

Tác động của quản lý chất lượng toàn diện và quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh của các khách sạn trong bối cảnh chuyển đổi số

ĐÀM THỊ THUY*

Tóm tắt

Trong các doanh nghiệp dịch vụ nói chung và khách sạn nói riêng, vấn đề quản lý chất lượng hướng đến thỏa mãn khách hàng luôn được các nhà quản lý khách sạn quan tâm hàng đầu, đặc biệt trong bối cảnh ngành du lịch khách sạn mới phục hồi sau đại dịch Covid-19. Trong nghiên cứu này, tác giả đưa vào mô hình yếu tố quản trị nguồn nhân lực (HRM) để xem xét HRM có vai trò như thế nào trong việc đảm bảo chất lượng theo hệ thống quản lý chất lượng toàn diện (TQM) để hướng đến đích cuối cùng là kết quả hoạt động kinh doanh của các khách sạn (OP). Nghiên cứu này sẽ là tiền đề để tác giả thực hiện các nghiên cứu định lượng sau này.

Từ khóa: quản lý chất lượng toàn diện, TQM, chuyển đổi số, quản trị nguồn nhân lực, HRM, kết quả hoạt động của các khách sạn

Summary

In service sector in general and hotels in particular, the issue of quality management towards customer satisfaction is always the top concern of hotel managers, especially in the context that the hotel industry has just recovered from the Covid-19 pandemic. In this study, the author adds human resource management (HRM) in the research model to consider the role of HRM in ensuring quality under total quality management (TQM) towards the final target of hotel performance. This study will be a foundation for the author to carry out quantitative studies in the future.

Keywords: total quality management, TQM, digital transformation, human resource management, HRM, hotel performance

GIỚI THIỆU

Tầm quan trọng của nghiên cứu này bắt nguồn từ ý nghĩa của ngành dịch vụ kinh doanh lưu trú của Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng, vì đó là một trong những ngành có vai trò quan trọng trong sự phát triển du lịch của Việt Nam và Hà Nội là trung tâm kinh tế chính của đất nước. Nghiên cứu này dự kiến sẽ làm tăng thêm góc nhìn về thực hành TQM cũng như HRM ở các cơ sở lưu trú Hà Nội đã thay đổi ra sao trong bối cảnh chuyển đổi số và hy vọng rằng, các đề xuất nghiên cứu sẽ giúp các nhà quản lý của các cơ sở lưu trú nhận ra tiềm năng của TQM, HRM và biết cách thực hành TQM trong điều

kiện nguồn nhân lực thay đổi liên tục và có hạn cũng như sự thay đổi nhanh của các ứng dụng công nghệ thông tin ngày nay. Điều này sẽ làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp và làm thế nào để nâng cao OP của các khách sạn với định hướng thị trường và khách hàng cụ thể.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính là nghiên cứu tài liệu và phỏng vấn chuyên sâu. Nghiên cứu định tính tiến hành với việc thực hiện phỏng vấn sâu 2 nhóm đối tượng: 1) Nhóm nhân viên của các khách sạn (nhân viên kinh doanh, lễ tân, nhân viên buồng); Nhóm những người quản lý khách sạn - những người hiểu nhất về thực hành TQM/HRM trong khách sạn.

* ThS., Khoa Kinh tế và Quản lý - Trường Đại học Thủy Lợi

Ngày nhận bài: 18/7/2022; Ngày phản biện: 5/8/2022; Ngày duyệt đăng: 15/8/2022

BẢNG 1: CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG CỦA HRM

Các nghiên cứu	Các yếu tố thành công của HRM							
	Đào tạo và phát triển	Làm việc nhóm	Giao tiếp/ Quan hệ lao động	Đánh giá thực hiện công việc	Lương thưởng và sự công nhận	Tuyển dụng và bố trí lao động	Phân tích công việc	Hoạch định nhân sự
Zeyad Alkhezali và cộng sự (2019)	v			v	v			
Sohel Ahmad và cộng sự (2003)	v		v		v	v	v	
Paul Boselie (2002)	v				v	v		v
Amrkeyvan Chaichi (2015)	v			v		v		
Anwer Mohammed Faisal (2018)	v	v	v		v			
Rao Aamir Khan và các cộng sự (2019)	v		v			v		
Hilda Ghaled Madanat và cộng sự (2017)	v			v	v	v		v
Shatha Suleiman Abu-Mahfouz (2019)	v			v	v	v		

