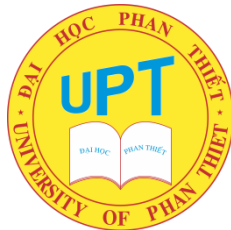


BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



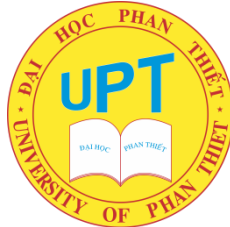
MAI THỊ KIM HƯƠNG

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ
KHÁCH SẠN THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ:
TRƯỜNG HỢP PANDANUS RESORT, PHƯỜNG MŨI NÉ,
TỈNH LÂM ĐỒNG**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Lâm Đồng - 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



MAI THỊ KIM HƯƠNG

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ
KHÁCH SẠN THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ:
TRƯỜNG HỢP PANDANUS RESORT, PHƯỜNG MŨI NÉ,
TỈNH LÂM ĐỒNG**

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN:

- 1. TS. LA NỮ ÁNH VÂN**
- 2. TS. LƯƠNG THỊ SAO BĂNG**

Lâm Đồng - 2026

LỜI CẢM ƠN

Tôi đã nhận được sự quan tâm, hướng dẫn và hỗ trợ đáng kể từ các thầy cô, cơ quan, đồng nghiệp, bạn bè và gia đình trong suốt quá trình học tập và hoàn thành Đề án tốt nghiệp thạc sĩ. Đây là nguồn động viên quan trọng giúp tôi hoàn thành đề án với tên đề tài: **“Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số: Trường hợp Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng”**.

Trước hết, tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn chân thành của mình đến TS. La Nữ Ánh Vân và TS. Lương Thị Sao Băng đã tận tình hướng dẫn, góp ý và hỗ trợ tôi trong suốt quá trình xây dựng đề cương, thu thập tài liệu, triển khai nghiên cứu và hoàn thiện Đề án tốt nghiệp.

Tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn chân thành của mình đối với tất cả các giáo viên trong chương trình đào tạo thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh, những người đã cung cấp cho tôi kiến thức chuyên môn, phương pháp nghiên cứu và kinh nghiệm thực tiễn quý báu mà tôi đã có được trong suốt thời gian học tập tại Trường.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo, Phòng Nhân sự và tập thể nhân viên Pandanus Resort đã tạo điều kiện, hỗ trợ và cung cấp thông tin cần thiết trong quá trình thu thập dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn đến bạn bè, đồng nghiệp và gia đình của tôi đã luôn khuyến khích, chia sẻ và hỗ trợ tôi trong suốt quá trình học tập, hoàn thành Đề án tốt nghiệp của tôi.

Trân trọng cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi tên Mai Thị Kim Hương, là học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Phan Thiết. Tôi xin cam đoan rằng Đề án tốt nghiệp với tên đề tài **“Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số: Trường hợp Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng”** là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện.

Các số liệu, thông tin và kết quả nghiên cứu được sử dụng trong đề án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được thu thập phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Nội dung nghiên cứu chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác và chưa được sử dụng để xét cấp bất kỳ văn bằng nào.

Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về tính trung thực và chính xác của nội dung nghiên cứu trong Đề án tốt nghiệp này.

Lâm Đồng, ngày tháng năm 2026

Người thực hiện Đề án

Mai Thị Kim Hương

TÓM TẮT

Tên đề tài: Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số: Trường hợp Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng.

Nội dung: Đề tài nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số theo cảm nhận của người lao động tại Pandanus Resort. Trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, mô hình nghiên cứu gồm 05 yếu tố: mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, nhận thức về tính hữu ích, niềm tin vào chuyển đổi số, công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, và sự hỗ trợ của doanh nghiệp.

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm nhằm hiệu chỉnh thang đo. Trong nghiên cứu định lượng, 200 phiếu khảo sát được phát cho nhân viên và người lao động tại Pandanus Resort. Sau khi kiểm tra và làm sạch dữ liệu, 198 phiếu hợp lệ được sử dụng trong phân tích bằng phần mềm SPSS.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 04 yếu tố tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số theo cảm nhận của người lao động, gồm: công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số ($\beta = 0,425$), sự hỗ trợ của doanh nghiệp ($\beta = 0,324$), mức độ dễ sử dụng của hệ thống số ($\beta = 0,321$) và nhận thức về tính hữu ích ($\beta = 0,300$). Yếu tố niềm tin vào chuyển đổi số không có ý nghĩa thống kê trực tiếp.

Từ kết quả nghiên cứu, đề tài đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao công bằng và minh bạch, tăng cường hỗ trợ nhân viên, cải thiện tính dễ sử dụng của hệ thống, làm rõ lợi ích của chuyển đổi số và củng cố niềm tin của người lao động.

Từ khoá: Chuyển đổi số; quản trị nhân sự; hiệu quả quản trị nhân sự; công bằng và minh bạch; quản trị khách sạn.

ABSTRACT

Title: Solutions to Improve the Effectiveness of Hotel Human Resource Management through Digital Transformation: The Case of Pandanus Resort, Mui Ne Ward, Lam Dong Province.

Content: This study examines the factors influencing the effectiveness of hotel human resource management through digital transformation, as perceived by employees at Pandanus Resort. Based on relevant theories and previous studies, the proposed research model comprises five factors: the perceived ease of use of digital systems, perceived usefulness, trust in digital transformation, fairness and transparency in digital transformation, and organizational support.

The study employed a combination of qualitative and quantitative research methods. The qualitative phase was conducted through group discussions to refine the measurement scales. In the quantitative phase, 200 questionnaires were distributed to employees and workers at Pandanus Resort. After data screening and cleaning, 198 valid responses were retained for analysis using SPSS software.

The findings indicate that four factors have positive effects on the perceived effectiveness of hotel human resource management through digital transformation. These factors include fairness and transparency in digital transformation ($\beta = 0.425$), organizational support ($\beta = 0.324$), the perceived ease of use of digital systems ($\beta = 0.321$), and perceived usefulness ($\beta = 0.300$). Trust in digital transformation was found to have no statistically significant direct effect.

Based on the research findings, the study proposes solutions to enhance fairness and transparency, strengthen employee support, improve the ease of use of digital systems, clarify the benefits of digital transformation, and reinforce employees' trust.

Keywords: Digital transformation; human resource management; human resource management effectiveness; fairness and transparency; hotel management.

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
LỜI CAM ĐOAN	ii
TÓM TẮT	iii
ABSTRACT	iv
MỤC LỤC.....	v
DANH MỤC BẢNG.....	x
DANH MỤC HÌNH	xi
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	xii
PHẦN I: MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	3
2.1 Mục tiêu tổng quát	3
2.2 Mục tiêu cụ thể	3
3. Câu hỏi nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
4.1 Đối tượng nghiên cứu	4
4.2 Phạm vi nghiên cứu	4
5. Ý nghĩa của đề tài	5
6. Cấu trúc của Đề án tốt nghiệp.....	5
PHẦN II: NỘI DUNG	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ KHÁCH SẠN THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ.....	7

1.1. Khái niệm.....	7
1.1.1. Khách sạn	7
1.1.2. Khách sạn nghỉ dưỡng	8
1.1.3. Nhân sự khách sạn.....	9
1.1.4. Quản trị nhân sự khách sạn	10
1.1.5. Chuyển đổi số trong quản trị nhân sự khách sạn.....	11
1.1.6. Vai trò của quản trị nhân sự khách sạn.....	12
1.2. Lý thuyết nền	14
1.2.1. Mô hình chấp nhận công nghệ.....	14
1.2.2. Lý thuyết quản trị nhân sự số	14
1.2.3. Lý thuyết niềm tin trong chuyển đổi số.....	15
1.2.4. Lý thuyết công bằng tổ chức	16
1.2.5. Lý thuyết về chuyển đổi số trong quản trị nhân sự	16
1.3. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan	19
1.3.1. Các nghiên cứu ngoài nước	19
1.3.2. Các nghiên cứu trong nước.....	21
1.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết	25
1.5. Phương pháp nghiên cứu	29
1.5.1. Mẫu nghiên cứu	29
1.5.2. Phương pháp chọn mẫu	30
1.5.3. Kích thước mẫu	30
1.5.4. Thang đo nghiên cứu	31
1.5.5. Công cụ phân tích dữ liệu.....	35

TÓM TẮT CHƯƠNG 1	37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ KHÁCH SẠN THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI PANDANUS RESORT	38
2.1 Tổng quan về Pandanus Resort.....	38
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển.....	38
2.1.2 Quy mô hoạt động và đặc điểm dịch vụ.....	38
2.1.3 Cơ cấu tổ chức và cơ cấu nhân sự	39
2.2 Hiện trạng quản trị nhân sự tại Pandanus Resort và sự chuyển đổi số	40
2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực và áp lực liên quan đến việc quản lý nhân sự tại Pandanus Resort	40
2.2.2 Thực trạng ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự.....	40
2.2.3 Phân tích một số chỉ tiêu tuyển dụng tại Pandanus Resort giai đoạn 2023 – 2025	41
2.3 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort	42
2.3.1 Thống kê mô tả mẫu khảo sát.....	42
2.3.2 Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha	44
2.3.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA	47
2.3.3.1 Phân tích nhân tố khám phá cho các biến độc lập	47
2.3.3.2 Phân tích nhân tố khám phá cho biến phụ thuộc	49
2.3.4 Phân tích hồi quy	51
2.3.4.1 Kết quả phân tích hệ số hồi quy.....	51
2.3.4.2 Kiểm định độ phù hợp của mô hình.....	52

2.3.4.3	Dò tìm các vi phạm giả định cần thiết	54
2.3.4.4	Kết luận các giả thuyết nghiên cứu	56
2.3.5	Thảo luận kết quả hồi quy	57
TÓM TẮT CHƯƠNG 2		60
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ KHÁCH SẠN THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI PANDANUS RESORT		61
3.1	Cơ sở xây dựng các giải pháp	61
3.1.1	Định hướng nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort	61
3.1.2	Kết quả nghiên cứu của đề tài	62
3.2	Giải pháp	62
3.2.1	Giải pháp về công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số	62
3.2.2	Giải pháp về sự hỗ trợ của doanh nghiệp	64
3.2.3	Giải pháp về mức độ dễ sử dụng của hệ thống số	65
3.2.4	Giải pháp về nhận thức tính hữu ích của chuyển đổi số	67
3.3	Lộ trình triển khai	68
TÓM TẮT CHƯƠNG 3		71
PHẦN III: KẾT LUẬN		72
1.	Kết luận	72
2.	Kiến nghị	73
2.1	Đối với Ban lãnh đạo Pandanus Resort	73
2.2	Đối với Phòng Nhân sự	73
2.3	Đối với trưởng các bộ phận	74

2.4 Đối với người lao động	74
3. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo	74
3.1 Hạn chế của đề tài	74
3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo	75
TÀI LIỆU THAM KHẢO	i
PHỤ LỤC	v

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Cơ cấu nhân sự theo bộ phận tại Pandanus Resort.....	39
Bảng 2.2. Số lượng hồ sơ ứng tuyển và hồ sơ đạt yêu cầu giai đoạn 2023 – 2025 ..	41
Bảng 2.3 Đặc điểm mẫu nghiên cứu	43
Bảng 2.4 Tổng hợp kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo.....	45
Bảng 2.5 Kết quả kiểm định Barlett và KMO – Biến độc lập	47
Bảng 2.6 Kết quả giải thích phương sai – Biến độc lập.....	48
Bảng 2.7 Kết quả ma trận xoay nhân tố - Biến độc lập	48
Bảng 2.8 Kết quả kiểm định Barlett và KMO - Biến phụ thuộc.....	50
Bảng 2.9 Kết quả giải thích phương sai – Biến phụ thuộc	50
Bảng 2.10 Kết quả ma trận xoay nhân tố - Biến phụ thuộc	51
Bảng 2.11 Bảng ước lượng hệ số hồi quy	52
Bảng 2.12 Tóm tắt mô hình hồi quy	53
Bảng 2.13 Kết quả phân tích ANOVA trong hồi quy	53
Bảng 2.14 Kết luận các giả thuyết nghiên cứu.....	56
Bảng 3.1 Lộ trình thực hiện giải pháp.....	71

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	29
Hình 2.1 Biểu đồ Histogram	54
Hình 2.2 Đồ thị Kiểm định Park	55

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Diễn giải
1	AI	Trí tuệ nhân tạo
2	ANOVA	Phân tích phương sai
3	Beta	Hệ số hồi quy chuẩn hóa
4	CBMB	Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số
5	CĐS	Chuyển đổi số
6	CNTT	Công nghệ thông tin
7	DSD	Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số
8	EFA	Phân tích nhân tố khám phá
9	e-HRM	Quản trị nhân sự điện tử
10	HQ	Hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số
11	HRM	Quản trị nguồn nhân lực
12	HU	Nhận thức về tính hữu ích
13	KMO	Chỉ số đánh giá sự phù hợp của dữ liệu để phân tích nhân tố
14	NT	Niềm tin vào chuyển đổi số
15	NV	Nhân viên
16	QTNS	Quản trị nhân sự
17	SHT	Sự hỗ trợ của doanh nghiệp
18	Sig.	Mức ý nghĩa thống kê
19	SPSS	Phần mềm phân tích thống kê
20	VIF	Hệ số phóng đại phương sai

PHẦN I: MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang trở thành xu hướng tất yếu của quản trị doanh nghiệp, ngành khách sạn – nghỉ dưỡng chịu áp lực ngày càng lớn trong việc đổi mới mô hình vận hành, tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao chất lượng dịch vụ. Chuyển đổi số không chỉ là việc ứng dụng phần mềm vào quản lý, mà còn là quá trình tái cấu trúc dữ liệu, quy trình và phương thức ra quyết định nhằm tạo ra giá trị mới cho doanh nghiệp. Theo Vial (2019), chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổ chức do công nghệ số gây ra; nó thay đổi mô hình kinh doanh, cơ chế tạo lập giá trị và quy trình vận hành. Đối với lĩnh vực khách sạn – nghỉ dưỡng, yêu cầu này đặc biệt quan trọng vì chất lượng dịch vụ phụ thuộc trực tiếp vào sự phối hợp giữa con người, quy trình và công nghệ.

Trong hoạt động khách sạn, quản trị nhân sự giữ vai trò trung tâm vì nhân viên là lực lượng trực tiếp tạo ra và duy trì trải nghiệm dịch vụ cho khách hàng. Hiệu quả quản trị nhân sự không chỉ thể hiện ở việc tuyển đủ người, phân công đúng vị trí hay kiểm soát chi phí lao động, mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ, năng suất lao động, sự hài lòng của khách hàng và kết quả kinh doanh. Hoque (1999) cho rằng quản trị nhân sự trong ngành khách sạn có mối liên hệ chặt chẽ với chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động; trong khi Chand (2010) khẳng định các thực hành quản trị nhân sự hiệu quả góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của nhân viên và kết quả kinh doanh khách sạn.

Đối với Pandanus Resort, yêu cầu nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số xuất phát từ chính quy mô và đặc thù vận hành của doanh nghiệp. Theo dữ liệu thứ cấp từ doanh nghiệp, Pandanus Resort hiện có 257 phòng nghỉ, 2 hồ bơi, 1 sảnh hội nghị có sức chứa hơn 600 khách và tổng cộng 282 nhân sự, phân bổ ở nhiều bộ phận như tiền sảnh, quản gia, ẩm thực, bếp, kỹ thuật, an ninh, cảnh quan, nhân sự và ban điều hành. Cơ cấu này cho thấy Pandanus Resort là doanh nghiệp dịch

vụ có cường độ lao động cao, trong đó hiệu quả vận hành phụ thuộc lớn vào khả năng tổ chức, điều phối và quản lý nguồn nhân lực giữa các bộ phận. Bên cạnh đó, công tác quản trị nhân sự tại Pandanus Resort còn chịu tác động rõ rệt của tính mùa vụ trong du lịch Mũi Né. Mùa cao điểm thường diễn ra từ tháng 10 đến tháng 4 hằng năm, làm gia tăng nhu cầu tuyển dụng, bố trí ca làm việc và điều phối lao động. Doanh nghiệp cũng đối mặt với tỷ lệ biến động lao động khoảng 18–20%/năm, tình trạng thiếu hụt lao động có kinh nghiệm sau COVID-19 và yêu cầu ngày càng cao về kỹ năng giao tiếp, thái độ phục vụ, ngoại ngữ của nhân sự khách sạn. Những đặc điểm này cho thấy quản trị nhân sự tại Pandanus Resort không còn là hoạt động hành chính đơn thuần, mà là vấn đề quản trị có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của resort.

Thực tế cho thấy Pandanus Resort đã có những bước đầu trong chuyển đổi số quản trị nhân sự, nhất là ở khâu tuyển dụng thông qua phần mềm Hire Central. Công cụ này hỗ trợ scan hồ sơ, chấm điểm và phân loại hồ sơ ban đầu, giúp Phòng Nhân sự xử lý hồ sơ nhanh hơn so với phương thức thủ công. Tuy nhiên, hiệu quả chuyển đổi số chưa thật sự toàn diện khi việc ứng dụng công nghệ mới tập trung ở một số khâu riêng lẻ, chưa kết nối đồng bộ với các hoạt động quan trọng khác như hoạch định nhân sự, phân ca, đào tạo, đánh giá hiệu suất, quản lý lương thưởng và theo dõi biến động lao động. Đáng chú ý, dữ liệu thứ cấp giai đoạn 2023 – 2025 cho thấy hoạt động tuyển dụng tại Pandanus Resort vẫn còn nhiều vấn đề cần cải thiện. Số lượng hồ sơ ứng tuyển lần lượt là 155 hồ sơ năm 2023, 160 hồ sơ năm 2024 và 140 hồ sơ năm 2025; trong khi số lượng hồ sơ đạt yêu cầu giảm từ 130 hồ sơ xuống 98 hồ sơ và còn 68 hồ sơ. Tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu vì vậy giảm mạnh từ 83% xuống 61% và 48%. Kết quả này phản ánh chất lượng nguồn ứng viên đầu vào có dấu hiệu suy giảm, đồng thời cho thấy nhu cầu cấp thiết phải nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự dựa trên dữ liệu, công nghệ và quy trình số.

Từ những phân tích trên, có thể thấy vấn đề đặt ra đối với Pandanus Resort không chỉ là ứng dụng công nghệ vào quản trị nhân sự, mà quan trọng hơn là đánh

giá công nghệ và chuyển đổi số đang tác động như thế nào đến hiệu quả quản trị nhân sự, còn hạn chế ở đâu và cần hoàn thiện theo hướng nào. Vì vậy, việc lựa chọn đề tài **“Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số: Trường hợp Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng”** là cần thiết. Đề tài vừa có ý nghĩa lý luận trong việc hệ thống hóa cơ sở nghiên cứu về chuyển đổi số trong quản trị nhân sự khách sạn, vừa có ý nghĩa thực tiễn trong việc đề xuất giải pháp giúp Pandanus Resort nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự, cải thiện vận hành nội bộ và thích ứng tốt hơn với xu hướng số hóa trong ngành khách sạn – nghỉ dưỡng. Do đề án chỉ tiếp cận được thông tin về một số công cụ và nghiệp vụ đang được triển khai, nội dung phân tích tập trung làm rõ mức độ ứng dụng công nghệ hiện có, không đánh giá Pandanus Resort như một doanh nghiệp đã hoàn thành chuyển đổi số toàn diện.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1 Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu chung của đề tài là đánh giá thực trạng quản trị nhân sự và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng; trên cơ sở đó, đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.

2.2 Mục tiêu cụ thể

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận và xây dựng mô hình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số.

Thứ hai, phân tích thực trạng và đánh giá mức độ tác động của các yếu tố đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng.

Thứ ba, đề xuất các giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng trong thời gian tới.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Thứ nhất, cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu nào phù hợp để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số?

Thứ hai, thực trạng quản trị nhân sự tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng hiện nay như thế nào và các yếu tố trong mô hình có mức độ tác động ra sao đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại doanh nghiệp?

Thứ ba, cần đề xuất những giải pháp nào nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng trong thời gian tới?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.

Đối tượng khảo sát: Nhân viên và người lao động đang làm việc tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng.

Phạm vi thời gian: Dữ liệu khảo sát được thu thập từ ngày 01/4/2026 đến 30/4/2026. Bên cạnh đó, đề tài có thể sử dụng thêm dữ liệu thứ cấp từ doanh nghiệp trong giai đoạn 2023 – 2025 để bổ trợ cho phần phân tích thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại Pandanus Resort.

Phạm vi nội dung: Nghiên cứu chỉ tập trung đến các nội dung liên quan đến thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, bao gồm: mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, nhận thức về tính hữu ích, niềm tin vào chuyển đổi số, công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, sự hỗ trợ của doanh nghiệp và hiệu quả quản trị nhân sự. Trong nghiên cứu định lượng, hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số được đo lường thông qua cảm nhận và đánh giá của người lao động đang làm việc tại Pandanus Resort. Vì vậy, kết quả nghiên cứu phản ánh hiệu quả quản trị nhân sự theo cảm nhận của người lao động trong phạm vi các nội dung được đo lường, không đại diện đầy đủ cho toàn bộ hiệu quả quản trị nhân sự thực tế của doanh nghiệp.

5. Ý nghĩa của đề tài

Kết quả nghiên cứu giúp Pandanus Resort nhận diện các yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả quản trị nhân sự trong bối cảnh chuyển đổi số. Thông qua kết quả phân tích định lượng, doanh nghiệp có thể xác định yếu tố nào đang tác động mạnh, yếu tố nào còn hạn chế và nội dung nào cần được ưu tiên cải thiện. Từ đó, đề tài đề xuất các giải pháp phù hợp để tăng cường hiệu quả quản lý nhân sự tại Pandanus Resort.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng có thể là tài liệu tham khảo cho các doanh nghiệp khách sạn – du lịch có nhu cầu ứng dụng chuyển đổi số vào quản trị nhân sự, đặc biệt trong bối cảnh ngành dịch vụ lưu trú ngày càng phụ thuộc vào năng lực phối hợp giữa con người, quy trình và công nghệ.

6. Cấu trúc của Đề án tốt nghiệp

Nội dung chính của đề án tốt nghiệp được chia thành ba chương bên cạnh phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, chi tiết như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu về hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số

Chương 2: Thực trạng và kết quả nghiên cứu về hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort

Chương 3: Định hướng và giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort

PHẦN II: NỘI DUNG

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ KHÁCH SẠN THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ

1.1. Khái niệm

1.1.1. Khách sạn

Trong lĩnh vực quản trị kinh doanh du lịch – khách sạn, khách sạn được tiếp cận đồng thời dưới hai góc độ: một loại hình cơ sở lưu trú du lịch theo quy định pháp luật và một doanh nghiệp dịch vụ trong ngành lưu trú. Theo Luật Du lịch năm 2017, khách sạn là một trong các loại hình cơ sở lưu trú du lịch, bên cạnh biệt thự du lịch, căn hộ du lịch, tàu thủy lưu trú du lịch, nhà nghỉ du lịch, nhà ở có phòng cho khách du lịch thuê, bãi cắm trại du lịch và các cơ sở lưu trú du lịch khác (Quốc hội, 2017). Cách tiếp cận này cho thấy khách sạn không chỉ là nơi cung cấp chỗ ở tạm thời mà còn là một chủ thể kinh doanh dịch vụ du lịch, chịu sự điều chỉnh của các điều kiện pháp lý, tiêu chuẩn chất lượng và yêu cầu quản lý trong hoạt động lưu trú. Công thông tin Chính phủ ghi nhận Luật Du lịch số 09/2017/QH14 có hiệu lực từ ngày 01/01/2018; nội dung phân loại cơ sở lưu trú du lịch cũng được hệ thống hóa theo Điều 48 Luật Du lịch.

