực tế với những mong muốn, dự đoán hay những điều đáng được khen thưởng.

2.3. Hiệu quả hoạt động

Đối với nhà quản trị, qui trình quản trị hiệu quả hoạt động phải lấy chiến lược làm kim chỉ nam. Quản trị hiệu quả hoạt động theo chiến lược là qui trình lái tổ chức qua việc xác định sứ mệnh, chiến lược và mục tiêu của tổ chức, và đo lường những thông số này qua những chỉ số hoạt động cốt lõi, để có những hành động đúng đưa tổ chức đi đúng hướng (Waal, 2007). Armstrong và Baron (2004) định nghĩa quản trị hiệu quả hoạt động là “một qui trình góp phần quản trị hiệu quả các cá nhân và các đội để đạt đến hiệu quả cao cho tổ chức. Quản trị hiệu quả hoạt động giúp mọi thành viên cùng hiểu mục tiêu cần đạt đến cũng như cách lãnh đạo và phát triển nhân lực giúp đạt đến mục tiêu đó”. Sink và Tuttle (1989) cho rằng hoạt động của một tổ chức là mối quan hệ đan xen phức tạp giữa 7 tiêu chí hoạt động:

1. Kết quả, hàm ý “làm đúng việc, đúng lúc, đúng chất lượng”: trong thực hành, hiệu quả được biểu thị bằng tỉ số giữa đầu ra thực tế với đầu ra dự kiến;

2. Hiệu quả, hàm nghĩa “làm việc đúng cách”, và được định nghĩa là tỉ số giữa tài nguyên dự kiến sử dụng so với tài nguyên thực tế sử dụng;

3. Chất lượng;

4. Năng suất, được định nghĩa là tỉ số giữa đầu ra và đầu vào;

5. Chất lượng đời sống công việc, là

phần đóng góp quan trọng vào một hệ thống hoạt động hiệu quả;

6. Cải tiến (đổi mới), là yếu tố quan trọng để duy trì và cải thiện hiệu quả hoạt động; và

7. Lợi nhuận, biểu thị mục đích cuối cùng của mọi tổ chức.

Nhà quản lý khách sạn hiệu quả cung cấp liên tục thông tin phản hồi về hiệu quả hoạt động cho nhân viên mình. Quá trình này là cần thiết để tối đa hoá hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực.

Nhân viên tiền sảnh cần biết những nghi thức và ngôn ngữ họ sử dụng khi thực hiện check-in cho khách có tốt hơn so với ngày hôm qua, tuần trước, hay tháng trước, và đã đạt đến chuẩn quốc tế mà khách quốc tế mong đợi hay chưa. Nhân viên phục vụ buồng cần biết về những thiếu sót mà khách than phiền (nếu có) trong ca trực hôm nay của họ.

Đánh giá hiệu quả công việc có thể là trách nhiệm của bộ phận nhân sự, song những người trực tiếp quản lý nhân viên và có kiến thức về công việc thường thực hiện việc đánh giá này chính xác nhất, và họ có thể giúp nhân viên cải thiện thành tích hoạt động của mình (Luu Trọng Tuấn và cộng sự, 2014).

2.4. Những nghiên cứu trước đây về tác động của hoạt động quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự như là một yếu tố thiết yếu cho việc tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững. Nghiên cứu của Barney (1991) thông qua việc quản lý các nguồn tài nguyên khan hiếm và có giá trị giúp các tổ chức duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh. Quản trị nguồn nhân lực cho phép các tổ chức sử dụng nguồn lực một cách tối ưu, hiệu quả, và không ngừng phát triển (Wernerfelt, 1984). Pfeffer (1994) nhấn mạnh rằng nguồn nhân lực là quan trọng cho công ty hoạt động bền vững. Thực tế cho thấy rằng, trong nền kinh tế tri thức, nguồn nhân lực đã được công nhận như một công cụ

chiến lược, thiết yếu đối với lợi nhuận và tính bền vững của tổ chức. Điều này đã dẫn đến vai trò mới của nhà quản lý nguồn nhân lực như là đối tác chiến lược trong việc xây dựng và thực hiện chiến lược tổ chức (Myloni et al., 2004). Các tổ chức đang chủ động theo đuổi việc quản lý nguồn nhân lực một cách hiệu quả và có hệ thống để tận dụng sức mạnh của tài sản quan trọng này cho lợi thế cạnh tranh bền vững trong nền kinh tế tri thức (MacDuffie, 1995; Jackson và Schuler, 2000).