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Căn cứ kết quả phỏng vấn hai nhóm đối tượng này, tác giả bổ sung và điều chỉnh thang đo các yếu tố thành công của TQM cũng như HRM để đưa vào bảng hỏi nhằm phục vụ cho nghiên cứu định lượng sau này. Các cuộc phỏng vấn nhóm nhân viên của khách sạn được thực hiện thông qua điện thoại, các cuộc phỏng vấn nhóm nhà quản lý được thực hiện trực tiếp tại quán café hoặc văn phòng làm việc của họ tại khách sạn và được ghi chép đầy đủ. Mỗi cuộc phỏng vấn được thực hiện từ 30 đến 45 phút. Số người tham gia phỏng vấn sâu là 53 người, các câu trả lời được đưa vào phân tích. Thời gian tiến hành điều tra từ ngày 01/12/2021 đến tháng 07/2022.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Khái niệm về HRM

Có rất nhiều tác giả đưa ra định nghĩa về HRM, trong nghiên cứu này, tác giả dựa trên quan điểm của Beardwell và cộng sự (2017) cho rằng, “HRM quan tâm đến việc tuyển dụng, đào tạo và phát triển, khen thưởng, giao tiếp và sự tham gia của nhân viên, làm việc theo nhóm và quản lý hiệu suất” vì cách tiếp cận này nêu lên đầy đủ các hoạt động HRM là tuyển dụng, đào tạo và phát triển, khen thưởng, giao tiếp, sự tham gia của nhân viên, làm việc theo nhóm và quan trọng nó ảnh hưởng đến việc quản lý hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp.

Các yếu tố thành công của HRM

Để tìm hiểu xem yếu tố nào của HRM sẽ tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức, tác giả sẽ xuất phát từ 8 yếu tố cơ bản của quản trị nhân lực của Nguyễn Hữu Thân (2012) đó là: Phân tích công việc; Hoạch định nhân sự; Tuyển dụng và bố trí lao động; Đào tạo và phát triển; Giao tiếp/quan hệ lao động; Lương

thưởng và sự công nhận; Làm việc nhóm. Tác giả sẽ xem xét 8 yếu tố kể trên đã được các nghiên cứu trước đó chỉ ra có tác động nhất định với tần suất như thế nào.

Bảng 1 cho thấy, trong 8 yếu tố cơ bản của quản trị nguồn nhân lực, thì các yếu tố được đưa vào các phân tích và được chỉ ra có ảnh hưởng với tần suất nhiều hơn đến kết quả hoạt động của các tổ chức trong mối quan hệ với việc thực hiện TQM có thể kể đến là: Đào tạo và phát triển; Giao tiếp; Đánh giá thực hiện công việc; Lương thưởng và sự công nhận; Tuyển dụng và bố trí lao động. Tác giả sẽ đưa cả 8 yếu tố cơ bản này vào phân tích và sẽ đưa ra thang đo chính thức sau khi kết thúc nghiên cứu sơ bộ.

Các tác động của chuyển đổi số đến thực hành TQM

Bảng 2 đã đưa ra một góc nhìn về các hoạt động HRM cơ bản trong doanh nghiệp và xu hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong từng hoạt động đang diễn ra như thế nào. Tất cả những yếu tố trên sẽ được đưa ra thảo luận với nhóm chuyên gia và đưa vào thang đo bảng hỏi để tiến hành nghiên cứu định lượng.