Theo TCVN 4391:2015 về xếp hạng khách sạn, khách sạn được hiểu là cơ sở lưu trú du lịch được xây dựng thành khối, bảo đảm các yêu cầu về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách lưu trú (Bộ Khoa học và Công nghệ, 2015). Tiêu chuẩn này cũng phân loại khách sạn thành bốn nhóm cơ bản gồm khách sạn, khách sạn nghỉ dưỡng, khách sạn nổi và khách sạn bên đường; đồng thời xếp hạng khách sạn từ 1 sao đến 5 sao dựa trên các tiêu chí như vị trí, kiến trúc, trang thiết bị tiện nghi, chất lượng dịch vụ, năng lực quản lý và nhân viên phục vụ, an ninh, an toàn, bảo vệ môi trường và vệ sinh an toàn thực phẩm.

Dưới góc độ học thuật, khách sạn là một loại hình doanh nghiệp dịch vụ đặc thù, trong đó sản phẩm cốt lõi là dịch vụ lưu trú, kết hợp với các dịch vụ bổ sung như ăn uống, giải trí, hội nghị, chăm sóc khách hàng và các tiện ích hỗ trợ khác. Medlik và Ingram (2000) cho rằng khách sạn về bản chất là cơ sở kinh doanh cung cấp chỗ ở, ăn uống và các dịch vụ liên quan cho khách đi lại hoặc lưu trú tạm thời. Tương tự, trong quản trị marketing khách sạn – du lịch, Kotler và cộng sự (2017) xem khách sạn là một bộ phận quan trọng của ngành dịch vụ hiếu khách, nơi giá trị cung ứng cho khách hàng không chỉ nằm ở cơ sở vật chất mà còn ở trải nghiệm, chất lượng phục vụ và mức độ đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Từ các cách tiếp cận trên, trong phạm vi luận văn này, có thể hiểu: khách sạn là một loại hình cơ sở lưu trú du lịch được tổ chức và vận hành như một doanh nghiệp dịch vụ, có hệ thống buồng/phòng, cơ sở vật chất, trang thiết bị, nhân sự và quy trình phục vụ nhằm đáp ứng nhu cầu lưu trú, nghỉ ngơi và sử dụng các dịch vụ bổ sung của khách du lịch; đồng thời được phân loại, xếp hạng theo các tiêu chí về quy mô, chất lượng cơ sở vật chất, chất lượng dịch vụ, an toàn và năng lực phục vụ theo quy định của Việt Nam.

1.1.2. Khách sạn nghỉ dưỡng

Theo Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, khách sạn nghỉ dưỡng được xác định là loại khách sạn được xây dựng thành khối hoặc thành quần thể biệt thự, căn hộ, bungalow tại khu vực có cảnh quan thiên nhiên đẹp, phục vụ nhu cầu nghỉ dưỡng, giải trí, tham quan của khách du lịch. Ngoài ra, theo TCVN 4391:2015, thuật ngữ hiện dùng là “Khách sạn nghỉ dưỡng (resort)” nêu rõ khách sạn nghỉ dưỡng là cơ sở lưu trú du lịch được xây dựng thành khối hoặc thành quần thể các biệt thự, nhà thấp tầng, căn hộ; thường ở khu vực có cảnh quan thiên nhiên đẹp, không khí trong lành, thường gần biển, gần sông, gần núi; bảo đảm chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết; phục vụ nhu cầu nghỉ dưỡng, giải trí, tham quan của khách.

Như vậy, có thể hiểu khách sạn nghỉ dưỡng là loại hình cơ sở lưu trú du lịch thuộc nhóm khách sạn, được xây dựng thành khối hoặc thành quần thể các biệt thự,

nhà thấp tầng, căn hộ tại khu vực có cảnh quan thiên nhiên đẹp, không khí trong lành, thường gần biển, gần sông hoặc gần núi; có hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết nhằm phục vụ nhu cầu lưu trú, nghỉ dưỡng, giải trí và tham quan của khách du lịch. Dưới góc độ quản trị kinh doanh khách sạn, khách sạn nghỉ dưỡng không chỉ cung cấp dịch vụ lưu trú mà còn tạo ra trải nghiệm nghỉ dưỡng tổng hợp thông qua sự kết hợp giữa không gian cảnh quan, chất lượng dịch vụ, tiện ích bổ sung và năng lực tổ chức phục vụ khách hàng.

1.1.3. Nhân sự khách sạn

Trong lĩnh vực quản trị kinh doanh khách sạn, nhân sự khách sạn được hiểu là toàn bộ lực lượng lao động tham gia vào quá trình tổ chức, vận hành, quản lý và cung ứng dịch vụ trong khách sạn. Lực lượng này bao gồm đội ngũ quản lý và nhân viên ở các bộ phận chức năng như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, bếp, kinh doanh – marketing, kế toán, kỹ thuật, an ninh và các bộ phận hỗ trợ khác. Khác với nguồn nhân lực trong các ngành sản xuất vật chất, nhân sự khách sạn gắn trực tiếp với quá trình tạo ra và chuyển giao dịch vụ, trong đó chất lượng phục vụ được hình thành thông qua sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng.

Theo tiêu chí xếp hạng khách sạn tại Việt Nam, bên cạnh các yêu cầu về vị trí, kiến trúc, cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ, người quản lý và nhân viên phục vụ là một nhóm tiêu chí quan trọng phản ánh chất lượng vận hành của khách sạn. TCVN 4391:2015 quy định người quản lý và nhân viên khách sạn cần đáp ứng các yêu cầu phù hợp về chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học, sức khỏe, trang phục và tác phong phục vụ theo từng vị trí công việc và hạng khách sạn (Bộ Khoa học và Công nghệ, 2015). Điều này cho thấy nhân sự không chỉ là yếu tố đầu vào của hoạt động kinh doanh khách sạn mà còn là điều kiện quan trọng bảo đảm chất lượng dịch vụ, hình ảnh thương hiệu và khả năng cạnh tranh của khách sạn.

Dưới góc độ học thuật, nhân sự khách sạn được xem là nguồn lực chiến lược của doanh nghiệp dịch vụ, bởi dịch vụ khách sạn có đặc điểm vô hình, không thể tách rời giữa quá trình sản xuất và tiêu dùng, đồng thời phụ thuộc lớn vào thái độ, kỹ năng

và hành vi phục vụ của nhân viên. Các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong du lịch – khách sạn cho thấy năng lực chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, tinh thần phục vụ, khả năng xử lý tình huống và mức độ gắn kết của nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khách sạn (Baum, 2015; Kusluvan et al., 2010; Nickson, 2013). Vì vậy, quản trị nhân sự khách sạn không chỉ dừng lại ở tuyển dụng và bố trí lao động mà còn bao gồm đào tạo, tạo động lực, đánh giá hiệu quả làm việc và phát triển năng lực phục vụ nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Từ các cách tiếp cận trên, trong phạm vi luận văn này, nhân sự khách sạn được hiểu là toàn bộ đội ngũ quản lý và nhân viên làm việc trong khách sạn, được tổ chức theo các bộ phận chức năng nhằm vận hành hoạt động lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung; đồng thời là lực lượng trực tiếp tạo ra chất lượng dịch vụ, trải nghiệm khách hàng, hình ảnh thương hiệu và hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Nhân sự khách sạn cần đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp, ngoại ngữ, tác phong phục vụ, sức khỏe và thái độ nghề nghiệp phù hợp với vị trí công việc, tiêu chuẩn xếp hạng và định hướng kinh doanh của khách sạn.

1.1.4. Quản trị nhân sự khách sạn

Một chức năng quan trọng trong quản trị doanh nghiệp là quản trị nhân sự, bao gồm các hoạt động liên quan đến hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, bố trí, đánh giá, đãi ngộ, duy trì và phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo rằng nhóm lao động của công ty đáp ứng các mục Quản trị nhân sự không chỉ là một hoạt động hành chính trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh, mà còn là một năng lực quản trị có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành, chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh của công ty. Trong lĩnh vực khách sạn, các thực hành quản trị nhân sự như đào tạo, phát triển, khen thưởng và quản lý hiệu suất có thể cải thiện sự gắn kết, động lực làm việc và hiệu suất của nhân viên (Presbitero, 2017; Chien và cộng sự., 2020).

Đối với ngành khách sạn – nghỉ dưỡng, quản trị nhân sự có vai trò đặc biệt quan trọng do sản phẩm dịch vụ được tạo ra phần lớn thông qua sự tương tác trực tiếp

giữa nhân viên và khách hàng. Chất lượng phục vụ tại các bộ phận như lễ tân, buồng phòng, ẩm thực, bếp, spa, kỹ thuật, an ninh và chăm sóc khách hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm, sự hài lòng và ý định quay lại của khách. Gürlek và Uygur (2020) cho thấy các thực hành quản trị nhân sự định hướng dịch vụ có tác động tích cực đến hiệu suất phục vụ của nhân viên khách sạn. Huang và cộng sự (2021) cũng chỉ ra rằng vốn nhân lực và vốn tâm lý của nhân viên có ảnh hưởng đến hiệu suất công việc trong các khách sạn năm sao. Vì vậy, nhân sự trong khách sạn không chỉ là nguồn lực vận hành, mà còn là yếu tố tạo giá trị và hình ảnh thương hiệu cho doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự khách sạn có một số đặc điểm riêng. Thứ nhất, đây là lĩnh vực có cường độ lao động cao, phụ thuộc nhiều vào nhân viên tuyển đầu. Thứ hai, hoạt động khách sạn thường vận hành theo ca, chịu ảnh hưởng của công suất phòng, mùa vụ du lịch và biến động nhu cầu khách hàng. Thứ ba, chất lượng nhân sự không chỉ được đánh giá qua trình độ chuyên môn, mà còn thông qua thái độ phục vụ, kỹ năng giao tiếp, khả năng xử lý tình huống, ngoại ngữ và mức độ phù hợp với văn hóa dịch vụ. Các nghiên cứu gần đây cho thấy động lực làm việc, sự gắn kết, vốn nhân lực và năng lực phục vụ của nhân viên là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu suất trong khách sạn (Presbitero, 2017; Chien và cộng sự, 2020; Huang và cộng sự, 2021). Do đó, hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn cần được xem xét như kết quả tổng hợp của tuyển dụng, đào tạo, phân công lao động, đánh giá hiệu suất, đãi ngộ, giữ chân nhân viên và khả năng phối hợp liên bộ phận.

1.1.5. Chuyển đổi số trong quản trị nhân sự khách sạn

Các doanh nghiệp sử dụng công nghệ số trong quá trình chuyển đổi số để thay đổi quy trình, phương thức vận hành, mô hình tổ chức và tạo giá trị. Theo Vial (2019), chuyển đổi số không chỉ là sử dụng công nghệ mới; nó là một quá trình thay đổi tổ chức dẫn đến mô hình kinh doanh, quy trình vận hành và cơ chế tạo giá trị. Vì vậy, chuyển đổi số trong quản trị nhân sự không nên được hiểu đơn giản là số hóa hồ sơ

hay thay thế giấy tờ bằng phần mềm, mà cần được nhìn nhận như quá trình cải tổ cách doanh nghiệp quản lý con người, dữ liệu và quyết định nhân sự.

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự, chuyển đổi số được thể hiện thông qua việc ứng dụng các hệ thống e-HRM, phần mềm quản lý nhân sự, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, nền tảng đào tạo trực tuyến, hệ thống chấm công – tính lương, công cụ phân ca, đánh giá hiệu suất và truyền thông nội bộ. Strohmeier (2020) cho rằng quản trị nhân sự số cần được phân biệt với số hóa tác vụ riêng lẻ, bởi digital HRM hàm ý sự thay đổi rộng hơn trong cách tổ chức quản lý, xử lý và sử dụng dữ liệu nhân sự.

Đối với khách sạn – nghỉ dưỡng, chuyển đổi số trong quản trị nhân sự có thể hỗ trợ nhiều hoạt động quan trọng. Ở khâu tuyển dụng, công nghệ giúp tiếp nhận, phân loại, lưu trữ và phản hồi hồ sơ nhanh hơn. Ở khâu bố trí lao động, hệ thống số hỗ trợ phân ca, kiểm soát giờ làm và điều phối nhân sự theo công suất hoạt động. Nền tảng số hỗ trợ chuẩn hóa nội dung, theo dõi tiến độ học tập và đánh giá kết quả đào tạo trong quá trình đào tạo. Ở khâu đánh giá hiệu suất, dữ liệu số giúp tăng tính minh bạch, giảm cảm tính và hỗ trợ nhà quản lý ra quyết định dựa trên bằng chứng.

Tuy nhiên, chuyển đổi số trong quản trị nhân sự không tự động tạo ra hiệu quả nếu thiếu sự phù hợp giữa công nghệ, quy trình và con người. Một hệ thống số chỉ có thể phát huy tác dụng khi người lao động cảm nhận được tính dễ sử dụng, tính hữu ích, tính đáng tin cậy, tính công bằng và nhận được sự hỗ trợ phù hợp từ doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số cần xem xét đồng thời cả yếu tố công nghệ, yếu tố tổ chức và yếu tố cảm nhận của người lao động. Ngoài ra, do đề án chỉ tiếp cận được thông tin về một số công cụ và nghiệp vụ đang được triển khai, nội dung phân tích tập trung làm rõ mức độ ứng dụng công nghệ hiện có, không đánh giá Pandanus Resort như một doanh nghiệp đã hoàn thành chuyển đổi số toàn diện.

1.1.6. Vai trò của quản trị nhân sự khách sạn

Hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn được hiểu là mức độ mà các hoạt động quản trị nhân sự giúp doanh nghiệp sử dụng, phát triển và duy trì nguồn nhân lực một

cách hợp lý, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, chất lượng dịch vụ, sự ổn định nhân sự và hiệu quả vận hành. Trong doanh nghiệp khách sạn – nghỉ dưỡng, hiệu quả quản trị nhân sự không chỉ thể hiện ở việc tuyển đủ người hay giảm chi phí nhân sự, mà còn thể hiện ở khả năng bố trí đúng người, đúng việc, đúng ca, đúng thời điểm và đúng tiêu chuẩn phục vụ. Các nghiên cứu về quản trị nhân sự trong khách sạn cho thấy động lực làm việc, năng lực nhân viên, sự gắn kết và các thực hành nhân sự có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất công việc và chất lượng phục vụ của nhân viên khách sạn (Presbitero, 2017; Chien et và cộng sự, 2020; Huang và cộng sự, 2021).

Xét theo góc độ quản trị, hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn có thể được nhìn nhận trên bốn phương diện. Thứ nhất là hiệu quả hành chính, thể hiện qua khả năng xử lý hồ sơ nhân sự, chấm công, tính lương, lưu trữ dữ liệu và giải quyết thủ tục nhân sự nhanh chóng, chính xác. Thứ hai là hiệu quả vận hành, thể hiện qua khả năng bố trí nhân sự phù hợp với công suất hoạt động, giảm thiểu hụt lao động và tăng khả năng phối hợp giữa các bộ phận. Thứ ba là hiệu quả phát triển nhân viên, thể hiện ở hoạt động đào tạo, nâng cao kỹ năng, cải thiện động lực và sự gắn kết của người lao động. Thứ tư là hiệu quả chiến lược, thể hiện ở khả năng quản trị nhân sự hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm biến động lao động và thích ứng với thay đổi của thị trường. Cách tiếp cận này phù hợp với quan điểm của Marler và Parry (2016), khi cho rằng công nghệ e-HRM có thể giúp bộ phận nhân sự mở rộng vai trò từ xử lý nghiệp vụ hành chính sang tham gia chiến lược trong tổ chức.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn còn được mở rộng sang khả năng sử dụng dữ liệu và công nghệ để cải thiện quy trình, tăng tính minh bạch và hỗ trợ ra quyết định. Khi dữ liệu nhân sự được số hóa, doanh nghiệp có thể theo dõi tốt hơn các chỉ tiêu như tuyển dụng, đào tạo, chấm công, phân ca, đánh giá hiệu suất, biến động lao động và chi phí nhân sự. Strohmeier (2020) nhấn mạnh rằng quản trị nhân sự số không chỉ là số hóa các tác vụ riêng lẻ, mà còn liên quan đến sự thay đổi trong cách doanh nghiệp tổ chức, xử lý và sử dụng dữ liệu nhân sự. Trong

ngành khách sạn, Peng và cộng sự (2024) cũng cho thấy chuyển đổi số có liên quan đến áp dụng công nghệ số, kết quả của các bên liên quan, chất lượng dịch vụ và hiệu quả vận hành. Do đó, hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn trong bối cảnh chuyển đổi số cần được đánh giá không chỉ qua hiệu quả hành chính, mà còn qua khả năng hỗ trợ phối hợp nội bộ, minh bạch hóa quy trình và nâng cao chất lượng vận hành của doanh nghiệp.

Trong phạm vi đề án, hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số được tiếp cận chủ yếu từ góc độ cảm nhận của người lao động về khả năng cải thiện tốc độ xử lý công việc, độ chính xác, khả năng phối hợp, tính minh bạch và chất lượng thực hiện các nghiệp vụ nhân sự. Cách tiếp cận này phù hợp với dữ liệu khảo sát được thu thập trực tiếp từ nhân viên và người lao động tại Pandanus Resort.

1.2. Lý thuyết nền

1.2.1. Mô hình chấp nhận công nghệ

Lý thuyết chính để giải thích sự chấp nhận của người dùng đối với hệ thống công nghệ mới là mô hình chấp nhận công nghệ. Trong nghiên cứu này, hai yếu tố cốt lõi được kế thừa là mức độ dễ sử dụng của hệ thống số và nhận thức về tính hữu ích. Người lao động thấy hệ thống số dễ sử dụng và dễ thao tác. Nhận thức về tính hữu ích phản ánh mức độ người lao động tin rằng chuyển đổi số giúp cải thiện công việc, tiết kiệm thời gian, tăng tính chính xác và nâng cao hiệu quả phối hợp.

Trong bối cảnh quản trị nhân sự khách sạn, mô hình chấp nhận công nghệ có ý nghĩa thực tiễn rõ rệt vì nhân viên là nhóm trực tiếp sử dụng hoặc chịu tác động từ các hệ thống số như phần mềm nhân sự, chấm công, phân ca, đào tạo trực tuyến, đánh giá hiệu suất và truyền thông nội bộ. Nếu hệ thống số được cảm nhận là dễ sử dụng và hữu ích, nhân viên có xu hướng tiếp nhận tích cực hơn, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả chuyển đổi số trong quản trị nhân sự.

1.2.2. Lý thuyết quản trị nhân sự số

Lý thuyết quản trị nhân sự điện tử và quản trị nhân sự số cho rằng công nghệ có thể làm thay đổi cách doanh nghiệp tổ chức, vận hành và ra quyết định trong quản

trị nguồn nhân lực. Marler và Parry (2016) chỉ ra rằng công nghệ e-HRM có quan hệ với vai trò chiến lược của bộ phận nhân sự, qua đó cho thấy công nghệ không chỉ hỗ trợ xử lý hành chính mà còn có thể nâng cao vai trò của quản trị nhân sự trong tổ chức.

Trong nghiên cứu này, lý thuyết e-HRM và digital HRM là cơ sở để giải thích vì sao chuyển đổi số có thể nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn. Khi quy trình nhân sự được số hóa, dữ liệu được chuẩn hóa và thông tin được chia sẻ kịp thời, doanh nghiệp có thể cải thiện tốc độ xử lý, giảm sai sót thủ công, tăng tính minh bạch và nâng cao chất lượng ra quyết định. Đây cũng là nền tảng lý thuyết cho biến phụ thuộc hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số và biến độc lập sự hỗ trợ của doanh nghiệp.

1.2.3. Lý thuyết niềm tin trong chuyển đổi số

Niềm tin là yếu tố quan trọng trong quá trình triển khai công nghệ, đặc biệt đối với các hệ thống liên quan đến quản trị nhân sự. Trong môi trường số, người lao động không chỉ quan tâm hệ thống có dễ sử dụng hay hữu ích hay không, mà còn quan tâm đến mức độ đáng tin cậy của hệ thống, cách dữ liệu cá nhân được thu thập và sử dụng, cũng như mức độ an toàn, minh bạch của các quyết định nhân sự dựa trên công nghệ. McKnight và cộng sự (2002) cho rằng niềm tin trong môi trường công nghệ là một cấu trúc đa chiều, liên quan đến niềm tin vào năng lực, thiện chí, tính chính trực và mức độ an toàn của hệ thống. Trong bối cảnh AI và các hệ thống ra quyết định tự động, niềm tin càng trở nên quan trọng vì mức độ tin tưởng không phù hợp có thể dẫn đến lạm dụng, sử dụng sai hoặc từ chối sử dụng công nghệ (Glikson và Woolley, 2020).

Trong quản trị nhân sự khách sạn, niềm tin vào chuyển đổi số có thể liên quan đến các hoạt động như chấm công, phân ca, đánh giá hiệu suất, tuyển dụng, đào tạo, lương thưởng và lưu trữ dữ liệu cá nhân. Khi nhân viên tin rằng hệ thống số được triển khai nhằm hỗ trợ công việc, bảo vệ dữ liệu và nâng cao tính minh bạch, họ sẽ có xu hướng hợp tác tích cực hơn với quá trình chuyển đổi số. Ngược lại, nếu nhân

viên lo ngại hệ thống được sử dụng để kiểm soát quá mức, ra quyết định thiếu công bằng hoặc xử lý dữ liệu thiếu minh bạch, quá trình chuyển đổi số có thể gặp sự kháng cự. Các nghiên cứu về quản trị nhân sự thuật toán cũng cho thấy niềm tin của người lao động chịu ảnh hưởng bởi mức độ minh bạch, khả năng giải thích và trách nhiệm giải trình của hệ thống trong các quyết định nhân sự (Köchling và Wehner, 2020; Meijerink và cộng sự, 2021). Vì vậy, trong nghiên cứu này, niềm tin vào chuyển đổi số được xem là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số.

1.2.4. Lý thuyết công bằng tổ chức

Lý thuyết công bằng tổ chức cho rằng người lao động không chỉ quan tâm đến kết quả mà họ nhận được, mà còn quan tâm đến quá trình ra quyết định và cách tổ chức truyền đạt, giải thích các quyết định đó. Trong quản trị nhân sự, công bằng thường được thể hiện qua phân công công việc, chấm công, đánh giá hiệu suất, khen thưởng, đào tạo, thăng tiến và xử lý thông tin nhân sự.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, công bằng và minh bạch càng trở nên quan trọng vì nhiều quyết định nhân sự có thể được hỗ trợ bởi dữ liệu, phần mềm hoặc thuật toán. Köchling và Wehner (2020) cho rằng các quyết định thuật toán trong tuyển dụng và phát triển nhân sự có thể làm phát sinh rủi ro thiên lệch, phân biệt đối xử hoặc cảm nhận thiếu công bằng nếu doanh nghiệp thiếu cơ chế kiểm soát và giải thích phù hợp.