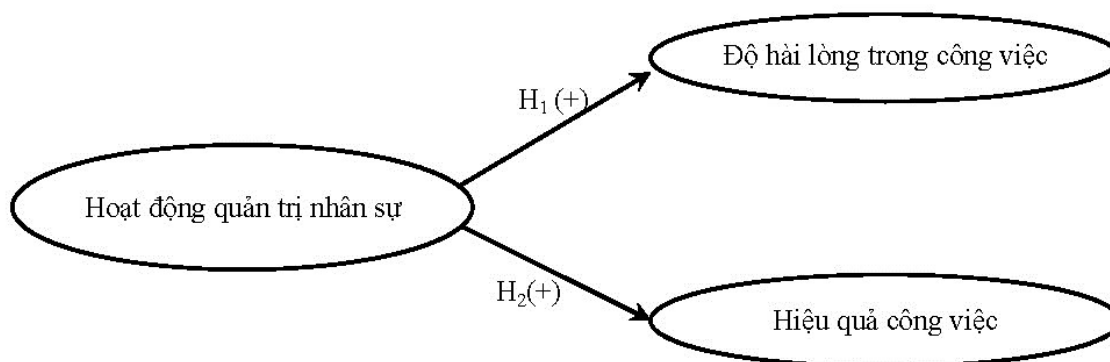
Kooij và cộng sự (2010) qua nghiên cứu của mình đã thiết lập mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nhân sự và thái độ của nhân viên trong công việc. Nghiên cứu của Atteya (2012) cũng cho thấy tác động của quản trị nhân sự đối với độ hài lòng và trách nhiệm của nhân viên trong công việc. Andreassi và cộng sự (2014) cũng chứng minh vai trò của quản trị nhân sự giúp cho đặc trưng công việc có ý nghĩa đối với nhân viên, từ đó tăng độ hài lòng của nhân viên trong công việc. Kết quả từ nghiên cứu của Lim và Ling (2012) cũng cho thấy hoạt động quản trị nhân sự liên quan đến độ hài lòng trong công việc nhất là hoạt động nhân sự tạo nên ý nghĩa trong công việc, môi trường làm việc hiệu quả và cơ hội trong công việc.

Nghiên cứu của Kehoe và Wright (2013) cho thấy tác động của hoạt động quản trị nhân sự đối với độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức, từ đó nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Quản trị nhân sự tạo nên sự công bằng trong tổ chức, từ đó tăng động lực và niềm tin nơi nhân viên, để tạo nên hiệu quả công việc cao nhất (Aryee và cộng sự, 2013).

Những lập luận trên đưa đến những giả thuyết và mô hình nghiên cứu sau đây:

H1. Hoạt động quản trị nhân sự tác động tích cực đến độ hài lòng trong công việc của nhân viên.

H2. Hoạt động quản trị nhân sự tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Công cụ nghiên cứu

Nghiên cứu này khảo sát mối quan hệ và sự tác động của biến độc lập là hoạt động quản trị nhân sự lên hai biến phụ thuộc là sự hài lòng trong công việc và hiệu quả công việc. Bảng câu hỏi gồm 32 câu và sử dụng thang đo từ 1 đến 5 để đánh giá mức độ tán thành đối với câu trả lời tương ứng với 1 - hoàn toàn không đồng ý, 2 - không đồng ý, 3 - trung lập, 4 - đồng ý, 5 - hoàn toàn đồng ý. Hoạt động quản trị nhân sự được đo lường qua thang đo 12 câu hỏi của Tsaur và Lin (2002). Độ hài lòng trong công việc của nhân viên được đánh giá qua thang đo 6 câu hỏi do Babin and Boles (1998) xây dựng. Hiệu quả công việc của nhân viên được đo lường qua 14 câu hỏi trong thang đo của Fiedler (1993).

3.2. Chọn mẫu

Đối tượng khảo sát là nhân viên hiện đang làm việc ở các khách sạn thuộc các bộ

phận buồng, nhà hàng, lễ tân và những bộ phận khác. Nghiên cứu này được thực hiện tại các khách sạn có tiêu chuẩn từ ba đến năm sao và thuộc sở hữu của nhiều thành phần trong đó có khách sạn của Nhà nước, tư nhân, 100% vốn nước ngoài và liên doanh.