Mối quan hệ giữa TQM và HRM

Ching-Chow Yang (2006) chỉ ra rằng, sức mạnh tổng hợp và tính thống nhất giữa các thực hành quản trị nguồn nhân lực là rất quan trọng đối với việc thực hiện TQM. Yang cho rằng, tỷ lệ thất bại cao trong việc triển khai TQM là do việc quản lý nguồn nhân lực tương đối ít được quan tâm. Ching-Chow Yang (2006) đã xem xét mối quan hệ giữa thực hành HRM và TQM, ảnh hưởng của thực hành HRM đối với việc thực hiện TQM và ảnh hưởng của việc thực hiện TQM đối với hoạt động chất lượng. Nghiên cứu của Ching-Chow Yang đã đưa ra 3 phát hiện: Thứ nhất, đào tạo và phát triển, đãi ngộ khuyến khích tạo ra ảnh hưởng lớn nhất đến TQM; Thứ hai, việc thực hiện HRM ảnh hưởng đáng kể đến việc quản lý sự hài lòng của khách hàng và kiểm soát chất lượng thống kê ở một mức độ lớn hơn so với các thực hành khác; Cuối cùng, cả thực hành HRM và TQM đều tạo ra tác động lớn hơn đến sự hài lòng của khách hàng và nhân viên.

Eayd M. Youssef và cộng sự (2014) đã thực hiện nghiên cứu mối quan hệ giữa cường độ của TQM và thực hành HRM rất quan trọng. Nghiên cứu cho thấy rằng, cường độ TQM càng cao, những

người áp dụng TQM sẽ càng chú trọng hơn vào việc làm giàu công việc, đảm bảo việc làm, trao cho người lao động trách nhiệm lập kế hoạch nhiều hơn, giao cho người lao động nhiều nhiệm vụ hơn, thay đổi mối quan hệ lao động, đào tạo công nhân, đào tạo giám sát và đào tạo quản lý. Những người áp dụng TQM đã nhận ra rằng, trừ khi khách hàng nội bộ được thỏa mãn, thì sẽ rất khó để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng bên ngoài.

Như vậy có thể thấy, hai yếu tố TQM và HRM có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và sẽ tác động theo cách riêng đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp.

TQM và HRM tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của các khách sạn

Thực hành TQM mềm có tác động tích cực đến sự tham gia vào công việc, sự hài lòng trong nghề nghiệp và cam kết của tổ chức (Paul Boselie và cộng sự, 2005), tức là đối với chức năng nhân sự. Tổ chức định hướng thực hành TQM yêu cầu một tập hợp các thực hành HRM nội bộ, phù hợp hơn với TQM. Hệ thống thực hành HRM này bao gồm: giao tiếp, làm việc theo nhóm, đào tạo và phát triển và khen thưởng và công nhận dựa trên sự đóng góp của nhân viên, là những yếu tố quan trọng để thực hiện TQM (Susan Oakland và cộng sự, 2001). Thực hành TQM tác động mạnh đến kết quả hoạt động của tổ chức thông qua vai trò trung gian của thực hành HRM (Shatha Suleiman Abu-Mahfouz, 2019). Hơn nữa, nhiều nghiên cứu chứng minh rằng, các thực hành HRM và TQM này có tác động tích cực đến hoạt động của tổ chức (Shatha Suleiman Abu-Mahfouz, 2019). Tác động tích cực của việc thực hành TQM ở mức cao kéo theo thực hành HRM ở mức cao và tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Hilda Ghaleb Madanat và cộng sự, 2017).

Trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ lưu trú, một vài nghiên cứu trước đây đã chỉ ra, các khách sạn cam kết thực hành TQM sẽ có kết quả hoạt động tốt hơn các khách sạn không cam kết thực hành TQM (Enrique Claver-Cortés và cộng sự, 2008 và TQM có khả năng cải thiện sự hài lòng của khách hàng và cuối cùng là hiệu quả tài chính (Enrique Claver-Cortés và cộng sự, 2008).