1.2.5. Lý thuyết về chuyển đổi số trong quản trị nhân sự

Chuyển đổi số được xem là một quá trình thay đổi tổ chức được thúc đẩy bởi việc sử dụng kết hợp các công nghệ số nhằm cải thiện hoạt động và tạo ra những thay đổi đáng kể đối với quy trình, cấu trúc và phương thức tạo lập giá trị. Theo Vial (2019), chuyển đổi số không dừng lại ở việc đưa một công nghệ hoặc phần mềm mới vào sử dụng mà còn bao gồm phản ứng chiến lược của tổ chức, những thay đổi về cấu trúc và quy trình cũng như các tác động tích cực và tiêu cực phát sinh trong quá trình triển khai. Vì vậy, việc số hóa hồ sơ hoặc tự động hóa một số nghiệp vụ riêng

lẽ chưa thể hiện đầy đủ bản chất của chuyển đổi số nếu công nghệ chưa tạo ra sự thay đổi đồng bộ trong cách tổ chức vận hành và ra quyết định.

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự, Strohmeier (2020) phân biệt giữa số hóa dữ liệu nhân sự, số hóa các quy trình nhân sự và chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Theo cách tiếp cận này, số hóa dữ liệu chủ yếu chuyển đổi thông tin từ dạng truyền thống sang dạng số; số hóa quy trình sử dụng công nghệ để cải thiện hoặc tự động hóa các nghiệp vụ; trong khi chuyển đổi số trong quản trị nhân sự thể hiện sự thay đổi rộng hơn về chiến lược, cấu trúc, quy trình và cách thức tổ chức quản lý nguồn nhân lực. Do đó, quản trị nhân sự số không chỉ bao gồm việc sử dụng phần mềm tuyển dụng, chấm công, phân ca hoặc tính lương mà còn liên quan đến cách doanh nghiệp thu thập, liên kết, phân tích và sử dụng dữ liệu nhân sự để hỗ trợ hoạt động quản lý và ra quyết định.

Việc triển khai công nghệ trong quản trị nhân sự cần được xem xét trong mối quan hệ giữa công nghệ, con người và tổ chức. Marler và Parry (2016) cho thấy năng lực triển khai quản trị nhân sự điện tử và mức độ tham gia chiến lược của bộ phận nhân sự có mối quan hệ tương hỗ. Điều này hàm ý rằng công nghệ có thể hỗ trợ nâng cao vai trò của quản trị nhân sự, nhưng hiệu quả của công nghệ còn phụ thuộc vào năng lực tổ chức, sự tham gia của bộ phận nhân sự và mức độ gắn kết giữa giải pháp công nghệ với mục tiêu quản trị của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu của Obeidat (2016) cũng cho thấy việc sử dụng hệ thống quản trị nhân sự điện tử có đóng góp tích cực đối với hiệu quả quản trị nhân sự ở cả cấp độ chính sách và thực hành; tuy nhiên, hiệu quả này chịu ảnh hưởng bởi ý định và mức độ sử dụng thực tế của người lao động.

Ở góc độ người sử dụng, mô hình chấp nhận công nghệ của Davis (1989) cung cấp cơ sở lý thuyết để giải thích sự tiếp nhận của người lao động đối với hệ thống số. Hai nhận thức cốt lõi của mô hình là nhận thức về tính hữu ích và nhận thức về mức độ dễ sử dụng. Nhận thức về tính hữu ích phản ánh mức độ người sử dụng tin rằng công nghệ giúp nâng cao kết quả công việc, trong khi nhận thức về mức độ dễ sử

dụng thể hiện mức độ người sử dụng cho rằng việc thao tác với hệ thống không đòi hỏi quá nhiều nỗ lực. Trong quản trị nhân sự, một hệ thống số có giao diện dễ hiểu, thao tác thuận tiện và hỗ trợ xử lý công việc nhanh chóng, chính xác sẽ có khả năng được người lao động tiếp nhận tích cực hơn.

Bên cạnh tính dễ sử dụng và tính hữu ích, niềm tin là điều kiện quan trọng khi người lao động sử dụng hoặc chịu tác động từ các hệ thống số. McKnight, Choudhury và Kacmar (2002) cho rằng niềm tin trong môi trường công nghệ liên quan đến nhận thức về năng lực, tính chính trực, sự đáng tin cậy và các điều kiện bảo đảm an toàn của hệ thống. Vận dụng vào quản trị nhân sự, người lao động có xu hướng tin tưởng hơn khi hệ thống hoạt động ổn định, dữ liệu cá nhân được bảo vệ và thông tin được sử dụng đúng mục đích. Ngược lại, những lo ngại về sai lệch dữ liệu, truy cập không phù hợp hoặc thiếu khả năng kiểm tra thông tin có thể làm giảm sự hợp tác của người lao động đối với quá trình chuyển đổi số.

Công bằng và minh bạch cũng là những thành phần cần được xem xét khi công nghệ được áp dụng vào các quyết định liên quan đến người lao động. Colquitt (2001) tiếp cận công bằng tổ chức thông qua bốn phương diện gồm công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng trong ứng xử và công bằng thông tin. Trong bối cảnh quản trị nhân sự số, các phương diện này được thể hiện ở việc dữ liệu được ghi nhận chính xác, quy trình xử lý được áp dụng nhất quán, người lao động được đối xử phù hợp và các quyết định liên quan đến chấm công, phân ca, đánh giá, đào tạo hoặc khen thưởng được giải thích rõ ràng. Như vậy, công nghệ chỉ góp phần nâng cao hiệu quả quản trị khi doanh nghiệp đồng thời bảo đảm khả năng kiểm tra, truy xuất và giải trình đối với các thông tin và quyết định được xử lý trên hệ thống.

Sự hỗ trợ của doanh nghiệp phản ánh điều kiện tổ chức cần thiết để người lao động có thể sử dụng hệ thống một cách hiệu quả. Nội dung hỗ trợ không chỉ bao gồm cung cấp phần mềm và thiết bị mà còn liên quan đến hướng dẫn sử dụng, đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật, truyền thông về mục tiêu triển khai và sự tham gia của lãnh đạo cùng các bộ phận liên quan. Khi doanh nghiệp xây dựng được năng lực quản trị nhân sự số

và gắn việc sử dụng công nghệ với mục tiêu quản trị, bộ phận nhân sự có điều kiện chuyển từ xử lý các nghiệp vụ hành chính sang hỗ trợ hoạt động quản trị và ra quyết định ở cấp độ cao hơn.

Từ các lập luận trên, đề án sử dụng một khung lý thuyết tích hợp để phân tích chuyển đổi số trong quản trị nhân sự tại Pandanus Resort. Trong khung này, mức độ dễ sử dụng của hệ thống số và nhận thức về tính hữu ích đại diện cho khía cạnh công nghệ và sự chấp nhận của người sử dụng; niềm tin vào chuyển đổi số cùng công bằng và minh bạch phản ánh cảm nhận của người lao động đối với hệ thống và quá trình ra quyết định; sự hỗ trợ của doanh nghiệp đại diện cho điều kiện tổ chức; còn hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số là kết quả được người lao động cảm nhận trong quá trình ứng dụng công nghệ. Khung lý thuyết này cho thấy hiệu quả chuyển đổi số không được hình thành riêng từ đặc điểm của phần mềm mà là kết quả của sự phù hợp giữa công nghệ, người sử dụng, quy trình quản trị và điều kiện hỗ trợ của tổ chức.

1.3. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan

1.3.1. Các nghiên cứu ngoài nước

Marler và Parry (2016) thực hiện nghiên cứu “*Quản trị nhân sự, sự tham gia chiến lược và công nghệ quản trị nhân sự điện tử*” với mục tiêu nghiên cứu là phân tích mối quan hệ giữa công nghệ quản trị nhân sự điện tử, năng lực e-HRM và mức độ tham gia chiến lược của bộ phận nhân sự trong tổ chức. Mô hình nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ hai chiều giữa năng lực e-HRM và vai trò chiến lược của quản trị nhân sự. Đối tượng nghiên cứu là các doanh nghiệp tại nhiều quốc gia có triển khai công nghệ e-HRM. Kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực e-HRM và sự tham gia chiến lược của bộ phận nhân sự có quan hệ tương hỗ với nhau. Điều này hàm ý rằng công nghệ nhân sự không chỉ hỗ trợ tự động hóa nghiệp vụ hành chính, mà còn góp phần nâng cao vai trò chiến lược của quản trị nhân sự nếu được tích hợp phù hợp với mục tiêu tổ chức.

Strohmeier (2020) thực hiện nghiên cứu “*Quản trị nhân sự số: Làm rõ khái niệm*” với mục tiêu nghiên cứu là làm rõ bản chất của quản trị nhân sự số và phân biệt các khái niệm liên quan như số hóa, chuyển đổi số và gián đoạn số trong quản trị nhân sự. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng quan và phân tích khái niệm, không khảo sát một nhóm đối tượng cụ thể mà tập trung hệ thống hóa nền tảng lý luận về digital HRM. Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị nhân sự số không chỉ là việc chuyển đổi hồ sơ giấy sang phần mềm, mà là sự thay đổi rộng hơn trong cách doanh nghiệp tổ chức dữ liệu, thiết kế quy trình, sử dụng công nghệ và ra quyết định nhân sự.

Köchling và Wehner (2020) thực hiện nghiên cứu “*Bị phân biệt đối xử bởi thuật toán: Tổng quan hệ thống về phân biệt đối xử và công bằng trong ra quyết định thuật toán trong bối cảnh tuyển dụng và phát triển nhân sự*”. Mục tiêu nghiên cứu là tổng hợp các công trình liên quan đến rủi ro thiên lệch, phân biệt đối xử và vấn đề công bằng khi doanh nghiệp sử dụng thuật toán trong tuyển dụng và phát triển nhân sự. Đối tượng nghiên cứu là các công trình học thuật về tuyển dụng, phát triển nhân sự và quyết định nhân sự dựa trên thuật toán. Kết quả cho thấy thuật toán có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, tăng hiệu suất và cải thiện tính nhất quán trong ra quyết định; tuy nhiên, nếu dữ liệu đầu vào hoặc cơ chế vận hành thiếu minh bạch, công nghệ có thể tạo ra thiên lệch và cảm nhận thiếu công bằng.

Peng và cộng sự (2024) thực hiện nghiên cứu “*Chuyển đổi số trong ngành khách sạn: Tổng quan thư mục giai đoạn 2000 – 2023*” với mục tiêu nghiên cứu là tổng quan các công trình về chuyển đổi số trong ngành khách sạn, xác định xu hướng nghiên cứu, chủ đề trọng tâm và khoảng trống nghiên cứu trong lĩnh vực này. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích thư mục và phân tích nội dung đối với 2.527 bài báo tiếng Anh trong giai đoạn 2000 – 2023. Kết quả cho thấy nghiên cứu về chuyển đổi số trong khách sạn tập trung vào bốn nhóm chủ đề chính: áp dụng công nghệ số, kết quả của chuyển đổi số đối với các bên liên quan, hành vi mua trực tuyến và phân tích đánh giá trực tuyến. Công trình này phù hợp với đề tài vì cung cấp nền tảng

ngành cho việc nghiên cứu chuyển đổi số trong bối cảnh khách sạn – nghỉ dưỡng, đồng thời cho thấy nhu cầu mở rộng nghiên cứu từ công nghệ hướng khách hàng sang công nghệ phục vụ quản trị nội bộ và quản trị nhân sự.

1.3.2. Các nghiên cứu trong nước

Bài báo "*Nghiên cứu định lượng tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp*" được thực hiện bởi Kiều Quốc Hoàn (2021). Mục tiêu của nghiên cứu là đánh giá tác động của quản trị nhân sự số đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số. Mô hình nghiên cứu tập trung vào bốn chủ đề chính liên quan đến quản trị nhân sự số: tuyển dụng, quản trị công việc, phát triển và năng suất. Đối tượng nghiên cứu là các công ty Việt Nam liên quan đến quản trị nhân sự số. Nghiên cứu cho thấy rằng hiệu quả hoạt động của một công ty được tăng lên khi quản trị công việc, tuyển dụng, phát triển nhân sự và quản trị năng suất nhân sự số được cải thiện.

Võ Hữu Hòa (2021) đã thực hiện nghiên cứu có tựa đề "*Chuyển đổi số của các doanh nghiệp du lịch, dịch vụ tại Đà Nẵng hiện nay*". Mục tiêu của nghiên cứu là đánh giá mức độ nhận thức và sử dụng chuyển đổi số trong hoạt động kinh doanh của các công ty du lịch dịch vụ tại Đà Nẵng. Các chủ đề chính của nghiên cứu bao gồm tình trạng chuyển đổi số, mức độ nhận thức của người dùng, mức độ áp dụng và các trở ngại đối với việc thực hiện chuyển đổi số. Các doanh nghiệp tại Đà Nẵng trong ngành du lịch và dịch vụ là đối tượng nghiên cứu. Kết quả khảo sát cho thấy mức độ chuyển đổi số của các doanh nghiệp du lịch dịch vụ ở Đà Nẵng vẫn khá thấp, mặc dù nó có thể giúp các doanh nghiệp tăng hiệu quả vận hành, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, nghiên cứu chỉ ra rằng các rào cản đáng kể đối với quá trình chuyển đổi số bao gồm đặc thù ngành nghề, sản phẩm dịch vụ và đối tượng khách hàng.

Nghiên cứu "*Nghiên cứu các nhân tố tác động đến đổi mới của doanh nghiệp du lịch tại thành phố Đà Nẵng*" đã được thực hiện bởi Nguyễn Ngân Hà, Nguyễn Thị Bích Thủy và Nguyễn Phúc Nguyên vào năm 2023. Mục tiêu của nghiên cứu là xác

định các yếu tố ảnh hưởng đến sự đổi mới trong các công ty du lịch ở Đà Nẵng. Nền tảng công nghệ, sự ủng hộ của nhà quản trị cấp cao, năng lực học tập của tổ chức, vốn nhân lực và văn hóa đổi mới là bảy nhân tố được liệt kê trong mô hình nghiên cứu. Khảo sát bao gồm 250 doanh nghiệp du lịch trong thành phố Đà Nẵng. Phân tích nhân tố khám phá và mô hình hồi quy tuyến tính đã được sử dụng trong nghiên cứu. Kết quả cho thấy rằng cả bảy yếu tố trong mô hình đều ảnh hưởng đến sự đổi mới của doanh nghiệp du lịch. Nghiên cứu này có giá trị đối với đề tài vì nhấn mạnh vai trò của nền tảng công nghệ và sự hỗ trợ của nhà quản trị trong thúc đẩy đổi mới tại doanh nghiệp du lịch, từ đó củng cố cơ sở cho biến sự hỗ trợ của doanh nghiệp trong mô hình nghiên cứu.

Nghiên cứu *"Khám phá các khía cạnh về sự tác động của AI đến quy trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp ngành xây dựng Thành phố Hồ Chí Minh"* được thực hiện bởi Tạ Hoàng Giang, Nguyễn Quang Anh, Huỳnh Trọng Hiến và Lê Thanh (2024). Mục tiêu nghiên cứu là làm rõ ý nghĩa của AI đối với quy trình tuyển dụng, xác định khâu mà AI có thể hỗ trợ hiệu quả nhất trong tuyển dụng truyền thống, đồng thời mở rộng mô hình tuyển dụng của Breaugh (2008) trong bối cảnh Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 15 công ty ngành xây dựng tại TP.HCM. Kết quả cho thấy việc ứng dụng AI trong tuyển dụng vẫn còn khá mới mẻ và chưa phổ biến, nhưng AI có thể triển khai hiệu quả ở các khâu sàng lọc ban đầu, tương tác với ứng viên và thông báo kết quả. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng AI giúp nâng cao chất lượng tuyển chọn, rút ngắn thời gian xử lý và loại bỏ các công việc lặp lại; tuy nhiên, rào cản lớn nhất vẫn là mức độ sẵn sàng tiếp nhận công nghệ mới của doanh nghiệp. Đồng thời, nghiên cứu nhấn mạnh AI không thể thay thế hoàn toàn yếu tố con người trong tuyển dụng, đặc biệt ở các khía cạnh liên quan đến sự đồng cảm và đánh giá mềm.

Nghiên cứu *"Phân tích ảnh hưởng của trí tuệ nhân tạo đối với quy trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh"* đã được thực hiện bởi Nguyễn Văn Toại và Đinh Văn Quang (2024). Mục tiêu của nghiên cứu là phân

tích các yếu tố ảnh hưởng của AI đối với quy trình tuyển dụng nhân sự tại các công ty ở TP.HCM và đưa ra các đề xuất để nâng cao hiệu quả của việc sử dụng AI trong việc tuyển dụng nhân sự. Năm yếu tố tạo nên mô hình nghiên cứu: sử dụng học máy và học sâu, dự đoán hiệu suất làm việc, tăng cường trải nghiệm ứng viên bằng cách sử dụng thực quan hóa dữ liệu, tính công bằng và đa dạng của ứng viên và giao tiếp tương tác Chuyên gia, doanh nghiệp, hệ thống tuyển dụng, hồ sơ ứng viên trực tuyến và đại diện cơ quan quản lý là đối tượng nghiên cứu. Nghiên cứu cho thấy AI có thể tối ưu hóa mọi khía cạnh của quy trình tuyển dụng, từ sàng lọc hồ sơ đến dự đoán hiệu suất làm việc, giúp tiết kiệm thời gian và chi phí, nâng cao chất lượng ứng viên, tăng tính công bằng và cải thiện trải nghiệm của ứng viên.

Nghiên cứu về *“Các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế”* được thực hiện bởi Nguyễn Ánh Dương, Hoàng Trọng Hùng, Lê Thị Phương Thảo và Nguyễn Quốc Thiên Hương (2024). Mục tiêu của nghiên cứu là xác định và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự chuẩn bị chuyển đổi số trong quản trị nhân sự của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các yếu tố lãnh đạo số, văn hóa số, nền tảng công nghệ số, năng lực số và năng lực động đều được bao gồm trong mô hình nghiên cứu, với năng lực động được coi là biến trung gian. Khảo sát bao gồm 207 doanh nghiệp nhỏ và vừa trong tỉnh Thừa Thiên Huế. Dữ liệu được phân tích bằng EFA, CFA và SEM. Kết quả cho thấy sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự bị ảnh hưởng trực tiếp bởi lãnh đạo số, văn hóa số, nền tảng công nghệ số và năng lực số, đồng thời bị ảnh hưởng gián tiếp bởi năng lực động. Trong đó, yếu tố có tác động lớn nhất là văn hóa số; mô hình điều chỉnh 65% sự biến thiên của sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Nghiên cứu này đặc biệt phù hợp với đề tài vì cùng tập trung vào chuyển đổi số trong quản trị nhân sự, đồng thời nhấn mạnh vai trò của nền tảng công nghệ, năng lực số và yếu tố tổ chức trong quá trình triển khai chuyển đổi số.

Trên cơ sở lý thuyết nền và các nghiên cứu liên quan, có thể thấy hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau,

bao gồm yếu tố công nghệ, yếu tố nhận thức của người lao động, yếu tố niềm tin, yếu tố công bằng trong tổ chức và yếu tố hỗ trợ từ phía doanh nghiệp. Các lý thuyết về chấp nhận công nghệ, quản trị nhân sự số, niềm tin trong môi trường số và công bằng tổ chức đều cho thấy chuyển đổi số chỉ phát huy hiệu quả khi người lao động cảm nhận được hệ thống dễ sử dụng, hữu ích, đáng tin cậy, minh bạch và được doanh nghiệp hỗ trợ trong quá trình triển khai. Các nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước cũng cho thấy chuyển đổi số trong quản trị nhân sự có thể giúp doanh nghiệp chuẩn hóa dữ liệu, rút ngắn thời gian xử lý công việc, giảm sai sót, nâng cao tính minh bạch và hỗ trợ ra quyết định. Tuy nhiên, hiệu quả này không tự động hình thành từ việc áp dụng công nghệ, mà còn phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng tiếp nhận của nhân viên, năng lực tổ chức, sự hỗ trợ của nhà quản lý và cảm nhận công bằng trong quá trình sử dụng hệ thống số.

Từ cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, có thể thấy mức độ dễ sử dụng của hệ thống số phù hợp vì nhân sự khách sạn bao gồm nhiều bộ phận, trình độ và tính chất công việc khác nhau; do đó, hệ thống số chỉ có thể được tiếp nhận hiệu quả khi dễ thao tác, dễ học và không làm gia tăng áp lực cho người lao động. Nhận thức về tính hữu ích phù hợp vì chuyển đổi số trong quản trị nhân sự chỉ có ý nghĩa khi người lao động và nhà quản lý nhận thấy công nghệ giúp cải thiện công việc, rút ngắn thời gian xử lý, giảm sai sót và nâng cao hiệu quả phối hợp. Bên cạnh đó, niềm tin vào chuyển đổi số là yếu tố cần thiết vì các hệ thống nhân sự số thường liên quan đến dữ liệu cá nhân, chấm công, phân ca, đánh giá hiệu suất và lương thưởng; nếu nhân viên không tin tưởng vào hệ thống và cách doanh nghiệp sử dụng dữ liệu, quá trình triển khai có thể gặp sự e ngại hoặc kháng cự. Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số cũng phù hợp với bối cảnh khách sạn, nơi các quyết định về ca làm việc, đánh giá nhân viên, khen thưởng và phân công công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi và động lực làm việc của người lao động. Cuối cùng, sự hỗ trợ của doanh nghiệp là điều kiện quan trọng bảo đảm chuyển đổi số được triển khai hiệu quả thông qua đầu tư hệ thống, đào tạo, hướng dẫn sử dụng, truyền thông nội bộ và sự cam kết của

nhà quản lý. Do đó, năm yếu tố này không chỉ có cơ sở từ các lý thuyết nền về chấp nhận công nghệ, quản trị nhân sự số, niềm tin và công bằng tổ chức, mà còn phản ánh đúng các vấn đề thực tiễn trong quản trị nhân sự khách sạn nghỉ dưỡng. Vì vậy, chúng được lựa chọn để xem xét mức độ ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng.

1.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết

Trên cơ sở lý thuyết nền và tổng quan các nghiên cứu có liên quan, điển hình như nghiên cứu của Marler và Parry (2016), Strohmeier (2020), Peng và cộng sự (2024), Kiều Quốc Hoàn (2021), Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024), đề tài đề xuất mô hình nghiên cứu nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng bao gồm: Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, Nhận thức về tính hữu ích, Niềm tin vào chuyển đổi số, Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, và Sự hỗ trợ của doanh nghiệp.

Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số

Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số phản ánh cảm nhận của người lao động rằng các công cụ số trong quản trị nhân sự dễ học, dễ thao tác, dễ tiếp cận và không gây nhiều khó khăn khi sử dụng. Trong bối cảnh khách sạn – nghỉ dưỡng, nhân viên thường làm việc theo ca, cường độ phục vụ cao và thời gian tương tác với hệ thống có thể bị giới hạn; do đó, hệ thống số càng dễ sử dụng thì khả năng tiếp nhận, thao tác và phối hợp trong công việc càng thuận lợi. Strohmeier (2020) cho rằng quản trị nhân sự số chỉ phát huy ý nghĩa khi công nghệ được tích hợp vào quy trình và cách thức xử lý dữ liệu nhân sự, thay vì chỉ tồn tại như một công cụ kỹ thuật đơn lẻ. Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024) cũng chỉ ra rằng nền tảng công nghệ số và năng lực số có ảnh hưởng đến sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Điều này cho thấy rằng khả năng sử dụng dễ dàng công nghệ là rất quan trọng để giúp người lao động tham gia hiệu quả vào quá trình chuyển đổi nhân sự. Vì vậy, giả thuyết H1 được đưa ra như sau:

Giả thuyết H₁: Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số có tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số.

Nhận thức về tính hữu ích

Nhận thức về tính hữu ích phản ánh mức độ người lao động tin rằng chuyển đổi số giúp cải thiện công việc, tiết kiệm thời gian, giảm thao tác thủ công, tăng độ chính xác và nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận. Trong quản trị nhân sự khách sạn, tính hữu ích có thể thể hiện qua việc nhân viên dễ dàng tiếp cận thông tin nhân sự, nhận lịch làm việc, cập nhật dữ liệu, tham gia đào tạo, phản hồi công việc hoặc theo dõi các thông tin liên quan đến chấm công, phân ca và đánh giá hiệu suất. Marler và Parry (2016) cho thấy công nghệ e-HRM có quan hệ với vai trò chiến lược của quản trị nhân sự, hàm ý rằng công nghệ có thể tạo ra giá trị khi giúp bộ phận nhân sự xử lý công việc hiệu quả hơn và tham gia sâu hơn vào quản trị tổ chức. Kiều Quốc Hoàn (2021) chỉ ra rằng các chủ đề liên quan đến quản trị nhân sự số, bao gồm tuyển dụng, quản trị công việc, phát triển và quản trị năng suất, đều ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của các công ty. Tạ Hoàng Giang và cộng sự (2024) cũng chỉ ra rằng việc sử dụng AI trong tuyển dụng giúp giảm thiểu các công việc lặp lại và nâng cao chất lượng tuyển chọn. Vì vậy, giả thuyết H2 được đưa ra như sau:

Giả thuyết H₂: Nhận thức về tính hữu ích có tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số.

Niềm tin vào chuyển đổi số

Niềm tin vào chuyển đổi số phản ánh mức độ người lao động tin rằng các hệ thống số được doanh nghiệp triển khai là đáng tin cậy, an toàn, hỗ trợ công việc và không gây bất lợi cho họ. Trong quản trị nhân sự, niềm tin có ý nghĩa đặc biệt vì các hệ thống số thường liên quan đến dữ liệu cá nhân, chấm công, phân ca, đánh giá hiệu suất, lương thưởng, đào tạo và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Các nghiên cứu về quản trị nhân sự số và thuật toán cho thấy niềm tin là điều kiện quan trọng để người lao động chấp nhận và hợp tác với công nghệ. Meijerink và cộng sự (2021) cho rằng quản trị nhân sự thuật toán làm thay đổi cách doanh nghiệp ra quyết định nhân sự thông

qua dữ liệu và tự động hóa, do đó cần quan tâm đến sự chấp nhận và phản ứng của các bên liên quan. Köchling và Wehner (2020) cũng nhấn mạnh rằng các quyết định nhân sự dựa trên thuật toán có thể tạo ra cảm nhận thiếu công bằng nếu thiếu minh bạch và trách nhiệm giải trình. Theo Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024), văn hóa số, năng lực số, nền tảng công nghệ số và lãnh đạo số đều ảnh hưởng đến sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Điều này hàm ý rằng khi người lao động tin tưởng vào hệ thống và mục tiêu triển khai công nghệ, họ có xu hướng đánh giá tích cực hơn về hiệu quả chuyển đổi số. Do đó, giả thuyết H₃ được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₃: Niềm tin vào chuyển đổi số có tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số.

Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số

Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số phản ánh cảm nhận của người lao động rằng các quy trình nhân sự số được thực hiện rõ ràng, nhất quán, dễ kiểm chứng và không thiên vị. Trong quản trị nhân sự khách sạn, yếu tố này có thể liên quan đến phân ca, chấm công, đánh giá hiệu suất, khen thưởng, đào tạo, tuyển dụng, thăng tiến và xử lý dữ liệu cá nhân. Köchling và Wehner (2020) cho thấy doanh nghiệp sử dụng thuật toán trong tuyển dụng và phát triển nhân sự có thể tiết kiệm chi phí, tăng hiệu suất và cải thiện tính khách quan; tuy nhiên, hệ thống thuật toán cũng có thể tạo ra thiên lệch, phân biệt đối xử hoặc cảm nhận thiếu công bằng nếu dữ liệu và quy trình thiếu minh bạch. Nguyễn Văn Toại và Đinh Văn Quang (2024) cũng chỉ ra rằng AI có thể hỗ trợ tối ưu hóa quy trình tuyển dụng, nâng cao chất lượng ứng viên, đồng thời góp phần tăng tính công bằng và đa dạng trong lựa chọn nhân sự. Do đó, giả thuyết H₄ được đề xuất như sau:

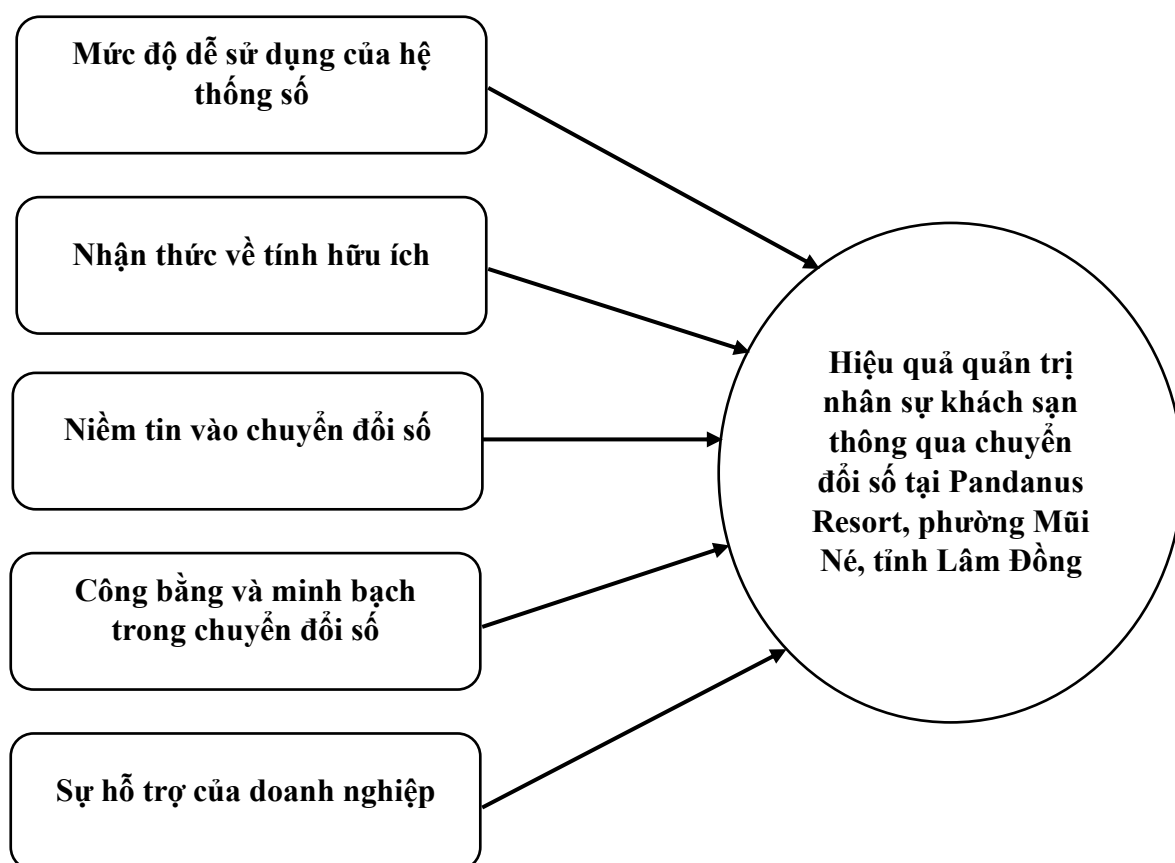
Giả thuyết H₄: Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số có tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số.

Sự hỗ trợ của doanh nghiệp

Sự hỗ trợ của doanh nghiệp thể hiện mức độ tổ chức cung cấp hướng dẫn, đào tạo, truyền thông, hỗ trợ kỹ thuật, nguồn lực công nghệ và sự ủng hộ của lãnh đạo để

người lao động tham gia vào quá trình chuyển đổi số. Chuyển đổi số là một quá trình thay đổi tổ chức, vì vậy nếu thiếu sự hỗ trợ, người lao động có thể gặp khó khăn khi sử dụng hệ thống, giảm mức độ chấp nhận công nghệ hoặc sử dụng công nghệ một cách hình thức. Các nghiên cứu trước cho thấy yếu tố tổ chức giữ vai trò quan trọng trong triển khai chuyển đổi số và đổi mới công nghệ. Đổi mới trong ngành du lịch bị ảnh hưởng mạnh bởi các yếu tố sau: sự ủng hộ của nhà quản trị cấp cao, nền tảng công nghệ, năng lực học tập của tổ chức, vốn nhân lực và văn hóa đổi mới (Nguyễn Ngân Hà và cộng sự, 2023). Ngoài ra, Võ Hữu Hòa (2021) chỉ ra rằng mức độ chuyển đổi số của các công ty du lịch dịch vụ ở Đà Nẵng còn thấp. Điều này có thể là do các rào cản liên quan đến đối tượng khách hàng, sản phẩm dịch vụ và đặc thù ngành. Những kết quả này cho thấy sự hỗ trợ từ doanh nghiệp là điều kiện cần để chuyển đổi số nhân sự tạo ra hiệu quả thực chất. Do đó, giả thuyết H₅ được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₅: Sự hỗ trợ của doanh nghiệp có tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số.



Hình 1.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

1.5. Phương pháp nghiên cứu

1.5.1. Mẫu nghiên cứu

Tổng thể nghiên cứu gồm 282 nhân viên và người lao động đang làm việc tại Pandanus Resort. Đây là nhóm đối tượng trực tiếp sử dụng, tham gia hoặc chịu tác động từ các hoạt động chuyển đổi số trong quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

Trong phạm vi nghiên cứu, tác giả tiến hành khảo sát 200 nhân viên và người lao động tại Pandanus Resort. Sau khi kiểm tra và làm sạch dữ liệu, 02 phiếu không đáp ứng tiêu chí hợp lệ bị loại, còn 198 phiếu khảo sát hợp lệ được sử dụng trong phân tích chính thức. Vì vậy, mẫu nghiên cứu chính thức của đề án gồm 198 người lao động tại Pandanus Resort. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi có cấu trúc, tập trung đo lường mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, nhận thức về tính hữu ích, niềm tin vào chuyển đổi số, công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, sự

hỗ trợ của doanh nghiệp và hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số theo cảm nhận của người lao động.

Bên cạnh dữ liệu sơ cấp, nghiên cứu còn sử dụng dữ liệu thứ cấp được thu thập từ thông tin nội bộ của Pandanus Resort. Các dữ liệu này bao gồm cơ cấu nhân sự, đặc điểm nguồn nhân lực, tình hình tuyển dụng, số lượng hồ sơ ứng tuyển, tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu, chi phí tuyển dụng và một số chỉ tiêu liên quan đến quản trị nhân sự trong giai đoạn 2023–2025. Nguồn dữ liệu thứ cấp được sử dụng nhằm bổ sung cơ sở thực tiễn cho việc phân tích thực trạng quản trị nhân sự và chuyển đổi số tại khách sạn, đồng thời hỗ trợ đối chiếu với kết quả khảo sát từ nhân viên.

1.5.2. Phương pháp chọn mẫu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo hướng thuận tiện. Người trả lời được tiếp cận căn cứ vào khả năng tham gia khảo sát trong thời gian thu thập dữ liệu từ ngày 01/4/2026 đến ngày 30/4/2026. Phương pháp này phù hợp với điều kiện làm việc theo ca và đặc điểm phân tán theo bộ phận của người lao động tại Pandanus Resort.

1.5.3. Kích thước mẫu

Nghiên cứu sử dụng thang đo gồm 24 biến quan sát, trong đó có 20 biến quan sát đo lường 05 biến độc lập và 04 biến quan sát đo lường biến phụ thuộc. Theo tỷ lệ tối thiểu 5 quan sát cho một biến quan sát, kích thước mẫu tối thiểu cần thiết là: $n = 24 \times 5 = 120$ quan sát.

Để bảo đảm kích thước mẫu cho các bước phân tích và dự phòng các phiếu không hợp lệ, nghiên cứu tiến hành khảo sát 200 nhân viên và người lao động tại Pandanus Resort. Tổng số phiếu khảo sát thu về là 200 phiếu. Sau quá trình kiểm tra và làm sạch dữ liệu, 02 phiếu không đáp ứng tiêu chí hợp lệ bị loại, còn 198 phiếu hợp lệ được sử dụng trong phân tích chính thức.

Tỷ lệ thu hồi phiếu đạt 100%, tỷ lệ phiếu hợp lệ đạt 99,0% và tỷ lệ phiếu hợp lệ so với tổng số 282 người lao động tại Pandanus Resort đạt khoảng 70,2%. Quy mô 198 quan sát lớn hơn mức tối thiểu 120 quan sát, đáp ứng yêu cầu thực hiện kiểm

định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính đa biến.

Mặc dù mẫu có mức độ bao phủ tương đối lớn so với tổng thể, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện nên kết quả được diễn giải trong phạm vi 198 người trả lời hợp lệ, không khẳng định tính đại diện tuyệt đối cho toàn bộ người lao động tại Pandanus Resort. Phiếu khảo sát được xem là không hợp lệ khi người trả lời không hoàn thành đầy đủ các nội dung bắt buộc của bảng hỏi, làm thiếu dữ liệu cần thiết để tính toán các biến nghiên cứu. Qua kiểm tra, 02 phiếu không đáp ứng tiêu chí này bị loại khỏi bộ dữ liệu chính thức.

1.5.4. Thang đo nghiên cứu

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu đã đề xuất, thang đo của đề tài được xây dựng bằng cách kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước về chấp nhận công nghệ, quản trị nhân sự số, chuyển đổi số trong quản trị nhân sự, công bằng tổ chức và hiệu quả quản trị nhân sự. Các thang đo ban đầu được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Pandanus Resort, nơi chuyển đổi số trong quản trị nhân sự gắn với các hoạt động như tuyển dụng, quản lý dữ liệu nhân sự, phân công lao động, truyền thông nội bộ, đào tạo, đánh giá hiệu suất và hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc.

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm với 15 người tham gia, gồm đại diện bộ phận nhân sự, cán bộ quản lý và nhân viên có thâm niên làm việc trên 5 năm tại Pandanus Resort. Những người tham gia được lựa chọn do có kinh nghiệm thực tế, hiểu biết về hoạt động quản trị nhân sự và có khả năng đánh giá mức độ phù hợp của các nội dung khảo sát trong bối cảnh resort. Nội dung thảo luận tập trung vào mức độ phù hợp của các nhân tố trong mô hình, sự rõ ràng của từng biến quan sát, khả năng hiểu thống nhất câu hỏi và mức độ phù hợp của cách diễn đạt với hoạt động quản trị nhân sự tại Pandanus Resort. Ý kiến thảo luận được sử dụng để rà soát ngôn ngữ, chuẩn hóa thuật ngữ và hoàn thiện bảng câu hỏi trước khi triển khai nghiên cứu định lượng.

Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để đánh giá các biến quan sát, bao gồm: Hoàn toàn không tán thành; Không đồng ý; 3 = Thông thường; Đồng ý; 4; Hoàn toàn đồng ý với điều này. Chương tiếp theo sẽ tiếp tục kiểm tra độ tin cậy của các thang đo này bằng cách sử dụng Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA.

Sau đây là tổng hợp các thang đo nghiên cứu sau khi thực hiện nghiên cứu định tính, được trình bày trong Bảng 1.1:

Bảng 1.1 Thang đo nghiên cứu

Nhân tố	Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn kế thừa
Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số	DSD1	Các hệ thống/công cụ số trong quản trị nhân sự tại Pandanus Resort dễ học và dễ làm quen.	Davis (1989); Venkatesh và cộng sự (2003); Strohmeier (2020)
	DSD2	Tôi có thể thao tác các hệ thống/công cụ số liên quan đến nhân sự một cách thuận tiện.	
	DSD3	Việc sử dụng các công cụ số trong quản trị nhân sự không gây nhiều khó khăn cho tôi.	
	DSD4	Các hệ thống/công cụ số giúp tôi dễ dàng tiếp cận thông tin nhân sự cần thiết.	
Nhận thức về tính hữu ích	HI1	Chuyển đổi số giúp các hoạt động quản trị nhân sự tại Pandanus Resort được thực hiện nhanh hơn.	Davis (1989); Marler và Parry (2016); Strohmeier (2020); Kiều Quốc Hoàn (2021)
	HI2	Chuyển đổi số giúp giảm bớt các thao tác thủ công trong quản trị nhân sự.	
	HI3	Chuyển đổi số giúp nâng cao độ chính xác trong quản lý thông tin nhân sự.	

Nhân tố	Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn kế thừa
	HI4	Chuyển đổi số giúp cải thiện sự phối hợp giữa Phòng Nhân sự và các bộ phận trong resort.	
Niềm tin vào chuyển đổi số	NT1	Tôi tin rằng các hệ thống số trong quản trị nhân sự tại Pandanus Resort là đáng tin cậy.	McKnight và cộng sự (2011); Meijerink và cộng sự (2021); Marler and Parry (2016); Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024)
	NT2	Tôi tin rằng dữ liệu nhân sự được quản lý an toàn khi sử dụng các hệ thống số.	
	NT3	Tôi tin rằng chuyển đổi số giúp hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc.	
	NT4	Tôi tin rằng việc ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự mang lại lợi ích thiết thực cho người lao động.	
Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số	CMB1	Các quy trình nhân sự được số hóa tại Pandanus Resort được thực hiện rõ ràng và dễ hiểu.	Colquitt (2001); Köchling và Wehner (2020); Nguyễn Văn Toại và Đinh Văn Quang (2024)
	CMB2	Việc sử dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự giúp tăng tính minh bạch trong xử lý thông tin.	
	CMB3	Các quyết định nhân sự có sự hỗ trợ của công nghệ số được thực hiện nhất quán giữa các bộ phận.	

Nhân tố	Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn kế thừa
	CMB4	Tôi cảm nhận việc ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự góp phần bảo đảm sự công bằng cho người lao động.	
Sự hỗ trợ của doanh nghiệp	HT1	Pandanus Resort có hướng dẫn rõ ràng cho nhân viên khi sử dụng các hệ thống/công cụ số liên quan đến nhân sự.	Venkatesh và cộng sự (2003); Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024); Nguyễn Ngân Hà và cộng sự (2023)
	HT2	Doanh nghiệp có hỗ trợ kịp thời khi nhân viên gặp khó khăn trong quá trình sử dụng hệ thống số.	
	HT3	Doanh nghiệp tạo điều kiện để nhân viên nâng cao năng lực số trong công việc.	
	HT4	Ban lãnh đạo và các bộ phận liên quan có sự ủng hộ đối với việc chuyển đổi số trong quản trị nhân sự.	
Hiệu quả quản trị nhân sự	HQ1	Chuyển đổi số giúp nâng cao hiệu quả xử lý các nghiệp vụ nhân sự tại Pandanus Resort.	Marler và Parry (2016); Köchling và Wehner (2020); Kiều Quốc Hoàn (2021); Strohmeier (2020)
	HQ2	Chuyển đổi số giúp cải thiện chất lượng phối hợp giữa Phòng Nhân sự và các bộ phận trong resort.	
	HQ3	Chuyển đổi số giúp hoạt động quản trị nhân sự tại Pandanus Resort trở nên minh bạch và chuyên nghiệp hơn.	
	HQ4	Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp quản lý, bố trí và sử dụng nhân sự hiệu quả hơn.	

Nguồn: Tác giả kế thừa từ nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính

1.5.5. Công cụ phân tích dữ liệu

Dữ liệu sơ cấp và thứ cấp đều được sử dụng trong nghiên cứu. Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng cách sử dụng bảng hỏi có cấu trúc để khảo sát tất cả nhân viên của Pandanus Resort. Nội dung bảng hỏi tập trung đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số, gồm: mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, nhận thức về tính hữu ích, niềm tin vào chuyển đổi số, công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, sự hỗ trợ của doanh nghiệp và hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ thông tin nội bộ của Pandanus Resort, bao gồm cơ cấu nhân sự, đặc điểm nguồn nhân lực, tình hình tuyển dụng, số lượng hồ sơ ứng tuyển, tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu, chi phí tuyển dụng và một số chỉ tiêu liên quan đến quản trị nhân sự giai đoạn 2023 – 2025. Các dữ liệu này được sử dụng nhằm bổ sung cơ sở thực tiễn cho việc phân tích thực trạng quản trị nhân sự và chuyển đổi số tại doanh nghiệp.

Các kỹ thuật phân tích chính gồm:

- **Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha:**

Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha: Kỹ thuật này được sử dụng để đánh giá mức độ nhất quán nội tại của các biến quan sát trong cùng một thang đo. Trong nghiên cứu này, thang đo được chấp nhận khi hệ số Alpha Cronbach đạt từ 0,6 trở lên. Để đảm bảo độ tin cậy của thang đo, các biến quan sát có hệ số tương quan của các biến tổng cộng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại.

- **Phân tích nhân tố khám phá EFA:**

Cấu trúc thang đo được kiểm soát bởi EFA và các biến quan sát được chia thành các nhân tố quan trọng. Hệ số tải nhân tố phải bằng 0,5; hệ số KMO phải bằng 0,5; kiểm định Bartlett có giá trị thấp hơn 0,05; giá trị độc lập phải trên 1; tổng phương sai trích phải trên 50%; và hệ số KMO phải bằng 0,5. Nghiên cứu sử dụng phương pháp rút trích Principal Component Analysis và phép xoay Varimax, tương tự quy trình phân tích EFA được trình bày trong tài liệu phương pháp tham khảo.

▪ **Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến:**

Phân tích hồi quy được sử dụng nhằm đánh giá mức độ tác động của từng yếu tố độc lập đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số. Mô hình hồi quy tổng quát được biểu diễn như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Trong đó:

Y: Hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số;

X₁: Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số;

X₂: Nhận thức về tính hữu ích;

X₃: Niềm tin vào chuyển đổi số;

X₄: Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số;

X₅: Sự hỗ trợ của doanh nghiệp;

β_0 : Hằng số;

β_i : Hệ số hồi quy;

e: Sai số.