3.2.1. Chọn khách sạn khảo sát

Tổng số khách sạn ở TP.HCM 1.425 khách sạn và cơ sở lưu trú với 29.001 phòng; trong đó có 910 cơ sở khách sạn với số phòng 26.845 phòng và có hơn 60 khách sạn từ 3 đến 5 sao với 8.599 phòng. Có 15 khách sạn đạt tiêu chuẩn ISO14001. Hầu hết các khách sạn này đều do những tập đoàn quốc tế quản lý như: Caravelle, Sheraton, Moevenpick (Omni cũ), New World, Equatorial, Legend, Renaissance Riverside, Windsor Plaza, Sofitel Plaza, Park Hyatt, Majestic, v.v. Trong đó có 13 khách sạn 5 sao, 13 khách sạn 4 sao, 49 khách sạn 3 sao, 180 khách sạn 2 sao, 655 khách sạn 1 sao và được phân bố cụ thể trong Bảng 1.

Bảng 1. Thống kê khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh năm 2012

STT	Số phòng Tiêu chuẩn	Số khách sạn		Số phòng	
1.	Một sao	655	71,98%	10672	39,75%
2.	Hai sao	180	19,78%	6347	23,64%
3.	Ba sao	49	5,38%	3845	14,32%
4.	Bốn sao	13	14,28%	1760	6,56%
5.	Năm sao	13	14,28%	4221	15,72%
Tổng		910	100%	26845	100%

Nguồn: Niên giám thống kê Sở văn hóa thể thao và du lịch TP.HCM năm 2012

Mẫu khách sạn được chọn là các khách sạn từ 3 đến 5 sao. Dựa vào bảng số liệu trên việc chọn lựa các khách sạn để tiến hành khảo sát sẽ căn cứ vào tổng số khách sạn từ 3 đến 5

sao để chọn ra 23 khách sạn. Trong đó có 14 khách sạn 3 sao, 6 khách sạn 4 sao và 5 khách sạn 5 sao.

Bảng 2. Mẫu khách sạn khảo sát

STT	Sở hữu Tiêu chuẩn	Nhà nước		Liên doanh		Tư nhân		100% vốn nước ngoài		Tổng số	
1.	Ba sao	2	14,29%	0	0%	14	85,71%	0	0%	14	50%
2.	Bốn sao	1	16,67%	3	50%	2	33,3%	0	0%	6	25%
3.	Năm sao	0	0%	2	40%	1	20%	2	40%	5	25%
Tổng số		3	12%	5	20%	15	60%	2	8%	25	100%

Trong 25 khách sạn mà chúng tôi khảo sát, khách sạn 3 sao, có 2 khách sạn có hình thức sở hữu nhà nước (14,29%), không có khách sạn là thuộc liên doanh và hình thức sở hữu 100% vốn nước ngoài, 14 khách thuộc tư nhân (85,71%). Khách sạn 4 sao có 1 khách sạn có hình thức sở hữu nhà nước (16,67%), 3 khách sạn là thuộc liên doanh (50%), 2 khách sạn là thuộc tư nhân (33,3%) và không có khách sạn nào có hình thức sở hữu 100% vốn nước ngoài. Đối với khách sạn 5 sao, không có khách sạn có hình thức sở hữu nhà nước, 2 khách sạn là thuộc liên doanh (40%), có 1 khách sạn nào có hình thức sở hữu tư nhân (20%) và 2 khách sạn thuộc sở hữu 100% vốn nước ngoài (40%).

3.2.2. Chọn nhân viên khách sạn khảo sát

Số lượng nhân viên được khảo sát trong mẫu cần ít nhất là 160 nhân viên đang làm việc tại các khách sạn ở TP.HCM. Mẫu được chọn bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện nhưng đảm bảo nhân viên được khảo sát làm việc tại các bộ phận khác nhau như bộ phận buồng, lễ tân, nhà hàng và các bộ phận khác.

Sau khi phát phiếu câu hỏi cho các nhân

viên khách sạn, số phiếu trả lời thu về ít nhất là 160 phiếu (32 câu hỏi x 5 = 160 phiếu), vì đây là nghiên cứu phân tích các nhân tố và sử dụng thang đo thứ bậc, cho nên cỡ mẫu phải đủ lớn ít nhất là bằng 5 lần số biến trong phân tích nhân tố (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Phân bố chọn nhân viên khảo sát phải đảm bảo có đầy đủ nhân viên làm việc tại các bộ phận khác nhau. Mỗi khách sạn sẽ khảo sát 7 nhân viên, vậy số khách sạn được khảo sát ít nhất là 23 khách sạn.