Từ những phân tích đã chỉ ra ở trên, trong nghiên cứu này, tác giả tập trung vào phân tích thực hành TQM, với sự ảnh

BẢNG 2: TÁC ĐỘNG CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐẾN THỰC HÀNH HRM

Các yếu tố HRM	Mục tiêu quản lý	Chuyển đổi số tác động	Phương thức thực hiện
Hoạch định nhân sự	- Lên kế hoạch về nguồn nhân lực cho tổ chức trong ngắn và dài hạn - Dự báo được việc thừa, thiếu lao động hiện tại và tương lai.	- Thu thập thông tin nhanh chóng và kịp thời cho việc lập kế hoạch - Cung cấp các công cụ lập kế hoạch, dự báo lao động chính xác	- Hệ thống thông tin nội bộ - Các phần mềm phân tích dữ liệu: power BI... - Phần mềm bên thứ ba giúp phân tích thông tin: similar web, keywordtool.io
Phân tích công việc	- Xác định nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của mỗi vị trí công việc trong tổ chức - Cập nhật thường xuyên cho từng vị trí công việc do thay đổi yếu tố môi trường	- Xác định chính xác hơn, nhanh hơn cho từng vị trí công việc do việc thu thập thông tin, dữ liệu nhanh chóng và đồng nhất. - Hệ thống quản lý dữ liệu ứng cho việc update thông tin nhanh chóng hơn	- Hệ thống quản lý thông tin nội bộ - Email nội bộ - Lưu trữ thông tin trên điện toán đám mây...
Tuyển dụng và bố trí lao động	- Thu hút nhiều hồ sơ ứng viên nộp hồ sơ xin việc - Tuyển chọn được người phù hợp - Bố trí đúng người, đúng khả năng, đúng vị trí	- Có nhiều kênh tiếp cận từng ứng viên nhanh và chuẩn hơn tiếp cận trước kia, như: đăng báo giấy, đài phát thanh... - Hệ thống quản lý dữ liệu ứng viên online giúp lưu trữ hồ sơ và đánh giá ứng viên chính xác hơn	- Website tuyển dụng - Mạng xã hội như: facebook cá nhân, fanpage, seeding comment... - Các phần mềm giúp quản lý dữ liệu ứng viên
Đào tạo và phát triển	- Xác định được chính xác nhu cầu đào tạo nhân viên - Tổ chức đào tạo phù hợp - Các chương trình phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức phát triển	- Xác định chính xác nhu cầu đào tạo nhờ biết tổ chức đang gặp vấn đề ở đâu nhờ các hệ thống phân tích dữ liệu tổ chức - Nhiều hình thức tổ chức đào tạo hơn như online	- Các phần mềm: power BI, nhanh.vn, atosa... - Google meeting, Zoom
Đánh giá thực hiện công việc	- Đánh giá chính xác sự thực hiện công việc của nhân viên	- Lưu trữ hồ sơ nhân viên online, cập nhật thông tin nhân viên trên hệ thống lưu trữ nội bộ giúp đánh giá nhân viên chính xác hơn	- Lưu trữ trên điện toán đám mây - Hệ thống quản lý thông tin nội bộ
Lương thưởng và sự công nhận	- Tính toán và trả lương 3P - Công nhận xứng đáng với khả năng của nhân viên	- Các phần mềm chấm công, tính lương online giúp dễ dàng hơn trong việc trả lương 3P	- Các phần mềm tính lương và chấm công online - Hệ thống thanh toán điện tử - Hóa đơn điện tử
Giao tiếp	- Có các kênh giao tiếp hiệu quả để truyền tin chính xác và ra quyết định quản lý phù hợp - Mối quan hệ giữa các cá nhân trong công ty và với ban lãnh đạo diễn ra tốt đẹp	- Áp dụng hệ thống thông tin nội bộ cùng nhiều kênh giao tiếp để nắm bắt thông tin chính xác hơn. - Thông tin lan truyền nhanh hơn nhưng cũng có thể gây ra những mất tiêu cực như mâu thuẫn nội bộ được đưa lên mạng xã hội...	- Hệ thống thông tin nội bộ - Bảng tin điện tử nội bộ - Email nội bộ - Phần mềm chat nội bộ - Facebook, tiktok...
Làm việc nhóm	- Phối hợp làm việc giữa các vị trí nhịp nhàng - Kết quả công việc của các nhóm hiệu quả.	- Các nhóm làm việc linh hoạt hơn: offline, online. - Dễ dàng trao đổi thông tin giữa các thành viên trong nhóm.	- Google meeting, Zoom - Chat: Messenger, Zalo...