Kiểm định t với mức ý nghĩa 5% được sử dụng để xác định ý nghĩa của từng hệ số hồi quy. Biến độc lập có tác động thống kê đến biến phụ thuộc nếu Sig. < 0,05. Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng hệ số R² hiệu chỉnh để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình, kiểm định F để đánh giá ý nghĩa tổng thể của mô hình, hệ số Beta chuẩn hóa để so sánh mức độ ảnh hưởng của các yếu tố, đồng thời kiểm tra các giả định hồi quy như đa cộng tuyến, tự tương quan phần dư, phân phối chuẩn của phần dư và phương sai phần dư không đổi.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 cung cấp cơ sở lý luận cho quản trị nhân sự khách sạn, bao gồm các lý thuyết nền và chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước, đề tài xác định mô hình nghiên cứu gồm 5 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, đó là: Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, Nhận thức về tính hữu ích, Niềm tin vào chuyển đổi số, Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, Sự hỗ trợ của doanh nghiệp. Ngoài ra, chương này cũng xây dựng thang đo nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước và hiệu chỉnh thông qua thảo luận nhóm để phù hợp với bối cảnh Pandanus Resort. Đây là cơ sở mà chương tiếp theo sẽ sử dụng để hoàn thành bảng hỏi, kiểm định thang đo và phân tích dữ liệu định lượng.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ KHÁCH SẠN THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI PANDANUS RESORT

2.1 Tổng quan về Pandanus Resort

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Pandanus Resort là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực khách sạn – nghỉ dưỡng, cung cấp các dịch vụ lưu trú, ẩm thực, spa, chăm sóc sức khỏe, hội nghị – hội thảo và các hoạt động giải trí. Theo dữ liệu từ doanh nghiệp, Pandanus Resort được thành lập năm 2004 với tên pháp lý là Công ty Cổ phần Thiên Thai – Mũi Né. Từ quy mô ban đầu 134 phòng, resort đã từng bước mở rộng hoạt động, phát triển thị trường khách quốc tế và nâng cấp cơ sở vật chất. Từ năm 2018 đến nay, Pandanus Resort có quy mô 257 phòng nghỉ, 2 hồ bơi và 1 sảnh hội nghị có sức chứa hơn 600 khách.

Bên cạnh quy mô cơ sở vật chất, Pandanus Resort còn xây dựng hình ảnh nghỉ dưỡng gắn với bản sắc địa phương thông qua kiến trúc phong cách Chăm-pa và không gian cảnh quan nhiệt đới rộng khoảng 10 ha. Với đặc thù là doanh nghiệp dịch vụ tích hợp, chất lượng hoạt động của resort phụ thuộc lớn vào năng lực vận hành, chất lượng phục vụ và khả năng phối hợp của đội ngũ nhân sự.

2.1.2 Quy mô hoạt động và đặc điểm dịch vụ

Pandanus Resort hiện cung cấp nhiều nhóm dịch vụ chính như lưu trú nghỉ dưỡng, ẩm thực, spa, chăm sóc sức khỏe, hội nghị – hội thảo và các hoạt động tham quan, giải trí. Cấu trúc dịch vụ này cho thấy resort không chỉ phục vụ khách lưu trú thông thường mà còn khai thác phân khúc nghỉ dưỡng kết hợp hội nghị, sự kiện và trải nghiệm địa phương.

Đặc điểm hoạt động của Pandanus Resort phản ánh rõ tính chất của ngành khách sạn – nghỉ dưỡng: cường độ lao động cao, yêu cầu phục vụ liên tục, phụ thuộc nhiều vào nhân viên tuyển đầu và chịu ảnh hưởng bởi tính mùa vụ. Do đó, quản trị

nhân sự là rất quan trọng để đảm bảo chất lượng dịch vụ, duy trì hiệu quả vận hành và nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức và cơ cấu nhân sự

Về nhân sự, Pandanus Resort hiện có 282 lao động, phân bổ ở 12 bộ phận gồm: kinh doanh tiếp thị, tiền sảnh, chăm sóc sức khỏe, quản gia, ẩm thực, bếp, tài chính, nhân sự, bảo trì, cảnh quan, an ninh và ban điều hành. Trong đó, các bộ phận có số lượng lao động lớn là quản gia, ẩm thực, bếp, cảnh quan và an ninh. Cơ cấu này cho thấy lực lượng lao động của resort tập trung chủ yếu ở các bộ phận phục vụ trực tiếp và hỗ trợ vận hành.

Bảng 2.1. Cơ cấu nhân sự theo bộ phận tại Pandanus Resort

STT	Bộ phận	Số lượng nhân sự
1	Kinh doanh tiếp thị	12
2	Tiền sảnh	22
3	Chăm sóc sức khỏe	8
4	Quản gia	53
5	Ẩm thực	42
6	Bếp	42
7	Tài chính	11
8	Nhân sự	8
9	Bảo trì	21
10	Cảnh quan	29
11	An ninh	28
12	Ban điều hành	6
	Tổng cộng	282

Nguồn: Phòng nhân sự Pandanus Resort

Nhìn chung, cơ cấu nhân sự trên cho thấy hoạt động quản trị nhân sự tại Pandanus Resort có tính phức tạp do liên quan đến nhiều bộ phận, nhiều vị trí công

việc và yêu cầu phối hợp liên tục. Trong bối cảnh đó, việc ứng dụng chuyển đổi số vào quản trị nhân sự là cần thiết nhằm chuẩn hóa dữ liệu, cải thiện phối hợp nội bộ, tăng tính minh bạch và hỗ trợ ra quyết định quản trị hiệu quả hơn.

2.2 Hiện trạng quản trị nhân sự tại Pandanus Resort và sự chuyển đổi số

2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực và áp lực liên quan đến việc quản lý nhân sự tại Pandanus Resort

Hoạt động quản trị nhân sự tại Pandanus Resort chịu ảnh hưởng rõ bởi đặc thù của ngành khách sạn – nghỉ dưỡng. Trước hết, hoạt động kinh doanh có tính mùa vụ cao, trong đó mùa cao điểm tại Mũi Né thường diễn ra từ tháng 10 đến tháng 4 hằng năm. Giai đoạn này làm gia tăng nhu cầu nhân sự tại các bộ phận trực tiếp phục vụ khách như tiền sảnh, quản gia, ẩm thực, bếp, cảnh quan và an ninh. Bên cạnh đó, do phục vụ cả khách trong nước và quốc tế, nhân sự tại resort phải đáp ứng các yêu cầu về kỹ năng giao tiếp, thái độ phục vụ, ngoại ngữ, tác phong chuyên nghiệp và khả năng thích ứng với môi trường dịch vụ. Đây là những yêu cầu quan trọng nhưng cũng làm cho công tác tuyển dụng, đào tạo và bố trí nhân sự trở nên khó khăn hơn.

Ngoài ra, Pandanus Resort có mức độ biến động lao động cao. Dữ liệu từ doanh nghiệp cho thấy tỷ lệ nghỉ việc bình quân hằng năm dao động khoảng 18–20%, trong khi nguồn lao động có kinh nghiệm trong ngành khách sạn – du lịch sau COVID-19 có xu hướng khan hiếm hơn. Những yếu tố này làm tăng áp lực tuyển mới, đào tạo lại, giữ chân nhân sự và duy trì chất lượng phục vụ ổn định.

2.2.2 Thực trạng ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự

Pandanus Resort đã bước đầu ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự, rõ nhất ở hoạt động tuyển dụng thông qua phần mềm Hire Central. Công cụ này hỗ trợ scan và chấm điểm hồ sơ ban đầu, sàng lọc hồ sơ, gửi email mời phỏng vấn hoặc thư từ chối tự động, lưu trữ dữ liệu trên nền tảng cloud, tạo chiến dịch tuyển dụng theo tháng và kết nối với các trang tuyển dụng để đồng bộ hồ sơ ứng viên.

Việc sử dụng Hire Central giúp Phòng Nhân sự giảm thao tác thủ công, lưu trữ hồ sơ tập trung và cải thiện phối hợp với các trưởng bộ phận. Trưởng bộ phận có

thể xem hồ sơ ứng viên, đọc CV, theo dõi file đính kèm và nhập nhận xét trực tiếp trên hệ thống. Tuy nhiên, chuyển đổi số tại resort hiện mới tập trung chủ yếu ở khâu tuyển dụng, chưa kết nối đồng bộ với các hoạt động nhân sự khác như phân ca, đào tạo, đánh giá hiệu suất, quản lý lương thưởng và theo dõi biến động lao động.

Từ thực trạng trên có thể nhận định Pandanus Resort đã bước đầu số hóa một số nghiệp vụ trong quản trị nhân sự, nổi bật là hoạt động tiếp nhận, sàng lọc và phân loại hồ sơ tuyển dụng thông qua phần mềm Hire Central. Tuy nhiên, việc ứng dụng công nghệ hiện vẫn tập trung ở từng nghiệp vụ riêng lẻ và chưa hình thành hệ thống quản trị nhân sự số tích hợp. Các hoạt động như hoạch định nhân sự, phân ca, đào tạo, đánh giá hiệu suất, quản lý lương thưởng và theo dõi biến động lao động chưa được kết nối đồng bộ trên một nền tảng chung. Vì vậy, Pandanus Resort hiện đang ở giai đoạn số hóa từng phần, chưa phải chuyển đổi số toàn diện trong quản trị nhân sự.

2.2.3 Phân tích một số chỉ tiêu tuyển dụng tại Pandanus Resort giai đoạn 2023 – 2025

Dữ liệu thứ cấp giai đoạn 2023–2025 cho thấy số lượng hồ sơ ứng tuyển tại Pandanus Resort lần lượt là 155, 160 và 140 hồ sơ. Trong khi đó, số lượng hồ sơ đạt yêu cầu giảm từ 130 hồ sơ năm 2023 xuống 98 hồ sơ năm 2024 và còn 68 hồ sơ năm 2025. Tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu vì vậy giảm từ 83% xuống 61% và 48%.

Bảng 2.2. Số lượng hồ sơ ứng tuyển và hồ sơ đạt yêu cầu giai đoạn 2023 – 2025

Năm	Hồ sơ ứng tuyển	Hồ sơ đạt yêu cầu	Tỷ lệ đạt yêu cầu
2023	155	130	83%
2024	160	98	61%
2025	140	68	48%

Nguồn: Phòng Nhân sự Pandanus Resort

Kết quả trên cho thấy số lượng hồ sơ ứng tuyển không biến động lớn, nhưng chất lượng hồ sơ có xu hướng giảm rõ rệt. Điều này cho thấy công nghệ có thể hỗ trợ xử lý và sàng lọc hồ sơ nhanh hơn, nhưng chưa giải quyết triệt để vấn đề chất lượng

nguồn ứng viên. Bên cạnh đó, chi phí tuyển dụng tăng từ 10 triệu đồng năm 2023 lên 22 triệu đồng năm 2024 và 30 triệu đồng năm 2025, trong khi thời gian tuyển dụng trung bình vẫn duy trì khoảng 15 ngày/vị trí.

Như vậy, chuyển đổi số trong tuyển dụng tại Pandanus Resort đã tạo ra một số cải thiện về xử lý hồ sơ và lưu trữ dữ liệu, nhưng hiệu quả tổng thể vẫn còn hạn chế. Doanh nghiệp cần tiếp tục mở rộng ứng dụng công nghệ theo hướng quản trị dữ liệu nhân sự đồng bộ hơn, gắn tuyển dụng với đào tạo, phân ca, đánh giá hiệu suất và theo dõi biến động lao động.

Các số liệu trên mới phản ánh một phần thực trạng quản trị nhân sự tại Pandanus Resort, chủ yếu tập trung vào hoạt động tuyển dụng. Đề án chưa thu thập được dữ liệu đầy đủ và đồng nhất về đào tạo, thử việc, vắng mặt, sai sót chấm công, năng suất lao động và chất lượng vận hành. Vì vậy, các kết quả tại mục này được sử dụng để hỗ trợ cho việc nhận diện thực trạng tuyển dụng và mức độ ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân sự, không được xem là hệ thống chỉ tiêu đánh giá toàn diện hiệu quả quản trị nhân sự của resort.

2.3 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort

2.3.1 Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Tại thời điểm nghiên cứu, Pandanus Resort có tổng số 282 nhân viên và người lao động. Nghiên cứu tiến hành khảo sát 200 người theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Tổng số phiếu phát ra và thu về là 200 phiếu, đạt tỷ lệ thu hồi 100%. Sau khi kiểm tra mức độ hoàn thành và làm sạch dữ liệu, 02 phiếu không đáp ứng yêu cầu về tính đầy đủ của thông tin bị loại. Mẫu nghiên cứu chính thức còn 198 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ hợp lệ 99,0% so với số phiếu thu về và chiếm khoảng 70,2% tổng số người lao động tại Pandanus Resort. Quy mô mẫu chính thức đáp ứng yêu cầu của các phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu. Tuy nhiên, do mẫu được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện, các đặc điểm thống kê sau đây phản ánh cơ cấu

của 198 người trả lời hợp lệ, không được xem là cơ cấu hoàn toàn đại diện cho toàn bộ 282 người lao động tại Pandanus Resort.

Giới tính của mẫu khảo sát bao gồm 112 người nam, chiếm 56,6%, và 86 người nữ, chiếm 43,4%. Cơ cấu này cho thấy mẫu khảo sát bao gồm cả nam và nữ, nhưng tỷ lệ nam cao hơn nữ. Điều này tương đối phù hợp với hoạt động của resort, nơi có nhiều bộ phận hoạt động trực tiếp như an ninh, bảo trì, cảnh quan, bếp, ẩm thực và buồng phòng.

Về độ tuổi, nhóm có tỷ lệ cao nhất là 30,8% trong nhóm từ 25 đến 35 tuổi; nhóm từ 36 đến 45 tuổi chiếm 28,3%; nhóm dưới 25 tuổi chiếm 23,7%; và nhóm trên 45 tuổi chiếm 17,2%. Kết quả này cho thấy những người làm việc tại Pandanus Resort chủ yếu là trẻ em và thanh thiếu niên.

Nhóm trung cấp-cao đẳng chiếm tỷ lệ cao nhất về trình độ học vấn với 43,9%, sau đó là nhóm đại học với 36,4%. Nhóm sau đại học chỉ chiếm 1,0%, trong khi nhóm phổ thông trở xuống chiếm 18,7%. Phần lớn nhân viên trong ngành khách sạn nghỉ dưỡng có trình độ trung cấp, cao đẳng hoặc đại học để đáp ứng các yêu cầu nghiệp vụ, kỹ năng phục vụ và vận hành dịch vụ.

Nhóm có thời gian làm việc từ một đến ba năm chiếm tỷ lệ cao nhất với 44,9%; nhóm dưới một năm chiếm 28,8%; nhóm từ ba đến năm chiếm 15,2%; và nhóm trên năm chiếm 11,1%. Kết quả này cho thấy phần lớn nhân viên trong mẫu có thâm niên dưới ba năm, điều này cho thấy rất nhiều biến động nhân sự trong ngành khách sạn-nghỉ dưỡng.

Bảng 2.3 Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	112	56,6
	Nữ	86	43,4
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	47	23,7

Tiêu chí	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
	25–35 tuổi	61	30,8
	36–45 tuổi	56	28,3
	Trên 45 tuổi	34	17,2
Trình độ học vấn	Phổ thông trở xuống	37	18,7
	Trung cấp – cao đẳng	87	43,9
	Đại học	72	36,4
	Sau đại học	2	1,0
Thâm niên làm việc	Dưới 1 năm	57	28,8
	1–3 năm	89	44,9
	3–5 năm	30	15,2
	Trên 5 năm	22	11,1
Tổng cộng		198	100,0

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Bảng hỏi khảo sát chính thức chưa thu thập thông tin phân loại người trả lời theo bộ phận công tác. Vì vậy, nghiên cứu chưa có cơ sở phân tích và so sánh cơ cấu mẫu theo từng bộ phận với cơ cấu tổng thể lao động của Pandanus Resort. Đây là một giới hạn của dữ liệu khảo sát và được lưu ý khi diễn giải mức độ đại diện của mẫu nghiên cứu.

2.3.2 Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm tra độ tin cậy các thang đo bằng hệ số Alpha Cronbach cho thấy phần lớn các thang đo trong nghiên cứu đạt được yêu cầu kiểm tra với hệ số Alpha lớn hơn 0,6. Cụ thể, các thang đo đánh giá mức độ dễ sử dụng hệ thống số có Cronbach's Alpha đạt 0,797, nhận thức về tính hữu ích đạt 0,864, công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số đạt 0,807; sự hỗ trợ của doanh nghiệp đạt 0,862 và hiệu quả

quản trị nhân sự khách s Khách s Kết quả này chứng minh rằng các thang đo có độ tin cậy tốt và phù hợp để sử dụng trong các bước tiếp theo của phân tích.

Đối với thang đo niềm tin vào chuyển đổi số, kết quả kiểm tra ban đầu cho thấy hệ số Alpha Cronbach đạt 0,706; tuy nhiên, biến quan sát NT3 có hệ số tương quan biến tổng chỉ 0,296, nhỏ hơn ngưỡng 0,3. Điều này cho thấy NT3 có thể làm giảm độ tin cậy của thang đo và không tốt trong việc đo lường khái niệm niềm tin vào chuyển đổi số. Trước khi tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA, biến NT3 được loại khỏi thang đo.

Các thang đo còn lại, bao gồm mức độ dễ sử dụng hệ thống số, nhận thức về tính hữu ích, công bằng và minh bạch của chuyển đổi số, sự hỗ trợ của doanh nghiệp và hiệu quả quản trị nhân sự sử dụng chuyển đổi số, đều có hệ số tương quan bi Ngoài ra, nếu loại biến không làm tăng độ tin cậy tổng thể của thang đo, hệ số Cronbach's Alpha sẽ được sử dụng. Do đó, để tiếp tục phân tích EFA, tất cả các biến quan sát từ các thang đo này đều được giữ lại.

Kết quả của phân tích độ tin cậy của các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu được trình bày bên dưới trong Bảng 2.4:

Bảng 2.4 Tổng hợp kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số – DSD, $\alpha = 0,797$				
DSD1	10,071	6,959	0,573	0,764
DSD2	10,167	6,901	0,595	0,753
DSD3	10,121	6,371	0,662	0,719
DSD4	10,051	6,952	0,605	0,748
Nhận thức về tính hữu ích – HU, $\alpha = 0,864$				
HU1	10,985	9,243	0,707	0,834
HU2	10,904	9,326	0,729	0,822
HU3	10,848	10,637	0,754	0,815

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
HU4	10,808	11,283	0,704	0,836
Niềm tin vào chuyển đổi số – NT, $\alpha = 0,706$, lần 01				
NT1	10,369	7,026	0,538	0,613
NT2	10,424	6,692	0,593	0,575
NT3	10,672	8,729	0,296	0,757
NT4	10,354	8,017	0,583	0,603
Niềm tin vào chuyển đổi số – NT, $\alpha = 0,757$, lần 02				
NT1	7,101	4,639	0,442	0,846
NT2	7,157	3,656	0,688	0,549
NT4	7,086	4,759	0,678	0,605
Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số – CBMB, $\alpha = 0,807$				
CBMB1	11,323	5,936	0,632	0,754
CBMB2	11,187	6,305	0,621	0,759
CBMB3	11,202	6,132	0,666	0,737
CBMB4	11,136	6,616	0,575	0,780
Sự hỗ trợ của doanh nghiệp – SHT, $\alpha = 0,862$				
SHT1	11,843	6,407	0,740	0,810
SHT2	11,596	7,095	0,680	0,835
SHT3	11,621	6,775	0,720	0,819
SHT4	11,924	6,730	0,696	0,829
Hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số – HQ, $\alpha = 0,860$				
HQ1	11,318	4,502	0,723	0,817
HQ2	11,268	3,801	0,696	0,836
HQ3	11,338	4,367	0,701	0,824
HQ4	11,288	4,460	0,736	0,812

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Sau khi loại NT3, thang đo niềm tin vào chuyển đổi số đạt hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,757. Biến NT1 có hệ số tương quan biến–tổng bằng 0,442, cao hơn ngưỡng chấp nhận 0,3 nên vẫn đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy. Mặc dù hệ số Cronbach's Alpha có thể tăng lên 0,846 nếu loại NT1, nghiên cứu vẫn giữ biến này

vì NT1 phản ánh trực tiếp mức độ tin cậy chung của người lao động đối với hệ thống số. Trong khi đó, NT2 tập trung vào sự an toàn của dữ liệu và NT4 phản ánh lợi ích thiết thực đối với người lao động. Việc loại NT1 sẽ làm thu hẹp nội hàm của khái niệm niềm tin và khiến thang đo chỉ còn hai biến quan sát. Vì vậy, xét đồng thời hệ số tương quan biến–tổng, giá trị nội dung và yêu cầu bảo đảm phạm vi đo lường, NT1 được tiếp tục giữ lại để phân tích EFA và hồi quy.

2.3.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA

2.3.3.1 Phân tích nhân tố khám phá cho các biến độc lập

Sau khi Cronbach's Alpha đã xác định độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu tiếp tục phân tích nhân tố khám phá EFA đối với các biến độc lập. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett cho thấy dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố vì hệ số KMO = 0,706 > 0,5. Ngoài ra, kiểm định Bartlett cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể và đủ điều kiện để thực hiện phân tích EFA. Giá trị Sig. = 0,000 < 0,05.

Bảng 2.5 Kết quả kiểm định Barlett và KMO – Biến độc lập

<i>Hệ số KMO</i>		0,706
<i>Kiểm định Barlett</i>	<i>Approx, Chi-Square</i>	1977,653
	<i>df</i>	171
	<i>Sig</i>	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả giải thích phương sai cho thấy phân tích nhân tố đã lấy 05 nhân tố từ các biến độc lập khi giá trị Eigenvalues = 1,044 > 1. Tổng phương sai trích đạt 68,162% cao hơn 50%, chứng tỏ rằng 05 nhân tố được trích dẫn đã giải thích được 68,162% sự biến thiên của dữ liệu. Do đó, EFA đạt được các yêu cầu đối với các biến độc lập và phù hợp với mô hình nghiên cứu được đề xuất.

Bảng 2.6 Kết quả giải thích phương sai – Biến độc lập

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,461	23,481	23,481	4,461	23,481	23,481	2,935	15,449	15,449
2	3,073	16,171	39,653	3,073	16,171	39,653	2,873	15,123	30,572
3	2,407	12,668	52,321	2,407	12,668	52,321	2,565	13,498	44,070
4	1,966	10,346	62,667	1,966	10,346	62,667	2,493	13,121	57,191
5	1,044	5,495	68,162	1,044	5,495	68,162	2,084	10,971	68,162
6	0,920	4,844	73,006						
7	0,818	4,304	77,310						
.	.	.	.						
.	.	.	.						
.	.	.	.						
16	0,210	1,104	97,909						
17	0,169	0,888	98,797						
18	0,154	0,812	99,609						
19	0,074	0,391	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Ma trận xoay nhân tố của Varimax cho thấy các biến được quan sát được chia thành 05 nhóm nhân tố, mỗi nhóm tương ứng với các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 2.7 Kết quả ma trận xoay nhân tố - Biến độc lập

Biến quan sát	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3	Nhân tố 4	Nhân tố 5
HU2	0,840				
HU4	0,822				

Biến quan sát	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3	Nhân tố 4	Nhân tố 5
HU3	0,817				
HU1	0,763				
SHT1		0,843			
SHT4		0,834			
SHT3		0,828			
SHT2		0,819			
CBMB3			0,806		
CBMB2			0,802		
CBMB1			0,780		
CBMB4			0,746		
DSD3				0,829	
DSD4				0,775	
DSD2				0,774	
DSD1				0,766	
NT2					0,833
NT4					0,830
NT1					0,626

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

2.3.3.2 Phân tích nhân tố khám phá cho biến phụ thuộc

Đối với biến phụ thuộc hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyên đổi số, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA đối với 04 biến quan sát HQ1, HQ2, HQ3 và HQ4. Kết quả kiểm định cho thấy dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố vì hệ số KMO = 0,819 > 0,5. Các biến quan sát của thang đo biến phụ thuộc có tương quan với nhau trong tổng thể, theo Kiểm định Bartlett, với giá trị Sig. = 0,000 < 0,05.