Nghiên cứu được tiến hành tại 23 khách sạn khác nhau từ ba đến năm sao với 200 phiếu khảo sát được phát ra. Số phiếu bị thất thoát hoặc không thu về được là 30 phiếu (chiếm 15% tổng số phiếu phát ra), số phiếu thu về được là 170 phiếu (đạt tỷ lệ 85% trên tổng số phiếu phát ra). Như vậy, tỷ lệ thu về phiếu khảo sát cao do được tiếp xúc trực tiếp với đối tượng điều tra nên có thể thuyết phục đối tượng trả lời, có thể giải thích rõ cho đối tượng về các câu hỏi, có thể kiểm tra dữ liệu tại chỗ trước tập hợp tổng kết dữ liệu. Số phiếu không hợp lệ là 8 phiếu (chiếm 4,0% tổng số phiếu phát ra), số phiếu hợp lệ là 162 phiếu (đạt tỷ lệ 81% tổng số phiếu phát ra).

Bảng 3. Số lượng phiếu khảo sát

Chỉ tiêu		Số lượng	Tỷ lệ phần trăm
Số phiếu phát ra		200	100%
Số phiếu không thu về được		30	15%
Số phiếu thu về được	Số phiếu không hợp lệ	8	4 %
	Số phiếu hợp lệ	162	81%
Số phiếu đưa vào xử lý dữ liệu		162	85%

Bảng 4. Số nhân viên được khảo sát tại các khách sạn theo hình thức sở hữu của khách sạn

Hình thức sở hữu	Khách sạn						Số	%
	3 sao		4 sao		5 sao			
	Số	%	Số	%	Số	%		
Tư nhân	78	48,15%	14	8,64%	1	0,62%	93	57,41%
Nhà nước	7	4,32%	7	4,32%	0	0,00%	14	8,64%
Liên doanh	0	0,00%	20	12,35%	0	0,00%	20	12,35%
100% vốn nước ngoài	14	8,64%	0	0,00%	21	12,96%	35	21,60%
Tổng số	99	61,11%	41	25,31%	22	13,58%	142	100%

Bảng 4 cho thấy có 93 phiếu trả lời từ các khách sạn hình thức sở hữu tư nhân (57,41%), sở hữu nhà nước là 14 phiếu (8,64%), liên doanh là 20 phiếu (2,35%) và

100 % vốn nước ngoài là 35 phiếu (21,6%).

Số phiếu được đưa vào xử lý có tỷ lệ phân bố nhân viên theo các bộ phận làm việc được trình bày trong Bảng 5.

Bảng 5. Phân bố nhân viên được khảo sát theo bộ phận làm việc tại các khách sạn

		Khách sạn						Tổng số	
		3 sao		4 sao		5 sao			
		Số	%	Số	%	Số	%	Số	%
Bộ phận làm việc	Lễ tân	33	20,37%	7	4,32%	3	1,85%	43	26,54%
	Buồng	16	9,88%	4	2,47%	4	2,47%	24	14,81%
	Nhà hàng	22	13,58%	21	12,96%	11	6,79%	54	33,33%
	Khác	28	17,28%	9	5,56%	4	2,47%	41	25,31%
	Total	99	61,11%	41	25,31%	22	13,58%	162	100%

Có 99 phiếu trả lời từ các khách sạn 3 sao (61,11%), 41 phiếu trả lời từ các khách sạn 4 sao (25,31%), 22 phiếu trả lời từ các khách sạn 5 sao (13,58%). Trong 162 phiếu khảo sát,

có 43 phiếu từ các bộ phận lễ tân (26,54%), 24 phiếu thuộc bộ phận buồng phòng (14,81%), 54 phiếu thuộc bộ phận nhà hàng (33,33%) và 41 phiếu là từ các bộ phận khác (25,31%).

4. Kết quả nghiên cứu và bình luận

4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Bảng 6. Thông tin về nhân viên khách sạn được khảo sát

		Số	%
Tuổi	Trên 20	134	82,72%
	Trên 30	28	17,28%
Giới tính	Nam	69	42,59%
	Nữ	93	57,41%
Bộ phận làm việc	Lễ tân	43	26,54%
	Buồng	24	14,81%
	Nhà hàng	54	33,33%
	Khác	41	25,31%
Kinh nghiệm	Dưới 1 năm	52	32,10%
	Từ 1 đến 3 năm	65	40,12%
	Từ ba năm trở lên	45	27,78%

Trong số 162 người trả lời, có 134 người có độ tuổi từ 20 tuổi đến 30 tuổi (82,72%) và 28 người trên 30 tuổi (17,28%). Số nhân viên nam ít hơn số nhân viên nữ trong cuộc khảo sát này là 24 người. 52 người trả lời có kinh nghiệm làm việc dưới 1 năm (32,1%), 65 người có kinh nghiệm từ 1 đến 3 năm (40,12%) và 45 người có kinh nghiệm làm việc từ 3 năm trở lên (27,78%).