Nguồn: Tác giả tổng hợp

hưởng trung gian của thực hành HRM có thể cải thiện kết quả hoạt động của các khách sạn.

MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Từ các kết quả phân tích nói trên, tác giả đưa ra một số kiến nghị sau cho các khách sạn trong việc nhận ra vai trò quan trọng của thực hành HRM đặt trong mối liên hệ giữa thực hành TQM tác động đến kết quả hoạt động của các khách sạn trong bối cảnh chuyển đổi số như sau:

Thứ nhất, tập trung cải thiện hoạt động HRM bằng cách tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin. Các khách sạn cần tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động nhân sự, như: cần thiết lập hệ thống thông tin nội bộ để có thể quản lý thông tin cũng như cập nhật thông tin tức thời; cần tăng cường hệ thống giao tiếp cho nhân viên bằng các phần mềm chat, như: chat nội bộ, Zalo, email...; cần đầu tư vào các nền tảng như: mạng xã hội, website, các website tuyển dụng, banner điện tử... để thu hút được nhiều ứng viên

nhất có thể cho hoạt động tuyển dụng; cần sử dụng các phần mềm chấm công, tính lương... để đánh giá nhân viên chính xác và có chính sách trả lương, thưởng hợp lý.

Thứ hai, nhận thức đúng vai trò của HRM trong hoạt động thực hành TQM. Nhà quản lý khách sạn cần xây dựng hệ thống quản lý nhân sự hướng đến các mục tiêu chất lượng. Nhân viên khách sạn cần ý thức được vai trò của mình trong hoạt động đảm bảo chất lượng theo triết lý TQM.

Thứ ba, lãnh đạo cấp cao của khách sạn cần cam kết thực hiện TQM và nhận thức đúng vai trò của HRM trong hoạt động thực hành TQM để nâng cao OP trong bối cảnh chuyển đổi số. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Thân (2012). *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Nxb Lao động - Xã hội
2. Beardwell, J., Thompson, A. (2017). *Human Resource Management: A contemporary approach*, Pearson, London
3. Zeyad Alkhazali, Issam Aldabbagh, Ayman Abu-Rumman (2019). TQM potential moderating role to the relationship between HRM practices, KM strategies and organizational performance: the case of Jordanian banks, *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3)
4. Sohail Ahmad, Roger G. Schroeder (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21, 19-43
5. Paul Boselie, Graham Dietz, Corine Boon (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94
6. Amirkeyvan Chaichi, Kamelia Chaichi (2015). The Impact of Human Resource Deliberating TQM Practice and Employees Job Satisfaction in Iran, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 2(3)
7. Anwer Mohammed Faisal (2018). Development of A Conceptual Model for Implementation of Total Quality Management (TQM) and Human Resource Management (HRM): A Literature Review, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, March 2018
8. Rao Aamir Khan, Adnan Mirza, Muhammad Khushnood (2019). The role of total quality management practices on operational performance of the service industry, *International Journal for Quality Research*, 14(2), 439-454
9. Hilda Ghaleb Madanat, Anis S. Khasawneh (2017). Impact of total quality management implementation on effectiveness of human resource management in the Jordanian banking sector from employees, *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1)
10. Shatha Suleiman Abu-Mahfouz (2019). TQM Practices and Organizational Performance in the Manufacturing Sector in Jordan mediating role of HRM Practices and Innovation, *Journal of Management and Operation Research*, 1(22)
11. Ching-Chow Yang (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management, *The TQM Magazine*, 18(2), 162-173
12. Eyad M. Youssef, Mohamed A. Youssef, Abdel Moneim M.B. Ahmed (2014). Total quality management intensity and its impact on HRM practices in manufacturing firms, *Int. J. Productivity and Quality Management*, 13(4)
13. Enrique Claver-Cortés, Jorge Pereira-Moliner, Juan José Tari, José F. Molina-Azorín (2008). QM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 228-244
14. Susan Oakland, John S. Oakland (2010). Current people management activities in world-class organizations, *Total Quality Management*, 12(6)