Bảng 2.8 Kết quả kiểm định Barlett và KMO - Biến phụ thuộc

<i>Hệ số KMO</i>		0,819
<i>Kiểm định Barlett</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	365,605
	<i>df</i>	6
	<i>Sig.</i>	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả giải thích phương sai cho thấy tại giá trị Eigenvalues = 2,855 > 1, phân tích EFA rút trích được 01 nhân tố duy nhất từ 04 biến quan sát của thang đo hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số. Tổng phương sai trích đạt 71,366% cao hơn 50%, cho thấy nhân tố được rút trích đã giải thích 71,366% sự thay đổi của dữ liệu.

Bảng 2.9 Kết quả giải thích phương sai – Biến phụ thuộc

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.855	71.366	71.366	2.855	71.366	71.366
2	.446	11.139	82.505			
3	.395	9.878	92.383			
4	.305	7.617	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả ma trận nhân tố cho thấy rằng tất cả các biến quan sát của thang đo biến phụ thuộc đều có hệ số tải nhân tố cao hơn ngưỡng 0,5. Hệ số này dao động từ 0,830 đến 0,861. Kết quả này chứng tỏ thang đo hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn

thông qua chuyển đổi số có giá trị hội tụ tốt và phù hợp để sử dụng trong phân tích hồi quy.

Bảng 2.10 Kết quả ma trận xoay nhân tố - Biến phụ thuộc

Component Matrix^a	
	Component
	1
HQ4	0,861
HQ1	0,854
HQ3	0,833
HQ2	0,830
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Tóm lại, kết quả của phân tích EFA cho thấy các thang đo của mô hình nghiên cứu đáp ứng các yêu cầu về cấu trúc nhân tố và giá trị hội tụ. Các biến độc lập được rút ra thành năm nhân tố phù hợp với mô hình đề xuất, trong khi biến phụ thuộc chỉ được rút ra thành một nhân tố. Do đó, ở các bước tiếp theo, các nhân tố sau EFA đủ điều kiện để tham gia phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính đa biến.

2.3.4 Phân tích hồi quy

2.3.4.1 Kết quả phân tích hệ số hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy trong Bảng 2.11 cho thấy có 04 biến độc lập có ý nghĩa thống kê trong mô hình, gồm: mức độ dễ sử dụng của hệ thống số (F_DSD), nhận thức về tính hữu ích (F_HU), công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số (F_CBMB) và sự hỗ trợ của doanh nghiệp (F_SHT). Các biến này đều có mức Sig. = $0,000 < 0,05$, cho thấy có ảnh hưởng tuyến tính đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.

Trong khi đó, biến niềm tin vào chuyển đổi số (F_NT) có Sig. = 0,717 > 0,05, nên không có ý nghĩa thống kê trong mô hình hồi quy. Điều này cho thấy, trong phạm vi dữ liệu khảo sát, niềm tin vào chuyển đổi số chưa thể hiện tác động trực tiếp đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.

Xét theo hệ số Beta chuẩn hóa, yếu tố có tác động mạnh nhất là công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số với Beta = 0,425. Tiếp theo là sự hỗ trợ của doanh nghiệp với Beta = 0,324, mức độ dễ sử dụng của hệ thống số với Beta = 0,321 và nhận thức về tính hữu ích với Beta = 0,300. Như vậy, hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort chịu ảnh hưởng mạnh nhất bởi cảm nhận của người lao động về tính công bằng, minh bạch trong các quy trình nhân sự số.

Bảng 2.11 Bảng ước lượng hệ số hồi quy

Coefficients^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-0,200	0,268		-0,744	0,458		
	F_DSD	0,257	0,039	0,321	6,641	0,000	0,983	1,017
	F_HU	0,195	0,039	0,300	5,001	0,000	0,635	1,574
	F_NT	0,016	0,043	0,022	0,363	0,717	0,639	1,566
	F_CBMB	0,355	0,042	0,425	8,436	0,000	0,903	1,107
	F_SHT	0,258	0,040	0,324	6,517	0,000	0,924	1,082
a. Dependent Variable: F_HQ								

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

2.3.4.2 Kiểm định độ phù hợp của mô hình

Kết quả tóm tắt mô hình hồi quy cho thấy hệ số R = 0,749, hệ số R² = 0,560 và R² hiệu chỉnh = 0,549. Điều này cho thấy các biến độc lập trong mô hình đóng vai

trò là nguồn gốc của 54,9% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Hiệu quả quản lý nhân sự tại Pandanus Resort đã được chứng minh bằng chuyển đổi số. Đây là một cách tương đối tốt để mô tả nghiên cứu định lượng về quản trị và hành vi doanh nghiệp.

Hơn nữa, mô hình không cho thấy dấu hiệu tự tương quan nghiêm trọng giữa các phần dư, vì hệ số Durbin–Watson là 1,940, nằm trong khoảng chấp nhận được. Các hệ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 2, dao động từ 1,017 đến 1,574, chứng tỏ mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến đáng kể.

Bảng 2.12 Tóm tắt mô hình hồi quy

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,749 ^a	0,560	0,549	0,45291	1,940
a. Predictors: (Constant), F_SHT, F_NT, F_DSD, F_CBMB, F_HU					
b. Dependent Variable: F_HQ					

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy giá trị $F = 48,923$ với mức ý nghĩa $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$. Điều này chứng tỏ mô hình hồi quy tuyến tính đa biến phù hợp với dữ liệu khảo sát và có thể sử dụng để giải thích mối quan hệ giữa các yếu tố độc lập với hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.

Bảng 2.13 Kết quả phân tích ANOVA trong hồi quy

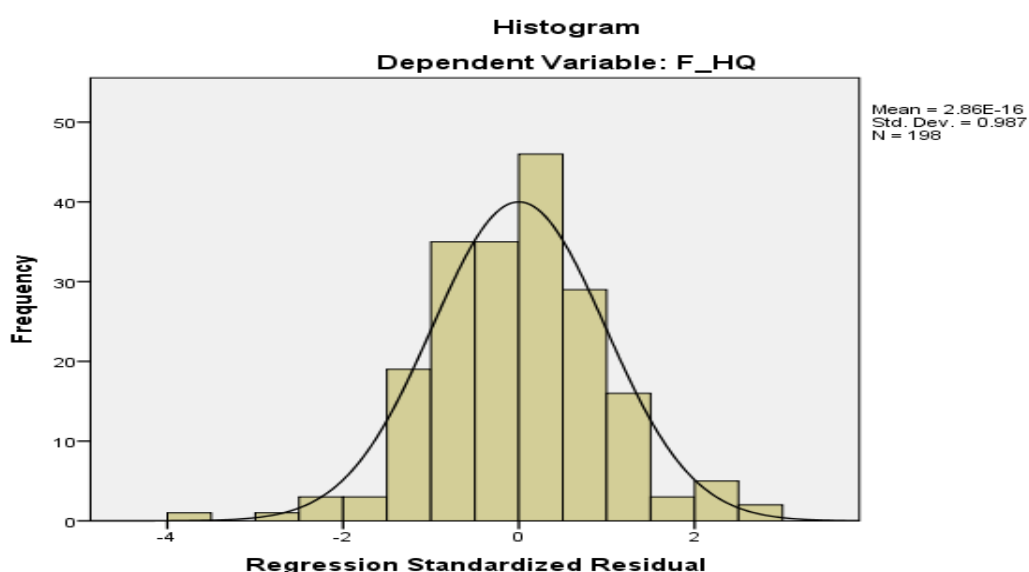
ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,178	5	10,036	48,923	0,000 ^b
	Residual	39,385	192	0,205		
	Total	89,563	197			
a. Dependent Variable: F_HQ						
b. Predictors: (Constant), F_SHT, F_NT, F_DSD, F_CBMB, F_HU						

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

2.3.4.3 Dò tìm các vi phạm giả định cần thiết

Kiểm định về phân phối chuẩn của phần dư

Biểu đồ Histogram của phần dư chuẩn hóa được sử dụng bởi nghiên cứu để kiểm tra giả định về phân phối chuẩn của phần dư. Kết quả quan sát biểu đồ cho thấy phần dư có dạng phân phối khá giống với phân phối chuẩn. Giá trị phần dư chuẩn hóa trung bình là 0, và độ lệch chuẩn là 0,987, gần bằng 1. Điều này chứng minh rằng phần dư của mô hình hồi quy phân phối gần như tương đương với chuẩn, điều này phủ nhận giả định rằng phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm.



Hình 2.1 Biểu đồ Histogram

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kiểm định hiện tượng cộng tuyến của các biến độc lập

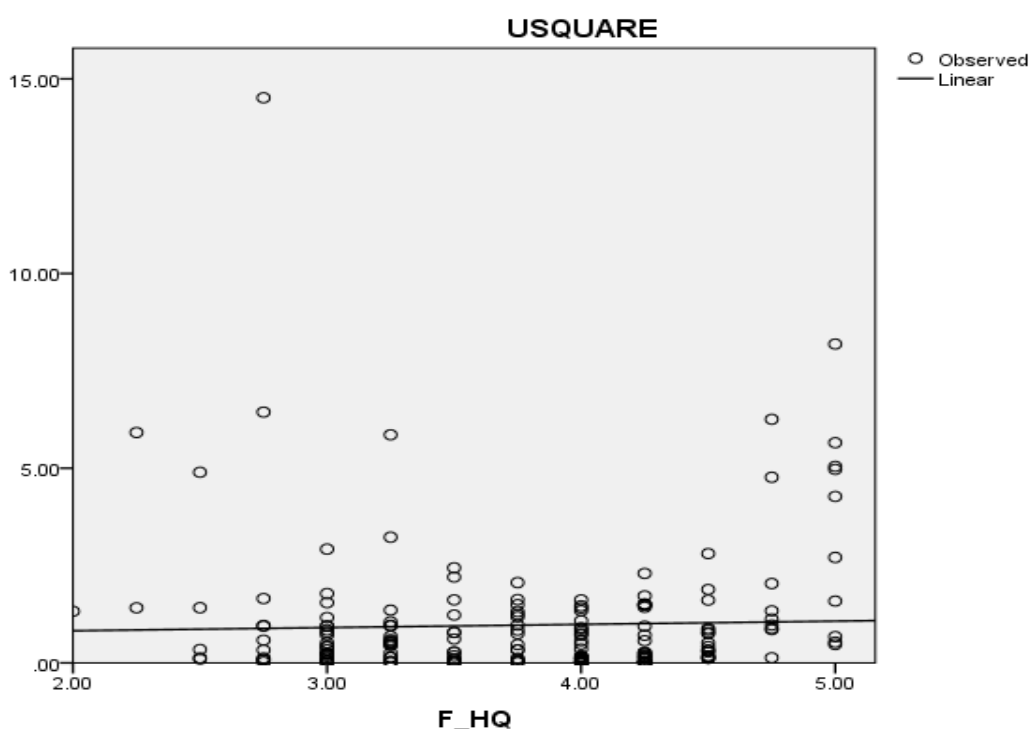
Theo Belsley và cộng sự (1980), khi hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến độc lập nhỏ hơn 10, hiện tượng đa cộng tuyến được coi là không đáng kể. Từ 1,017 đến 1,574, hệ số VIF của các biến độc lập đều ở mức thấp, theo kết quả hồi quy. Ví dụ, VIF của mức độ dễ sử dụng là 1,017, nhận thức về tính hữu ích là 1,574, niềm tin là 1,566, công bằng và minh bạch là 1,107 và sự hỗ trợ của doanh nghiệp là 1,082. Ngoài ra, các hệ số chịu đựng đều lớn hơn 0,1. Do đó, mô hình hồi quy không có hiện tượng đa cộng tuyến đáng kể, đảm bảo rằng việc diễn giải các hệ số hồi quy là đáng tin cậy.

Kiểm định tự tương quan phần dư

Hiện tượng tự tương quan của phần dư trong mô hình hồi quy được kiểm tra bằng hệ số Durbin–Watson. Kết quả phân tích cho thấy hệ số Durbin–Watson = 1,940, nằm trong khoảng từ 1 đến 3. Điều này cho thấy rằng không có hiện tượng tự tương quan đáng kể trong phần dư của mô hình. Vì vậy, mô hình hồi quy bảo đảm giả định độc lập của sai số.

Kiểm định phương sai phần dư không đổi

Kiểm định Park thông qua biểu đồ được sử dụng nhằm đánh giá giả định về độ đồng nhất của phương sai phần dư hay đồ thị phân tán giữa phần dư chuẩn hóa và giá trị dự đoán chuẩn hóa. Kết quả quan sát đồ thị cho thấy các điểm phân tán tương đối ngẫu nhiên quanh trục 0, không có hình phễu hoặc xu hướng rõ rệt. Điều này cho thấy rằng mô hình không có dấu hiệu thay đổi đáng kể về phương sai phần dư. Do đó, giả định không đổi của phương sai phần dư được coi là phù hợp.



Hình 2.2 Đồ thị Kiểm định Park
Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Tóm lại, kết quả dò tìm vi phạm giả định hồi quy cho thấy mô hình không vi phạm các giả định cần thiết về phân phối chuẩn của phần dư, đa cộng tuyến, tự tương quan phần dư và phương sai phần dư không đổi. Do đó, kết quả phân tích hồi quy có thể được sử dụng để kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu và giải thích mức độ tác động của các thành phần đến hiệu quả quản lý nhân sự tại Pandanus Resort thông qua chuyển đổi số.

Dựa trên kết quả phân tích hồi quy, phương trình hồi quy tuyến tính chuẩn hóa mô tả mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort được thể hiện như sau:

$$F_HQ = 0,321F_DSD + 0,300F_HU + 0,425F_CBMB + 0,324F_SHT$$

Trong đó:

F_HQ: Hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort;

F_DSD: Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số;

F_HU: Nhận thức về tính hữu ích;

F_CBMB: Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số;

F_SHT: Sự hỗ trợ của doanh nghiệp.

2.3.4.4 Kết luận các giả thuyết nghiên cứu

Sau khi tiến hành phân tích hồi quy và kiểm tra độ phù hợp của mô hình, kết quả cho thấy có 05 giả thuyết nghiên cứu được đề xuất, 04 giả thuyết được chấp nhận và 01 giả thuyết bị bác bỏ.

Bảng 2.14 Kết luận các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Mức ý nghĩa	Kết luận
H1	Mức độ dễ sử dụng của hệ thống số có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.	0,000	Chấp nhận

Giả thuyết	Nội dung	Mức ý nghĩa	Kết luận
H2	Nhận thức về tính hữu ích có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.	0,000	Chấp nhận
H3	Niềm tin vào chuyển đổi số có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.	0,717	Bác bỏ
H4	Công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.	0,000	Chấp nhận
H5	Sự hỗ trợ của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.	0,000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

2.3.5 Thảo luận kết quả hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 04 yếu tố ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, bao gồm: công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, sự hỗ trợ của doanh nghiệp, mức độ dễ sử dụng của hệ thống số và nhận thức về tính hữu ích. Tuy nhiên, yếu tố niềm tin vào chuyển đổi số không có tác động thống kê đối với mô hình. Theo hệ số Beta chuẩn hóa, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố được sắp xếp như sau: công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số có tác động mạnh nhất với $\beta = 0,425$; tiếp đến là sự hỗ trợ của doanh nghiệp với $\beta = 0,324$; mức độ dễ sử dụng của hệ thống số với $\beta = 0,321$; và nhận thức về tính hữu ích với $\beta = 0,300$.

Đối với yếu tố công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, đây là yếu tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort. Kết quả này cho thấy người lao động đặc biệt

quan tâm đến sự rõ ràng, nhất quán và dễ kiểm chứng trong các quy trình nhân sự số, nhất là những nội dung liên quan đến chấm công, phân ca, đánh giá hiệu suất, quản lý thông tin nhân sự và xử lý các quyền lợi của người lao động. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Köchling và Wehner (2020), khi các tác giả cho rằng việc ứng dụng thuật toán trong tuyển dụng và phát triển nhân sự có thể nâng cao hiệu suất nhưng cũng đặt ra yêu cầu cao về công bằng, minh bạch và trách nhiệm giải trình. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Nguyễn Văn Toại và Đinh Văn Quang (2024), khi AI được xem là công cụ có thể góp phần nâng cao tính công bằng và đa dạng trong quy trình tuyển dụng.

Đối với yếu tố sự hỗ trợ của doanh nghiệp, kết quả hồi quy cho thấy đây là yếu tố có mức độ ảnh hưởng mạnh thứ hai đến hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số. Điều này phản ánh rằng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự không chỉ phụ thuộc vào phần mềm hay hệ thống kỹ thuật, mà còn phụ thuộc vào việc doanh nghiệp có hướng dẫn, đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật, truyền thông rõ ràng và tạo điều kiện để người lao động sử dụng công nghệ hay không. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024), khi các tác giả chỉ ra rằng lãnh đạo số, văn hóa số, nền tảng công nghệ số và năng lực số đều ảnh hưởng đến sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Nghiên cứu của Nguyễn Ngân Hà và cộng sự (2023), trong đó sự ủng hộ của nhà quản trị cấp cao, nền tảng công nghệ và năng lực học tập của tổ chức là ba yếu tố quan trọng thúc đẩy đổi mới trong doanh nghiệp du lịch.

Đối với yếu tố mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, kết quả hồi quy cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số. Điều này cho thấy khi hệ thống số dễ học, dễ thao tác và thuận tiện, người lao động sẽ có xu hướng tiếp nhận và sử dụng hiệu quả hơn. Kết quả này phù hợp với định hướng của Strohmeier (2020), khi cho rằng quản trị nhân sự số không chỉ là số hóa tác vụ riêng lẻ, mà còn liên quan đến cách tổ chức thiết kế hệ thống, quy trình và dữ liệu nhân sự sao cho phù hợp với người sử dụng. Kết quả này cũng có sự

tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024), trong đó nền tảng công nghệ số và năng lực số là những yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Trong bối cảnh Pandanus Resort, tính dễ sử dụng càng quan trọng vì nhiều nhân viên làm việc theo ca, chịu áp lực phục vụ trực tiếp và không phải lúc nào cũng có nhiều thời gian để thao tác trên hệ thống phức tạp.

Đối với yếu tố nhận thức về tính hữu ích, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số. Điều này phản ánh rằng người lao động đánh giá cao chuyển đổi số khi họ nhận thấy công nghệ giúp công việc nhanh hơn, chính xác hơn, giảm thao tác thủ công và cải thiện phối hợp giữa Phòng Nhân sự với các bộ phận. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Marler và Parry (2016), khi công nghệ e-HRM được chứng minh có liên hệ với vai trò chiến lược của bộ phận nhân sự. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Kiều Quốc Hoàn (2021), theo đó quản trị nhân sự số ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bằng cách sử dụng số người để tuyển dụng, tuyển dụng, phát triển và quản trị năng suất.

Kết quả hồi quy cho thấy niềm tin vào chuyển đổi số chưa có tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số theo cảm nhận của người lao động. Kết quả này không có nghĩa là niềm tin hoàn toàn không có vai trò, mà chỉ cho thấy giả thuyết về tác động trực tiếp chưa được chấp nhận trong phạm vi mẫu nghiên cứu. Một cách giải thích phù hợp với thực trạng của Pandanus Resort là việc ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân sự hiện mới tập trung ở một số nghiệp vụ, nổi bật là tuyển dụng. Nhiều người lao động chưa trực tiếp sử dụng thường xuyên hoặc chưa trải nghiệm đầy đủ một hệ thống quản trị nhân sự tích hợp. Do đó, mức độ tin tưởng vào hệ thống chưa tạo ra sự khác biệt rõ ràng trong đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự. Ngoài ra, sau khi loại NT3, thang đo niềm tin còn ba biến quan sát, nên khả năng phản ánh đầy đủ nội hàm của khái niệm vẫn còn hạn chế.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 thảo luận về Pandanus Resort và quản trị nhân sự của nó. Kết quả của cuộc khảo sát được thực hiện trên 198 nhân viên cho thấy các thang đo là tin cậy và phù hợp để phân tích. Kết quả hồi quy xác định có 04 yếu tố tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số, gồm: công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, sự hỗ trợ của doanh nghiệp, mức độ dễ sử dụng của hệ thống số và nhận thức về tính hữu ích. Trong đó, công bằng và minh bạch là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất; yếu tố niềm tin vào chuyển đổi số không có ý nghĩa thống kê. Kết quả Chương 2 sẽ là cơ sở để đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort trong Chương 3.

CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ KHÁCH SẠN THÔNG QUA CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI PANDANUS RESORT

3.1 Cơ sở xây dựng các giải pháp

3.1.1 Định hướng nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort

Trong thời gian tới, Pandanus Resort cần định hướng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự theo hướng đồng bộ, minh bạch, dễ sử dụng và lấy người lao động làm trung tâm. Chuyển đổi số không nên chỉ được xem là việc đưa phần mềm vào quản lý, mà cần trở thành một công cụ hỗ trợ nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự, cải thiện chất lượng vận hành và tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước biến động lao động trong ngành khách sạn – nghỉ dưỡng.

Trước hết, doanh nghiệp cần từng bước mở rộng phạm vi chuyển đổi số từ tuyển dụng sang các chức năng nhân sự khác như quản lý hồ sơ nhân viên, chấm công, phân ca, đào tạo, đánh giá hiệu suất, quản lý phúc lợi, theo dõi biến động lao động và báo cáo dữ liệu nhân sự. Việc mở rộng này cần được thực hiện theo lộ trình phù hợp, tránh triển khai dàn trải nhưng thiếu kết nối dữ liệu.

Hơn nữa, chuyển đổi số trong quản trị nhân sự phải đảm bảo rằng mọi thứ được thực hiện một cách công bằng và rõ ràng. Các quy trình liên quan trực tiếp đến quyền lợi người lao động như phân ca, chấm công, đánh giá, khen thưởng, đào tạo và điều chuyển nhân sự cần có tiêu chí rõ ràng, dữ liệu dễ truy xuất và cơ chế phản hồi phù hợp. Đây là điều kiện cần thiết để nâng cao mức độ chấp nhận của nhân viên đối với hệ thống số.