4.2. Kết quả nghiên cứu và bình luận

Phân tích nhân tố khám phá là một

phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập tin gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu (Hair và cộng sự, 1998). Cronbach α từ 0.7 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt theo Nunnally (1978). Bảng 7 biểu thị phân tích thành tố chính của các thang đo với các hệ số Cronbach α trên 0.7.

Bảng 7. Phân tích thành tố chính của các thang đo

Số TT	Các câu hỏi thang đo	Tải nhân tố	Tương quan biến-tổng	Cronbach α
A	Hoạt động quản trị nhân sự (Thang đo của Tsaur và Lin (2002))			0.81
1	Công ty tôi trong khi tuyển dụng người mới thường sử dụng các trắc nghiệm như trắc nghiệm ngoại ngữ, tính cách, kiến thức, v.v.	0.85	0.78	
2	Trong qui trình tuyển dụng của công ty, công ty giải thích các mặt tích cực và tiêu cực của công việc.	0.79	0.71	
3	Công ty tôi sử dụng các phương pháp phỏng vấn chuẩn hóa trong khi tuyển dụng.	0.81	0.76	
4	Nhân sự trong công ty tôi được đào tạo mỗi năm ít nhất một lần.	0.88	0.82	
5	Công ty tôi tổ chức những khóa đào tạo chính thức, trọng tâm để chuẩn bị cho nhân viên trước khi vào công việc.	0.82	0.74	

6	Công ty tôi phân tích một cách hệ thống để xác định những gì còn thiếu trong các chương trình đào tạo cho nhân viên.	0.77	0.70	
7	Công ty tôi thể hiện trách nhiệm đối với nhân viên, như tổ chức các chương trình đào tạo.	0.84	0.79	
8	Công ty tôi sử dụng kết quả của các chương trình đào tạo để đánh giá hiệu quả đào tạo.	0.81	0.75	
9	Nhân viên biết được kết quả đánh giá hiệu quả hoạt động qua thông báo chính thức.	0.86	0.81	
10	Đánh giá hiệu quả hoạt động phản ánh các mục tiêu chung của công ty, mà đã cùng nghiên cứu và đồng thuận.	0.78	0.71	
11	Đánh giá hiệu quả hoạt động gồm cả chỉ tiêu tài chính và phi tài chính.	0.83	0.76	
12	Công ty tôi sử dụng những tiêu chuẩn công việc để thăng tiến và bổ nhiệm.	0.79	0.72	
B	Độ hài lòng của nhân viên trong công việc (Thang đo của Babin and Boles (1998))	0.79	0.69	0.78
1	Tôi thấy công việc của tôi không thú vị (mã đảo ngược)	0.82	0.79	
2	Tôi thường cảm thấy chán công việc của tôi (mã đảo ngược)	0.78	0.72	
3	Tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại	0.81	0.78	
4	Thường tôi phải buộc mình đi làm (mã đảo ngược)	0.77	0.71	
5	Gần như ngày nào tôi cũng say mê công việc của mình	0.79	0.72	
6	Tôi thất vọng vì đã chọn công việc này (mã đảo ngược)	0.84	0.79	
C	Hiệu quả hoạt động (Thang đo của Fiedler (1993))			0.82
1	Tôi nắm bắt tốt, áp dụng, và nhớ những khái niệm mới.	0.77	0.73	
2	Tôi hoạt động độc lập hay không cần những chỉ dẫn cụ thể.	0.82	0.76	
3	Tôi xác định đúng những tình huống.	0.80	0.71	
4	Tôi sử dụng thông tin để đưa ra ý kiến hay kết luận đúng.	0.84	0.78	
5	Tôi có kiến thức và thông tin về những yêu cầu của công việc.	0.89	0.81	
6	Tôi có thể đưa ra những ý tưởng, khái niệm, và giải pháp mới giúp đạt được mục tiêu.	0.86	0.79	
7	Tôi sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm để hoàn thành mục tiêu của đơn vị (sẵn sàng làm việc ngoài giờ).	0.81	0.74	
8	Tôi thường chú ý đến tính chính xác, cẩn trọng, đúng lúc, sự ngăn nắp, và tính nhất quán trong công việc.	0.81	0.76	
9	Tôi hoàn tất công việc được giao với kết quả tốt.	0.85	0.79	
10	Tôi có thể và sẵn sàng làm việc cùng với người khác và vì người khác.	0.78	0.71	
11	Tôi đáng tin cậy vì hoàn thành trách nhiệm và thực hiện công việc giao phó trong thời hạn yêu cầu.	0.80	0.73	
12	Tôi cố gắng tránh đi trễ và vắng mặt.	0.87	0.82	
13	Về việc viết thư và viết báo cáo, tôi có thể diễn đạt rõ ràng, dễ hiểu và dễ thực hiện (nếu có liên quan).	0.76	0.69	
14	Tôi tuân thủ các chính sách và qui trình của công ty (như trang phục, các chuẩn mực đạo đức, các qui tắc ứng xử, độ an toàn, v.v.).	0.79	0.72	

Bảng 8. Tóm tắt mô hình

Mô hình	Hệ số bình phương	Hệ số bình phương điều chỉnh	Lỗi phương sai ước lượng	Trị số Durbin-Watson
1	.756	.759	.48326	1.776

Bảng 8 cho thấy với mức ý nghĩa 5% mô hình giải thích được 75.6% sự thay đổi của các quan sát.

Bảng 9. ANOVA

Mô hình	Tổng bình phương	Độ tự do	Bình phương trung bình	Hệ số F	Độ ý nghĩa
1 Hồi quy	7.589	2	3.795	16.249	.000
Còn lại	37.133	159	.234		
Tổng	44.723	161			

Với mức ý nghĩa $\alpha=0.05$, dùng phân phối Fisher ta có giá trị của $f(2,159)_{0.05}=2.99$. So sánh với giá trị của $F=16.249$ ($F>f$) cho nên mô hình được thiết lập là phù hợp (Kiểm định F).

Bảng 10. Tác động của hoạt động nhân sự đến độ hài lòng trong công việc

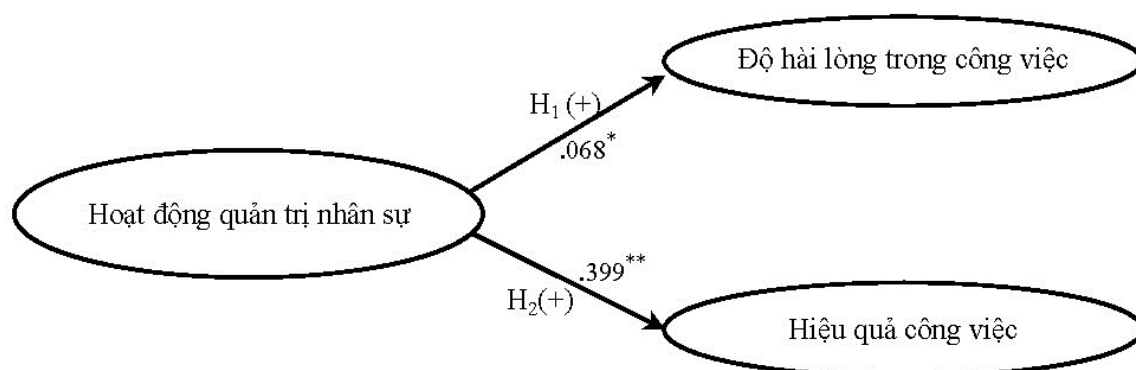
Mô hình	Hệ số không chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Độ ý nghĩa
	β	Lỗi phương sai	β		
1 (Hằng số)	2.167	.428		5.057	.000
HDNS	.076	.082	.068	.932	.035

Biến phụ thuộc: Độ hài lòng trong công việc

Bảng 11. Tác động của hoạt động nhân sự đến hiệu quả công việc

Mô hình	Hệ số không chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Độ ý nghĩa
	β	Lỗi phương sai	β		
1 (Hằng số)	4.027	.944		4.106	.000
HDNS	.451	.082	.399	5.481	.000

Biến phụ thuộc: Hiệu quả công việc



Phân tích hồi quy được tiến hành để xác định mối quan hệ giữa tác động của hoạt động quản trị nhân sự đối với độ hài lòng trong công việc và hiệu quả công việc của các nhân viên làm việc trong khách sạn tại TP.HCM.

Giá trị Sig trên bảng ANOVA cho phép ta bác bỏ giả thuyết H_0 (mô hình hồi quy xây dựng không phù hợp với tổng thể). Từ kết quả trên cho thấy toàn bộ mô hình hồi quy đều có ý nghĩa giải thích cho việc tác động của hoạt động quản trị nhân sự đến độ hài lòng trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên trong khách sạn.

Các giá trị Sig của các biến trong mô hình được thiết lập đều cho ta những thông tin rất tốt. Hệ số hồi quy của các biến riêng lẻ đều có ý nghĩa với độ tin cậy 95%. Ta có thể chấp nhận sử dụng mô hình này cho việc dự báo về tác động của hoạt động quản trị nhân sự của khách sạn đến độ hài lòng trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên.