Ngoài ra, trong quá trình chuyển đổi số, Pandanus Resort rất quan tâm đến con người. Do đội ngũ lao động có sự khác biệt về độ tuổi, trình độ, thâm niên và mức độ quen thuộc với công nghệ, doanh nghiệp cần tăng cường đào tạo, hướng dẫn, hỗ trợ kỹ thuật và truyền thông nội bộ. Chuyển đổi số chỉ tạo ra hiệu quả thực chất khi nhân

viên hiểu được lợi ích, sử dụng được hệ thống và cảm nhận rằng công nghệ giúp họ làm việc thuận tiện, minh bạch và hiệu quả hơn.

3.1.2 Kết quả nghiên cứu của đề tài

Kết quả nghiên cứu cho thấy chuyển đổi số có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự tại Pandanus Resort, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp khách sạn – nghỉ dưỡng cần nâng cao chất lượng vận hành, tối ưu hóa quy trình nhân sự và thích ứng với xu hướng số hóa. Trên cơ sở khảo sát 198 nhân viên hợp lệ, nghiên cứu kiểm định 05 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số. Kết quả hồi quy cho thấy có 04/05 yếu tố có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê, gồm: công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số có tác động mạnh nhất với $\beta = 0,425$; tiếp theo là sự hỗ trợ của doanh nghiệp với $\beta = 0,324$; mức độ dễ sử dụng của hệ thống số với $\beta = 0,321$; và nhận thức về tính hữu ích với $\beta = 0,300$. Điều này cho thấy hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào việc ứng dụng công nghệ, mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ mức độ minh bạch, sự hỗ trợ của doanh nghiệp và khả năng nhân viên tiếp nhận, sử dụng hệ thống số trong công việc.

3.2 Giải pháp

3.2.1 Giải pháp về công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số

Kết quả hồi quy cho thấy công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số là yếu tố có tác động mạnh nhất đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort. Vì vậy, minh bạch hóa quy trình nhân sự số cần được xem là giải pháp ưu tiên hàng đầu.

Trước hết, Pandanus Resort cần rà soát các quy trình nhân sự có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, bao gồm chấm công, phân ca, đánh giá hiệu suất, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật và điều chuyển nội bộ. Mỗi quy trình cần được chuẩn hóa theo các nội dung cơ bản: tiêu chí thực hiện, người chịu trách nhiệm, thời gian xử lý, cách ghi nhận dữ liệu, quyền truy cập thông tin và cơ chế phản hồi.

Việc chuẩn hóa này giúp giảm sự tùy tiện, hạn chế sai sót và bảo đảm sự nhất quán giữa các bộ phận.

Đối với hoạt động chấm công và phân ca, doanh nghiệp cần từng bước số hóa dữ liệu để nhân viên có thể theo dõi lịch làm việc, ngày nghỉ, giờ công và các thay đổi liên quan. Khi dữ liệu được cập nhật rõ ràng và có thể kiểm tra, người lao động sẽ có cơ sở để tin tưởng hơn vào tính công bằng của quy trình quản lý.

Pandanus Resort cần xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phù hợp với từng nhóm vị trí để đánh giá hiệu suất. Nhân viên tiền sảnh có thể được đánh giá dựa trên thái độ phục vụ, khả năng xử lý yêu cầu khách hàng và độ chính xác nghiệp vụ; nhân viên buồng phòng có thể được đánh giá dựa trên chất lượng vệ sinh phòng, tiến độ hoàn thành công việc và tuân thủ quy trình; nhân viên ẩm thực và bếp có thể được đánh giá dựa trên chất lượng phục vụ, phối hợp nhóm và tuân thủ tiêu chuẩn an toàn. Các tiêu chí này cần được công bố rõ ràng để nhân viên hiểu cơ sở đánh giá và có định hướng cải thiện năng lực.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần thiết lập cơ chế phản hồi nội bộ đối với các quyết định nhân sự được xử lý qua hệ thống số. Nhân viên cần có kênh phản ánh khi phát hiện dữ liệu chưa chính xác hoặc cảm thấy quyết định nhân sự chưa phù hợp. Cơ chế này không chỉ giúp tăng tính minh bạch mà còn giúp doanh nghiệp kịp thời điều chỉnh những điểm chưa hợp lý trong quá trình vận hành hệ thống. Để tăng tính thực tiễn của giải pháp, Pandanus Resort cần ưu tiên số hóa các quy trình phê duyệt nhân sự có liên quan trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, đặc biệt là đơn nghỉ phép, xác nhận làm thêm giờ, điều chỉnh ca làm, đề xuất đào tạo và các yêu cầu nhân sự nội bộ. Hiện nay, các quy trình này nếu thực hiện bằng giấy thường phải qua nhiều bước ký duyệt, dễ mất thời gian, khó theo dõi trạng thái và có nguy cơ thất lạc hồ sơ.

Sau chuyển đổi số, doanh nghiệp có thể sử dụng các công cụ như MISA Quy trình hoặc Power Automate để tự động hóa quy trình phê duyệt trực tuyến. Khi đó, nhân viên gửi yêu cầu trên hệ thống, trưởng bộ phận và phòng nhân sự phê duyệt theo luồng đã thiết lập; toàn bộ quá trình được ghi nhận, tự động nhắc việc và lưu lịch sử

xử lý. Giải pháp này giúp hồ sơ không bị thất lạc, theo dõi được trạng thái phê duyệt, hỗ trợ chữ ký điện tử, lưu log xử lý và thống kê thời gian duyệt. Qua đó, tính công bằng và minh bạch trong các quyết định nhân sự được nâng cao, đồng thời giảm tình trạng xử lý chậm hoặc thiếu nhất quán giữa các bộ phận. Bên cạnh đó, Pandanus Resort cần từng bước chuẩn hóa dữ liệu nhân sự thông qua việc xây dựng hồ sơ nhân viên điện tử. Mục tiêu là tiến tới 100% hồ sơ nhân sự được số hóa, thời gian tra cứu hồ sơ giảm xuống dưới 1 phút, giảm khoảng 80% giấy tờ hành chính và bảo đảm dữ liệu được cập nhật trên hệ thống tập trung. Việc số hóa hồ sơ giúp các thông tin về quá trình làm việc, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật, điều động và đánh giá nhân viên được lưu trữ đầy đủ, minh bạch hơn so với quản lý thủ công bằng hồ sơ giấy và các file Excel rời rạc.

3.2.2 Giải pháp về sự hỗ trợ của doanh nghiệp

Nghiên cứu cho thấy sự hỗ trợ của doanh nghiệp là yếu tố có tác động mạnh thứ hai đến hiệu quả quản trị nhân sự trong chuyển đổi số. Điều này cho thấy công nghệ chỉ phát huy hiệu quả khi người lao động được hướng dẫn, đào tạo và hỗ trợ trong quá trình sử dụng.

Trước hết, Pandanus Resort cần xây dựng chương trình đào tạo ngắn hạn về kỹ năng sử dụng các công cụ số trong quản trị nhân sự. Nội dung đào tạo nên tập trung vào các thao tác thực tế như cập nhật thông tin cá nhân, xem lịch làm việc, kiểm tra dữ liệu chấm công, phản hồi thông tin nhân sự, tiếp nhận thông báo nội bộ, tham gia đào tạo trực tuyến và sử dụng các chức năng liên quan đến tuyển dụng hoặc đánh giá. Đối với trường bộ phận, nội dung đào tạo cần mở rộng thêm kỹ năng khai thác dữ liệu nhân sự, theo dõi tình hình lao động, đánh giá nhu cầu nhân sự và phối hợp với Phòng Nhân sự trên hệ thống. Ngoài đào tạo trực tiếp, Pandanus Resort cần triển khai hệ thống E-learning hoặc LMS để chuẩn hóa hoạt động đào tạo nhân sự. Hệ thống này cho phép lưu trữ video bài học, tài liệu hướng dẫn, bài kiểm tra, kết quả học tập và chứng nhận hoàn thành khóa học. Nhân viên có thể học trên điện thoại hoặc máy tính, phù hợp với đặc thù làm việc theo ca của khách sạn – nghỉ dưỡng. Nội

dung đào tạo nên được thiết kế thành các bài học ngắn, có tình huống thực tế, bài kiểm tra tự động và có thể tích hợp yếu tố trò chơi hóa để tăng mức độ tham gia của nhân viên. Để kiểm soát hiệu quả triển khai, doanh nghiệp có thể đặt các chỉ tiêu cụ thể như: 95% nhân viên hoàn thành khóa học, 90% nhân viên đạt yêu cầu kiểm tra sau đào tạo, giảm 50% thời gian tổ chức lớp học trực tiếp và 100% hồ sơ đào tạo được lưu trữ trên hệ thống. Các chỉ tiêu này giúp hoạt động đào tạo không chỉ mang tính hỗ trợ chung, mà còn có cơ sở đo lường rõ ràng, góp phần nâng cao năng lực sử dụng công cụ số và mức độ sẵn sàng của nhân viên trong quá trình chuyển đổi số.

Thứ hai, doanh nghiệp cần thiết lập đầu mối hỗ trợ kỹ thuật rõ ràng. Phòng Nhân sự có thể phối hợp với bộ phận công nghệ hoặc đơn vị cung cấp phần mềm để hỗ trợ nhân viên khi gặp lỗi đăng nhập, sai dữ liệu, khó thao tác hoặc chưa hiểu chức năng hệ thống. Cơ chế hỗ trợ cần nhanh, dễ tiếp cận và phù hợp với đặc thù làm việc theo ca của nhân viên khách sạn.

Thứ ba, Pandanus Resort cần xây dựng tài liệu hướng dẫn sử dụng hệ thống theo hướng ngắn gọn, trực quan và dễ hiểu. Đối với lao động trực tiếp, tài liệu nên được thiết kế dưới dạng hình ảnh, video ngắn hoặc hướng dẫn từng bước thay vì văn bản dài. Các hướng dẫn này có thể được cung cấp qua nhóm nội bộ, bảng thông báo nhân sự hoặc mã QR để nhân viên dễ truy cập khi cần.

Thứ tư, công ty phải nói rõ về mục tiêu của chuyển đổi số. Nhân viên cần hiểu rằng chuyển đổi số không nhằm gia tăng kiểm soát một chiều, mà nhằm giảm sai sót, minh bạch hóa dữ liệu, bảo vệ quyền lợi người lao động và hỗ trợ công việc hiệu quả hơn. Khi nhân viên hiểu đúng mục tiêu, mức độ hợp tác và chấp nhận công nghệ sẽ được cải thiện.

3.2.3 Giải pháp về mức độ dễ sử dụng của hệ thống số

Hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số được ảnh hưởng tích cực bởi yếu tố mức độ dễ sử dụng của hệ thống số. Trong bối cảnh khách sạn – nghỉ dưỡng, nơi nhân viên thường làm việc theo ca và chịu áp lực phục vụ trực tiếp, hệ thống số càng dễ sử dụng thì khả năng áp dụng vào thực tế càng cao.

Trước hết, Pandanus Resort cần rà soát các thao tác hiện có trên hệ thống Hire Central và các công cụ số liên quan để xác định những bước còn phức tạp, trùng lặp hoặc gây khó khăn cho người dùng. Các chức năng thường xuyên sử dụng cần được đơn giản hóa, giảm số bước thao tác và sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu đối với nhân viên.

Thứ hai, hệ thống cần được thiết kế theo từng nhóm người dùng. Phòng Nhân sự cần giao diện phục vụ quản lý hồ sơ, tổng hợp dữ liệu và lập báo cáo; trưởng bộ phận cần giao diện để xem thông tin ứng viên, theo dõi nhu cầu nhân sự, nhận xét hồ sơ và phản hồi nhanh; nhân viên cần giao diện đơn giản để xem thông tin cá nhân, lịch làm việc, thông báo và các quyền lợi liên quan. Việc phân tầng chức năng như vậy giúp người dùng tiếp cận đúng nội dung cần thiết, giảm cảm giác rối và tăng hiệu quả sử dụng.

Thứ ba, doanh nghiệp cần ưu tiên khả năng sử dụng trên thiết bị di động. Nhiều nhân viên khách sạn không thường xuyên sử dụng máy tính trong ca làm việc, vì vậy các thao tác cơ bản như xem lịch, kiểm tra thông báo, xác nhận thông tin hoặc gửi phản hồi nên có thể thực hiện nhanh trên điện thoại thông minh. Để tăng khả năng áp dụng trong thực tế, Pandanus Resort nên lựa chọn các phần mềm quản trị nhân sự có giao diện tiếng Việt, thao tác đơn giản, dễ sử dụng trên điện thoại và phù hợp với đặc thù doanh nghiệp Việt Nam như MISA AMIS HRM hoặc Cadena HRM. Các hệ thống này có thể hỗ trợ quản lý hồ sơ nhân sự, chấm công, tiền lương, bảo hiểm, thuế, đào tạo và tích hợp với các phân hệ quản trị khác. Ưu điểm của các phần mềm này là có ứng dụng di động, dễ triển khai, chi phí phù hợp với doanh nghiệp vừa, đồng thời giúp nhân viên và trưởng bộ phận thao tác thuận tiện hơn so với việc quản lý bằng nhiều file Excel riêng lẻ. Việc lựa chọn phần mềm cần dựa trên nguyên tắc đơn giản, dễ học và phù hợp với từng nhóm người dùng. Đối với nhân viên, hệ thống cần ưu tiên các chức năng cơ bản như xem lịch làm việc, kiểm tra chấm công, gửi đơn nghỉ phép, nhận thông báo và tham gia đào tạo. Đối với trưởng bộ phận, hệ thống cần hỗ trợ phê duyệt, theo dõi nhân sự theo ca và phản hồi nhanh. Đối với phòng nhân sự, hệ thống cần hỗ trợ quản lý hồ sơ, báo cáo, đào tạo, tiền lương và dữ liệu nhân viên.

Cách thiết kế này giúp giảm rào cản sử dụng, tăng mức độ chấp nhận công nghệ và nâng cao hiệu quả vận hành hệ thống số.

Thứ tư, Pandanus Resort phải thường xuyên thu thập ý kiến của khách hàng về mức độ dễ sử dụng của hệ thống. Các phản hồi này giúp doanh nghiệp nhận diện kịp thời các điểm chưa thuận tiện, từ đó điều chỉnh quy trình hoặc đề xuất cải tiến với nhà cung cấp phần mềm. Đây cũng là cách giúp nhân viên cảm thấy tiếng nói của mình được ghi nhận trong quá trình chuyển đổi số.

3.2.4 Giải pháp về nhận thức tích hữu ích của chuyển đổi số

Kết quả hồi quy cho thấy, thông qua chuyển đổi số, nhận thức về tính hữu ích có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị nhân sự. Điều này cho thấy người lao động chỉ đánh giá cao chuyển đổi số khi họ nhìn thấy lợi ích cụ thể đối với công việc hằng ngày.

Trước hết, Pandanus Resort cần truyền thông rõ các lợi ích thực tế mà chuyển đổi số mang lại cho từng nhóm đối tượng. Đối với nhân viên, lợi ích có thể là xem lịch làm việc rõ hơn, giảm sai sót chấm công, tiếp cận thông tin nhân sự nhanh hơn, được phản hồi kịp thời hơn và có dữ liệu minh bạch hơn về quyền lợi. Đối với trưởng bộ phận, lợi ích là quản lý nhân sự theo ca thuận tiện hơn, nắm bắt nhu cầu lao động nhanh hơn, theo dõi tình trạng nhân sự tốt hơn và phối hợp với Phòng Nhân sự hiệu quả hơn. Đối với Phòng Nhân sự, lợi ích là giảm thao tác thủ công, lưu trữ dữ liệu tập trung, tăng khả năng báo cáo và hỗ trợ ra quyết định.

Thứ hai, doanh nghiệp cần mở rộng ứng dụng công nghệ từ tuyển dụng sang các chức năng nhân sự khác. Hiện nay, việc ứng dụng công nghệ tại Pandanus Resort thể hiện rõ nhất qua phần mềm Hire Central trong tuyển dụng. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự tổng thể, doanh nghiệp cần từng bước kết nối dữ liệu tuyển dụng với hồ sơ nhân viên, đào tạo hội nhập, phân ca, đánh giá thử việc, đánh giá hiệu suất và theo dõi nghỉ việc. Khi các dữ liệu này được liên thông, doanh nghiệp có thể quản lý vòng đời nhân sự tốt hơn, từ tuyển dụng, sử dụng, phát triển đến giữ chân nhân viên.

Thứ ba, Pandanus Resort cần xây dựng hệ thống báo cáo nhân sự định kỳ dựa trên dữ liệu số. Các báo cáo cần tập trung vào những chỉ tiêu quan trọng như tình hình tuyển dụng, tỷ lệ hồ sơ đạt yêu cầu, thời gian tuyển dụng, chi phí tuyển dụng, tỷ lệ qua thử việc, tỷ lệ nghỉ việc, tình hình đào tạo và biến động nhân sự theo bộ phận. Việc sử dụng dữ liệu để quản trị sẽ giúp lãnh đạo và trưởng bộ phận nhận diện vấn đề kịp thời, thay vì chỉ xử lý theo kinh nghiệm hoặc phản ứng tình huống. Để làm rõ hơn tính hữu ích của chuyển đổi số, Pandanus Resort cần ứng dụng phân tích dữ liệu nhân sự vào quá trình ra quyết định vận hành. Doanh nghiệp có thể sử dụng Power BI để xây dựng Dashboard HR, kết nối dữ liệu từ các phần mềm nhân sự, chấm công, đào tạo, tuyển dụng và đánh giá hiệu suất. Dashboard này cần hiển thị các chỉ tiêu quan trọng như tỷ lệ nghỉ việc, biến động lao động theo bộ phận, số lượng lao động bình quân, chi phí tiền lương, tỷ lệ hồ sơ ứng tuyển đạt yêu cầu, tỷ lệ hoàn thành đào tạo, kết quả kiểm tra sau đào tạo và một số chỉ số đánh giá hiệu quả công việc. Giải pháp này giúp Ban Giám đốc và Phòng Nhân sự chuyển từ quản trị dựa trên kinh nghiệm sang quản trị dựa trên dữ liệu. Nếu trước đây việc tổng hợp báo cáo nhân sự thủ công có thể mất khoảng 3 ngày, thì khi sử dụng Dashboard HR, thời gian cập nhật và trích xuất báo cáo có thể giảm còn khoảng 5 phút. Điều này giúp lãnh đạo nhận diện nhanh các vấn đề về thiếu hụt lao động, chi phí nhân sự, hiệu quả đào tạo hoặc biến động nhân sự theo bộ phận, từ đó ra quyết định kịp thời và chính xác hơn.

3.3 Lộ trình triển khai

Việc triển khai các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort được thực hiện trong thời gian dự kiến 12 tháng, theo từng giai đoạn phù hợp với điều kiện tổ chức, nguồn lực và mức độ ứng dụng công nghệ hiện tại của doanh nghiệp. Lộ trình được triển khai theo hướng thận trọng, có thử nghiệm, đánh giá và điều chỉnh trước khi mở rộng, qua đó hạn chế rủi ro và bảo đảm sự thích ứng của người lao động đối với các quy trình số.

Trong giai đoạn từ tháng 1 đến tháng 2, Ban lãnh đạo phối hợp với Phòng Nhân sự tiến hành rà soát các quy trình quản trị nhân sự đang áp dụng, các công cụ

số hiện có và những khó khăn của người lao động trong quá trình sử dụng. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xác định các chức năng cần ưu tiên triển khai, tập trung vào những nội dung có liên quan trực tiếp đến công bằng và minh bạch, sự hỗ trợ của doanh nghiệp, mức độ dễ sử dụng của hệ thống và khả năng mang lại lợi ích thiết thực cho người lao động. Kết quả rà soát là căn cứ để xác định phạm vi, thứ tự ưu tiên và yêu cầu đối với từng nội dung triển khai.

Trong giai đoạn từ tháng 3 đến tháng 4, Phòng Nhân sự phối hợp với trưởng các bộ phận thực hiện chuẩn hóa các quy trình quản trị nhân sự được lựa chọn. Nội dung thực hiện bao gồm xác định rõ các bước xử lý, trách nhiệm của từng cá nhân và bộ phận, thời hạn giải quyết, quyền truy cập dữ liệu và cơ chế kiểm tra thông tin. Đồng thời, Phòng Nhân sự xây dựng hoặc hoàn thiện tài liệu hướng dẫn sử dụng với nội dung ngắn gọn, rõ ràng và phù hợp với trình độ công nghệ của từng nhóm người lao động. Việc phân quyền cần bảo đảm người sử dụng chỉ được tiếp cận những thông tin phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm được giao.

Trong giai đoạn từ tháng 5 đến tháng 7, Pandanus Resort tiến hành triển khai thử nghiệm các chức năng đã được lựa chọn. Phòng Nhân sự giữ vai trò chủ trì, phối hợp với đơn vị kỹ thuật hoặc đơn vị cung cấp giải pháp để cấu hình hệ thống, hướng dẫn thao tác và hỗ trợ người sử dụng trong quá trình thử nghiệm. Hoạt động triển khai cần được thực hiện từng bước, ưu tiên các nghiệp vụ có quy trình tương đối rõ ràng và thường xuyên phát sinh trong công tác quản trị nhân sự. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp cần ghi nhận các lỗi kỹ thuật, khó khăn khi thao tác, phản ánh của người lao động và những nội dung chưa phù hợp để kịp thời điều chỉnh.

Trong giai đoạn từ tháng 8 đến tháng 10, trên cơ sở kết quả thử nghiệm, Phòng Nhân sự phối hợp với các bộ phận liên quan mở rộng phạm vi áp dụng đối với những chức năng đáp ứng yêu cầu. Việc mở rộng cần gắn với hướng dẫn bổ sung, hỗ trợ kỹ thuật và duy trì kênh tiếp nhận phản hồi của người sử dụng. Những chức năng chưa phù hợp cần tiếp tục được điều chỉnh về quy trình, giao diện, cách phân quyền hoặc nội dung hướng dẫn trước khi triển khai rộng rãi. Phản hồi của người lao động trong

giai đoạn này là cơ sở quan trọng để đánh giá mức độ dễ sử dụng, tính hữu ích, sự minh bạch và khả năng đáp ứng nhu cầu thực tế của hệ thống.

Trong giai đoạn từ tháng 11 đến tháng 12, Ban lãnh đạo và Phòng Nhân sự tiến hành đánh giá kết quả triển khai trên cơ sở các chỉ tiêu theo dõi đã xác định. Nội dung đánh giá tập trung vào mức độ sử dụng hệ thống, khả năng hoàn thành các quy trình nhân sự, thời gian xử lý công việc, số lỗi phát sinh, mức độ hài lòng của người sử dụng và khả năng cập nhật, truy xuất dữ liệu. Trên cơ sở kết quả đánh giá, Pandanus Resort xác định những nội dung cần tiếp tục duy trì, điều chỉnh hoặc mở rộng trong giai đoạn tiếp theo. Các hạn chế về kỹ thuật, quy trình, nhân sự và khả năng phối hợp giữa các bộ phận cần được tổng hợp và xử lý trước khi doanh nghiệp triển khai các chức năng quản trị nhân sự số ở phạm vi rộng hơn.