Mô hình trên cho thấy rằng hoạt động quản trị nhân sự có tác động đến sự hài lòng và hiệu quả công việc của nhân viên làm việc trong khách sạn. Nhà quản lý khách sạn cần phải tạo nên ấn tượng hài lòng cho nhân viên từ khi nhân viên bước vào khách sạn để dự tuyển dụng. Bản mô tả công việc phải thể hiện hết trách nhiệm của tổ chức với nhân viên, và tôn trọng quyền của nhân viên được học hỏi, được sáng tạo, để đóng góp không chỉ cho cổ đông mà cả những bên liên quan khách của khách sạn, nhất là khách hàng và trách nhiệm với cộng đồng (Luu Trọng Tuấn và cộng sự, 2014). Kết quả của qui trình tuyển dụng đối với ứng viên phải thể hiện sự công bằng qui trình (procedural justice), và sự công bằng đó phải được thể hiện tiếp sau đó khi nhân viên đã chính thức gia nhập vào tổ chức. Nadiri và Tanova (2010) trong nghiên cứu của mình trong lĩnh vực khách sạn đã chứng minh mối quan hệ giữa công bằng và độ hài lòng của nhân viên.

Hoạt động đào tạo và phát triển cũng phải thể hiện sự công bằng. Mọi nhân viên trong khách sạn, dù ở lãnh đạo cấp cao hay nhân viên ở cấp thấp nhất, dù là nhân viên tuyển trước hay nhân viên hỗ trợ ở Phòng

Hành Chính hay Kế toán, cũng phải đều có cơ hội học tập nâng cao năng lực cốt lõi và giá trị cốt lõi, cũng như cơ hội thăng tiến (Luu Trọng Tuấn và cộng sự, 2014). Đào tạo không chỉ hướng đến cung cấp kỹ năng cho nhân viên, mà nâng cao giá trị cốt lõi cho nhân viên, để nhân viên nâng từ niềm tin tính toán với tổ chức (calculation-based trust) – niềm tin dựa trên sự trao đổi về mặt kinh tế giữa nhân viên và tổ chức (economic exchange), nghĩa là công hiến tương ứng với đãi ngộ tài chính – lên đến niềm tin nhận dạng (identity-based trust) – niềm tin khi thấy mình là một thành viên của tổ chức, đóng góp cho sứ mệnh và chuỗi giá trị của tổ chức (Luu Trọng Tuấn, 2012). Từ đó, nhân viên hài lòng hơn và làm việc hăng say hơn vì không chỉ hăng ngày đến khách sạn để thực hiện một chuỗi những hoạt động quen thuộc, mà để chia sẻ với đồng nghiệp, mang đến giá trị cho khách hàng, và thấy công việc mình có ý nghĩa cho mọi người.

Trong các hoạt động nhân sự, đánh giá hiệu quả công việc và đãi ngộ tương ứng chính là những yếu tố tác động mạnh nhất đến hiệu quả công việc của nhân viên. Đánh giá không đầy đủ những đóng góp của nhân viên vào sự phát triển của khách sạn sẽ không thể giữ được người tài. Đánh giá hoạt động nhân viên cần chú trọng đến cả hai bình diện tài chính và phi tài chính (Luu Trọng Tuấn, 2010), và bình diện phi tài chính có thể mở rộng thành ba bình diện: khách hàng, qui trình nội bộ, và học hỏi và phát triển như trong mô hình thẻ điểm cân bằng (Luu Trọng Tuấn và cộng sự, 2014). Một khi tất cả những đóng góp của nhân viên vào chuỗi giá trị của khách sạn đều được đánh giá đầy đủ và đãi ngộ xứng đáng, họ sẽ hài lòng, và đóng góp hơn nữa cho tổ chức, cũng như mời gọi thêm người tài đến với tổ chức.

5. Kết luận

Tác động của hoạt động quản trị nhân sự có ảnh hưởng đến độ hài lòng và hiệu quả công việc của nhân viên làm việc trong các khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các khách sạn cần chú trọng đến hoạt động quản trị nhân sự vì tác động đến độ hài lòng và hiệu quả công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu nhất quán với kết quả nghiên cứu của Atteya

(2012), và Lim và Ling (2012) về tác động của hoạt động quản trị nhân sự đối với độ hài lòng của nhân viên, cũng như với kết quả nghiên cứu của Kehoe và Wright (2013), và Mostafa và Gould-Williams (2014) về tác động của hoạt động quản trị nhân sự đối với hiệu quả hoạt động của nhân viên.

Ý nghĩa của nghiên cứu này là nhà quản lý khách sạn cần phải thực hiện những chính sách quản trị nhân sự hợp lý và cần chú trọng đến việc nâng cao độ hài lòng và hiệu quả công việc của nhân viên. Khi hài lòng với

công việc, thì nhân viên làm việc trong khách sạn sẽ mô tả công việc của họ là tuyệt vời và họ sẽ thực hiện tốt, nhiệt tình hơn trong công việc của họ. Từ đó làm tăng độ hài lòng của khách hàng và nâng cao hình ảnh của khách sạn trong ký ức khách hàng. Nếu các nhà quản lý cải thiện các hoạt động quản trị nhân sự, làm cho nhân viên thấy ý nghĩa hơn với công việc, sẽ giảm bớt tình trạng nhân viên rời bỏ khách sạn và làm giảm chi phí đáng kể trong việc tuyển dụng và đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Andreassi, J.K., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P.J 2014, 'Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries', *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(1), 55-77.
2. Armstrong, M. and Baron, A 2004, *Managing performance: performance management in action*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
3. Aryee, S., Walumbwa, F.O., Mondejar, R., & Chu, C.W 2013, Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, in press.
4. Atteya, N.M 2012, 'Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies', *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 9, pp. 105-119.
5. Babin, B.J., & Boles, J.S 1998, 'Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women', *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
6. Barney, J.B 1991, 'Firm resource and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
7. Berry, L.M 1997, *Psychology at Work*, San Francisco, CA: McGraw Hill Companies Inc.
8. Byars, L.L. and Rue, L.W 2004, *Human resource management* (8th ed.), London: McGraw-Hill Irwin.
9. Dessler, G 2005, *Human resource management* (10th ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
10. Fiedler, A.M 1993, *The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance*, Unpublished doctoral dissertation, Florida International University.
11. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C 1998, *Multivariate data analysis*, (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
12. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc 2008, *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Hồng Đức, TP.HCM.

13. Jackson, S.E. and Schuler, R.S 2000, *Managing Human Resource, A Partnership Perspective*, London: Southern-Western College Publishing.
14. Kehoe, R.R., & Wright, P.M 2013, 'The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors', *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
15. Kooij, D.T., Jansen, P.G., Dijkers, J.S., & De Lange, A.H 2010, 'The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis', *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
16. Lim, L.J., & Ling, F.Y 2012, 'Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff', *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101-118.
17. Luu Trong Tuan 2010, 'Organisational culture, leadership and performance measurement integratedness', *International Journal of Management and Enterprise Development*, 9(3), 251-275.
18. Luu Trong Tuan 2012, 'What trust grows through upward influence?', *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(2), 158-181.
19. Lưu Trọng Tuấn, Lê Thị Lan Anh, Nguyễn Phạm Hạnh Phúc, Lưu Thị Bích Ngọc 2014, *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực ngành khách sạn*, Hà Nội: Nhà xuất bản Thống Kê.
20. MacDuffie, J.P 1995, 'Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 48, pp. 197-221.
21. Madamba, A.B. and De Jong, G.F 1997, 'Job mismatch among Asians in the United States: ethnic group comparisons', *Social Science Quarterly*, 78(2), 524-42.
22. Mostafa, A.M.S., & Gould-Williams, J.S 2014, 'Testing the mediation effect of person-organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector', *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276-292.
23. Myloni, B., Harzing, A.-W.K. and Mirza, H 2004, 'Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies', *International Journal of Manpower*, 25(6), pp. 518 – 534.
24. Nadiri, H., & Tanova, C 2010, 'An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry', *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
25. Nunnally, J.C 1967, *Psychometric theory*, New-York: McGraw-Hill.
26. Pfeffer, J 1994, *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard Business School Press.
27. Sink, D., and Tuttle, T 1989, 'Planning and Measurement in your Organisation of the Future. In Tangen, S 2004, Performance measurement: from philosophy to practice', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 8, pp. 726-737.
28. Storey, J 1995, 'Human resource management: still marching on, or marching out?. In J. Storey (ed.)', *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge, pp. 3-32.
29. Tsaur, H., and Lin, C.Y 2002, 'Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior', *Tourism Management*, 25(1), 471-81.

-
30. Waal, A.A. de 2007, *Strategic Performance Management, A Managerial and Behavioural Approach*, London: Palgrave MacMillan.
 31. Wernerfelt, B 1984, 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
 32. Wright, P.M., McMahan, G.C., McCormick, B. and Sherman, W.A 1998, 'Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance', *Human Resource Management*, 37: 17–29.