Chi phí triển khai dự kiến gồm chi phí cấu hình hoặc nâng cấp phần mềm, đào tạo người sử dụng, hỗ trợ kỹ thuật, bảo trì hệ thống và truyền thông nội bộ. Trong quá trình thực hiện, Pandanus Resort cần ưu tiên tận dụng các phần mềm, thiết bị, hạ tầng và nguồn nhân lực hiện có nhằm hạn chế chi phí đầu tư ban đầu. Mức chi phí cụ thể được xác định sau khi doanh nghiệp lựa chọn phương án triển khai, tiếp nhận báo giá từ đơn vị cung cấp và thực hiện phê duyệt ngân sách theo quy định nội bộ. Việc phân bổ ngân sách cần được thực hiện theo từng giai đoạn, gắn với kết quả thử nghiệm và nhu cầu mở rộng thực tế, tránh đầu tư đồng loạt khi hệ thống chưa được kiểm chứng đầy đủ.

Hiệu quả của lộ trình triển khai được theo dõi thông qua một số chỉ tiêu chủ yếu, gồm tỷ lệ người lao động sử dụng hệ thống; tỷ lệ hoàn thành chương trình hướng dẫn hoặc đào tạo; thời gian xử lý các yêu cầu nhân sự; số lỗi hoặc số yêu cầu điều chỉnh thông tin; mức độ hài lòng của người sử dụng; tỷ lệ phản hồi của người lao động được tiếp nhận và xử lý; mức độ cập nhật, tính đầy đủ và khả năng truy xuất dữ liệu. Các chỉ tiêu này cần được Phòng Nhân sự theo dõi định kỳ, tổng hợp theo từng giai đoạn và báo cáo Ban lãnh đạo để làm căn cứ đánh giá, điều chỉnh và quyết định phạm vi triển khai tiếp theo.

Bảng 3.1 Lộ trình thực hiện giải pháp

Giai đoạn	Nội dung giải pháp	Đơn vị chính
Tháng 1–2	Rà soát quy trình, nhu cầu người dùng và các chức năng cần ưu tiên	Ban lãnh đạo, Phòng Nhân sự
Tháng 3–4	Chuẩn hóa quy trình, phân quyền và nội dung hướng dẫn	Phòng Nhân sự, trưởng bộ phận
Tháng 5–7	Triển khai thử nghiệm, hướng dẫn và hỗ trợ người sử dụng	Phòng Nhân sự, đơn vị kỹ thuật
Tháng 8–10	Mở rộng các chức năng phù hợp và ghi nhận phản hồi	Phòng Nhân sự, các bộ phận
Tháng 11–12	Đánh giá kết quả, xử lý hạn chế và điều chỉnh	Ban lãnh đạo, Phòng Nhân sự

Nguồn: Tác giả đề xuất

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, bám sát các yếu tố ảnh hưởng trong mô hình nghiên cứu. Các giải pháp trọng tâm gồm: nâng cao công bằng và minh bạch, tăng cường sự hỗ trợ của doanh nghiệp, cải thiện mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, làm rõ tính hữu ích của chuyển đổi số và củng cố niềm tin của người lao động. Các giải pháp này là cơ sở giúp Pandanus Resort hoàn thiện quản trị nhân sự, nâng cao hiệu quả vận hành nội bộ và thích ứng tốt hơn với xu hướng chuyển đổi số trong ngành khách sạn.

PHẦN III: KẾT LUẬN

1. Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp khách sạn – nghỉ dưỡng đang đứng trước yêu cầu nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự, cải thiện chất lượng vận hành nội bộ và thích ứng với xu hướng chuyển đổi số. Đối với Pandanus Resort, quản trị nhân sự có vai trò đặc biệt quan trọng do doanh nghiệp có quy mô lao động tương đối lớn, hoạt động dịch vụ đa dạng, chịu ảnh hưởng của tính mùa vụ và yêu cầu cao về chất lượng phục vụ. Vì vậy, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

Mục tiêu của đề án là phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số theo cảm nhận của người lao động tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng; từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự, cải thiện chất lượng vận hành nội bộ và hỗ trợ doanh nghiệp thích ứng tốt hơn với xu hướng chuyển đổi số trong ngành khách sạn – nghỉ dưỡng. Trên cơ sở lý thuyết nền và các nghiên cứu trước, đề án xây dựng mô hình nghiên cứu gồm 05 yếu tố ảnh hưởng: mức độ dễ sử dụng của hệ thống số, nhận thức về tính hữu ích, niềm tin vào chuyển đổi số, công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số, và sự hỗ trợ của doanh nghiệp.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua khảo sát 200 nhân viên và người lao động đang làm việc tại Pandanus Resort bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Sau khi kiểm tra và làm sạch dữ liệu, 02 phiếu không hợp lệ bị loại, còn 198 phiếu khảo sát hợp lệ được sử dụng trong phân tích chính thức. Mẫu hợp lệ chiếm khoảng 70,2% tổng số người lao động tại resort và đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu đối với các phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu. Kết quả hồi quy cho thấy có 04 trong 05 yếu tố có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số theo cảm nhận của người lao động tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng, bao gồm: công bằng

và minh bạch trong chuyển đổi số với $\beta = 0,425$; sự hỗ trợ của doanh nghiệp với $\beta = 0,324$; mức độ dễ sử dụng của hệ thống số với $\beta = 0,321$; và nhận thức về tính hữu ích với $\beta = 0,300$.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, đề án đề xuất các giải pháp trọng tâm gồm: nâng cao công bằng và minh bạch trong chuyển đổi số; tăng cường sự hỗ trợ của doanh nghiệp; cải thiện mức độ dễ sử dụng của hệ thống số; làm rõ tính hữu ích của chuyển đổi số; và củng cố niềm tin của người lao động thông qua bảo mật dữ liệu, truyền thông minh bạch và giám sát của con người trong các quyết định nhân sự.

2. Kiến nghị

2.1 Đối với Ban lãnh đạo Pandanus Resort

Ban lãnh đạo cần xem chuyển đổi số trong quản trị nhân sự là một định hướng quản trị dài hạn, không chỉ là giải pháp kỹ thuật ngắn hạn. Lộ trình chuyển đổi nhân sự của công ty phải được thiết lập theo từng bước, bắt đầu bằng việc chuẩn hóa dữ liệu và quy trình, sau đó là phân tích dữ liệu và hỗ trợ ra quyết định. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo cần phân bổ nguồn lực phù hợp cho đào tạo, nâng cấp hệ thống, hỗ trợ kỹ thuật và truyền thông nội bộ. Nếu chuyển đổi số không có sự cam kết từ lãnh đạo, các công cụ số dễ bị sử dụng hình thức và không tạo ra thay đổi thực chất.

2.2 Đối với Phòng Nhân sự

Phòng Nhân sự cần đóng vai trò trung tâm trong quá trình chuyển đổi số nhân sự. Bộ phận này cần rà soát toàn bộ quy trình nhân sự hiện hành, xác định các khâu có thể số hóa, chuẩn hóa biểu mẫu, xây dựng dữ liệu nhân sự thống nhất và phối hợp với các trưởng bộ phận trong quá trình triển khai.

Ngoài ra, Phòng Nhân sự cần định kỳ theo dõi các chỉ tiêu quản trị nhân sự như tỷ lệ nghỉ việc, tỷ lệ qua thử việc, chi phí tuyển dụng, thời gian tuyển dụng, tình hình đào tạo và mức độ hài lòng của nhân viên đối với hệ thống số. Đây là cơ sở để đánh giá hiệu quả chuyển đổi số và đề xuất điều chỉnh kịp thời.

2.3 Đối với trưởng các bộ phận

Trưởng các bộ phận cần chủ động phối hợp với Phòng Nhân sự trong việc cập nhật nhu cầu lao động, đánh giá nhân viên, phản hồi dữ liệu và hướng dẫn nhân viên sử dụng hệ thống. Trong môi trường khách sạn – nghỉ dưỡng, trưởng bộ phận là người hiểu rõ nhất tình hình lao động thực tế, nên sự tham gia của nhóm này quyết định lớn đến hiệu quả chuyển đổi số nhân sự. Đồng thời, trưởng bộ phận cần hỗ trợ nhân viên trong quá trình thích nghi với hệ thống số, giải thích rõ lợi ích và khuyến khích nhân viên sử dụng công nghệ đúng cách. Sự đồng thuận từ cấp quản lý trung gian sẽ giúp giảm kháng cự và tăng hiệu quả triển khai.

2.4 Đối với người lao động

Người lao động cần chủ động nâng cao kỹ năng số cơ bản, tích cực tham gia các buổi hướng dẫn, phản hồi khó khăn khi sử dụng hệ thống và tuân thủ các quy trình nhân sự số. Việc sử dụng hệ thống đúng cách không chỉ giúp doanh nghiệp quản trị hiệu quả hơn, mà còn giúp người lao động bảo vệ quyền lợi của mình thông qua dữ liệu rõ ràng và minh bạch.

3. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

3.1 Hạn chế của đề tài

Thứ nhất, nghiên cứu chỉ thực hiện tại Pandanus Resort nên kết quả chưa có tính khái quát cao cho toàn bộ các khách sạn, resort khác.

Thứ hai, mô hình chỉ xem xét 05 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự thông qua chuyển đổi số. Trong thực tế, vấn đề này còn có thể chịu tác động bởi năng lực số của nhân viên, văn hóa tổ chức, cam kết lãnh đạo, hạ tầng công nghệ và ngân sách đầu tư.

Thứ ba, dữ liệu khảo sát không mô tả sự thay đổi theo thời gian vì chúng được thu thập trong một khoảng thời gian nhất định. Nghiên cứu cũng chưa khai thác sâu góc nhìn của ban lãnh đạo, trưởng bộ phận và bộ phận kỹ thuật.

Thứ tư, Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và chưa thu thập thông tin về bộ phận công tác của người trả lời. Vì vậy, mặc dù 198 phiếu hợp

lệ chiếm khoảng 70,2% tổng số lao động tại Pandanus Resort, nghiên cứu chưa đánh giá được mức độ phân bổ và đại diện của mẫu theo từng bộ phận.

Thứ năm, dữ liệu thứ cấp sử dụng trong đề án còn giới hạn và chủ yếu liên quan đến quy mô nhân sự, biến động lao động và kết quả tuyển dụng. Đề án chưa tiếp cận được hệ thống dữ liệu đầy đủ về đào tạo, thử việc, năng suất, vắng mặt, chấm công, phân ca và chất lượng vận hành. Hạn chế này làm cho việc đánh giá hiệu quả thực tế của quản trị nhân sự chưa thể thực hiện một cách toàn diện.

3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo

Để tăng tính toán chung, các nghiên cứu tiếp theo có thể bao gồm nhiều doanh nghiệp khách sạn, resort và dịch vụ du lịch khác. Đồng thời, có thể bổ sung thêm các yếu tố như năng lực số, văn hóa chuyển đổi số, cam kết lãnh đạo và chất lượng hạ tầng công nghệ. Ngoài ra, các nghiên cứu sau nên kết hợp khảo sát định lượng với phỏng vấn sâu hoặc thu thập dữ liệu theo nhiều thời điểm để đánh giá rõ hơn tác động dài hạn của chuyển đổi số đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Bộ Khoa học và Công nghệ. (2015). *TCVN 4391:2015: Khách sạn – Xếp hạng*.
2. Kiều Quốc Hoàn. (2021). Nghiên cứu định lượng tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 154, 94–106.
3. Nguyễn Ánh Dương, Hoàng Trọng Hùng, Lê Thị Phương Thảo, & Nguyễn Quốc Thiên Hương. (2024). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 133(5D), 91–108. <https://doi.org/10.26459/hueunijed.v133i5D.7631>
4. Nguyễn Ngân Hà, Nguyễn Thị Bích Thủy, & Nguyễn Phúc Nguyên. (2023). Nghiên cứu các nhân tố tác động đến đổi mới của doanh nghiệp du lịch tại thành phố Đà Nẵng. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Đà Nẵng*, 21(2), 26–31.
5. Nguyễn Văn Toại, & Đinh Văn Quang. (2024). Phân tích ảnh hưởng của trí tuệ nhân tạo đối với quy trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 76, 56–65. <https://doi.org/10.61602/jdi.2024.76.08>
6. Quốc hội. (2017). *Luật Du lịch số 09/2017/QH14 ngày 19 tháng 6 năm 2017*.
7. Tạ Hoàng Giang, Nguyễn Quang Anh, Huỳnh Trọng Hiền, & Lê Thanh. (2024). Khám phá các khía cạnh về sự tác động của trí tuệ nhân tạo đến quy trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp ngành xây dựng Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Quản lý và Kinh tế*, (30).
8. Võ Hữu Hòa. (2021). Chuyển đổi số của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch, dịch vụ tại Đà Nẵng hiện nay. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Duy Tân*, 3(46), 80–88.
9. Thông tin số tập, số kỳ và số trang của các nghiên cứu tiếng Việt trên đã được đối chiếu với trang bài báo hoặc cơ sở dữ liệu của đơn vị xuất bản.

Tài liệu tiếng Anh

10. Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
11. Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471725153>
12. Breugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
13. Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551–566. <https://doi.org/10.1080/09585191003612059>
14. Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
15. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
16. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
17. Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627–660. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>
18. Gürlek, M., & Uygur, A. (2021). Service-oriented high-performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and

moderation models. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 197–233.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2020.8>

19. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

20. Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419–444.
<https://doi.org/10.1111/1467-8543.00135>

21. Huang, S. S., Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>

22. Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13, 795–848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>

23. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7th ed.). Pearson.

24. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214.
<https://doi.org/10.1177/1938965510362871>

25. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>

26. McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.334.81>

27. Medlik, S., & Ingram, H. (2000). *The business of hotels* (4th ed.). Butterworth-Heinemann.

28. Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
29. Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality, tourism and events* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080966496>
30. Obeidat, S. M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: An empirical study. *Personnel Review*, 45(6), 1281–1301. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0111>
31. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W., & Ying, T. (2024). Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*, 120, Article 103761. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
32. Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56–70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202061>
33. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
34. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
35. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1 – THẢO LUẬN NHÓM

Anh/Chị thân mến,

Tôi tên Mai Thị Kim Hương, hiện là học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Phan Thiết. Trước hết, tôi xin trân trọng cảm ơn các Anh/Chị đã dành thời gian tham gia buổi thảo luận hôm nay. Những ý kiến đóng góp của Anh/Chị có ý nghĩa quan trọng đối với quá trình hoàn thiện nghiên cứu của tôi.

Hiện tôi đang thực hiện đề tài **“Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số: Trường hợp Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng”**. Rất mong Anh/Chị cùng trao đổi và góp ý về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort.

Tất cả ý kiến của Anh/Chị chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu và hoàn thiện thang đo, bảng khảo sát của đề án.

Nội dung thảo luận:

1. Theo Anh/Chị, những yếu tố nào ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số tại Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng? Vì sao?

2. Các nội dung đo lường dưới đây được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước. Anh/Chị có đồng ý với các yếu tố và biến quan sát này không? Có cần bổ sung, loại bỏ hoặc điều chỉnh nội dung nào không? Vì sao?

Nhân tố	Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn kế thừa và điều chỉnh
Mức độ dễ sử dụng	DSD1	Các hệ thống số trong quản trị nhân sự dễ học và dễ làm quen.	Davis (1989); Venkatesh và cộng sự (2003); Strohmeier (2020)
	DSD2	Tôi có thể thao tác các hệ thống số liên quan đến nhân sự một cách thuận tiện.	

của hệ thống số	DSD3	Việc sử dụng các công cụ số trong quản trị nhân sự không gây nhiều khó khăn cho tôi.	
	DSD4	Các hệ thống số giúp tôi dễ dàng tiếp cận thông tin nhân sự cần thiết.	
Nhận thức về tính hữu ích	HI1	Chuyển đổi số giúp các hoạt động quản trị nhân sự được thực hiện nhanh hơn.	Davis (1989); Marler và Parry (2016); Strohmeier (2020); Kiều Quốc Hoàn (2021)
	HI2	Chuyển đổi số giúp giảm bớt các thao tác thủ công trong quản trị nhân sự.	
	HI3	Chuyển đổi số giúp nâng cao độ chính xác trong quản lý thông tin nhân sự.	
	HI4	Chuyển đổi số giúp cải thiện sự phối hợp giữa Phòng Nhân sự và các bộ phận trong resort.	
Niềm tin vào chuyển đổi số	NT1	Tôi tin rằng các hệ thống số trong quản trị nhân sự là đáng tin cậy.	McKnight và cộng sự (2011); Meijerink và cộng sự (2021); Marler và Parry (2016); Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024)
	NT2	Tôi tin rằng dữ liệu nhân sự được quản lý an toàn khi sử dụng các hệ thống số.	
	NT3	Tôi tin rằng chuyển đổi số giúp hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc.	
	NT4	Tôi tin rằng việc ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự mang lại lợi ích thiết thực cho người lao động.	
Công bằng và minh bạch	CMB1	Các quy trình nhân sự được số hóa rõ ràng và dễ hiểu.	Colquitt (2001); Köchling và Wehner (2020);
	CMB2	Việc sử dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự giúp tăng tính minh bạch trong xử lý thông tin.	

trong chuyển đổi số	CMB3	Các quyết định nhân sự có sự hỗ trợ của công nghệ số được thực hiện nhất quán giữa các bộ phận.	Nguyễn Văn Toại và Đinh Văn Quang (2024)
	CMB4	Tôi cảm nhận việc ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự góp phần bảo đảm sự công bằng cho người lao động.	
Sự hỗ trợ của doanh nghiệp	HT1	Doanh nghiệp có hướng dẫn rõ ràng cho nhân viên khi sử dụng các hệ thống số liên quan đến nhân sự.	Venkatesh và cộng sự (2003); Nguyễn Ánh Dương và cộng sự (2024); Nguyễn Ngân Hà và cộng sự (2023)
	HT2	Doanh nghiệp có hỗ trợ kịp thời khi nhân viên gặp khó khăn trong quá trình sử dụng hệ thống số.	
	HT3	Doanh nghiệp tạo điều kiện để nhân viên nâng cao năng lực số trong công việc.	
	HT4	Ban lãnh đạo và các bộ phận liên quan có sự ủng hộ đối với việc chuyển đổi số trong quản trị nhân sự.	
Hiệu quả quản trị nhân sự	HQ1	Chuyển đổi số giúp nâng cao hiệu quả xử lý các nghiệp vụ nhân sự.	Marler và Parry (2016); Köchling và Wehner (2020); Kiều Quốc Hoàn (2021); Strohmeier (2020)
	HQ2	Chuyển đổi số giúp cải thiện chất lượng phối hợp giữa Phòng Nhân sự và các bộ phận.	
	HQ3	Chuyển đổi số giúp hoạt động quản trị nhân sự trở nên minh bạch và chuyên nghiệp hơn.	
	HQ4	Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp quản lý, bố trí và sử dụng nhân sự hiệu quả hơn.	

Xin trân trọng cảm ơn Anh/Chị đã tham gia buổi thảo luận này!

PHỤ LỤC 2 – DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM

STT	Họ và tên	Giới tính	Năm sinh	Vị trí công việc	Email cơ quan
1	Đinh Quang Vinh	Nam	1984	Trợ Lý Trưởng Bộ Phận Chăm Sóc Sức Khỏe	recreation@pandanusresort.com
2	Nguyễn Thị Kim Miên	Nữ	1991	Trợ Lý Bộ Phận Âm Thực	afbm1@pandanusresort.com
3	Nguyễn Thị Ánh Ngọc	Nữ	1986	Trợ Lý Trưởng Đặt Phòng	rsvn2@pandanusresort.com
4	Nguyễn Thị Hồng Hạnh	Nữ	1995	TL. Trưởng Tuyển Dụng	hiring@pandanusresort.com
5	Nguyễn Ngọc Phương Linh	Nữ	1995	Trưởng Phòng Kế Toán	account@pandanusresort.com
6	Nguyễn Cảnh	Nam	1988	Trợ Lý Tổng Giám Đốc	agm@pandanusresort.com
7	Ngô Minh Hồng	Nữ	1992	Giám Sát Hành Chính Nhân Sự	hr@pandanusresort.com
8	Nguyễn Thị Ngọc Hải	Nữ	1983	Trưởng Bộ Phận Phòng	hk@pandanusresort.com

PHỤ LỤC 3 - BẢNG KHẢO SÁT

Anh/Chị thân mến!

Tôi là Mai Thị Kim Hương, học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Phan Thiết. Hiện tôi đang thực hiện đề tài **“Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự khách sạn thông qua chuyển đổi số: Trường hợp Pandanus Resort, phường Mũi Né, tỉnh Lâm Đồng”**.

Rất mong Quý Anh/Chị dành ít thời gian trả lời bảng khảo sát dưới đây. Những thông tin Quý Anh/Chị cung cấp chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và được bảo mật theo quy định.

Quý Anh/Chị vui lòng đánh dấu (X) vào ô phù hợp với mức độ đồng ý của mình đối với từng phát biểu.

Thang đo mức độ đồng ý	
1	Hoàn toàn không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Trung lập
4	Đồng ý
5	Hoàn toàn đồng ý

PHẦN 1: CÁC CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

TT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Các hệ thống/công cụ số trong quản trị nhân sự tại Pandanus Resort dễ học và dễ làm quen.					
2	Tôi có thể thao tác các hệ thống/công cụ số liên quan đến nhân sự một cách thuận tiện.					
3	Việc sử dụng các công cụ số trong quản trị nhân sự không gây nhiều khó khăn cho tôi.					
4	Các hệ thống/công cụ số giúp tôi dễ dàng tiếp					

	cận thông tin nhân sự cần thiết.					
5	Chuyển đổi số giúp các hoạt động quản trị nhân sự tại Pandanus Resort được thực hiện nhanh hơn.					
6	Chuyển đổi số giúp giảm bớt các thao tác thủ công trong quản trị nhân sự.					
7	Chuyển đổi số giúp nâng cao độ chính xác trong quản lý thông tin nhân sự.					
8	Chuyển đổi số giúp cải thiện sự phối hợp giữa Phòng Nhân sự và các bộ phận trong resort.					
9	Tôi tin rằng các hệ thống số trong quản trị nhân sự tại Pandanus Resort là đáng tin cậy.					
10	Tôi tin rằng dữ liệu nhân sự được quản lý an toàn khi sử dụng các hệ thống số.					
11	Tôi tin rằng chuyển đổi số giúp hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc.					
12	Tôi tin rằng việc ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự mang lại lợi ích thiết thực cho người lao động.					
13	Các quy trình nhân sự được số hóa tại Pandanus Resort được thực hiện rõ ràng và dễ hiểu.					
14	Việc sử dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự giúp tăng tính minh bạch trong xử lý thông tin.					
15	Các quyết định nhân sự có sự hỗ trợ của công nghệ số được thực hiện nhất quán giữa các bộ phận.					
16	Tôi cảm nhận việc ứng dụng công nghệ số trong					

	quản trị nhân sự góp phần bảo đảm sự công bằng cho người lao động.					
17	Pandanus Resort có hướng dẫn rõ ràng cho nhân viên khi sử dụng các hệ thống/công cụ số liên quan đến nhân sự.					
18	Doanh nghiệp có hỗ trợ kịp thời khi nhân viên gặp khó khăn trong quá trình sử dụng hệ thống số.					
19	Doanh nghiệp tạo điều kiện để nhân viên nâng cao năng lực số trong công việc.					
20	Ban lãnh đạo và các bộ phận liên quan có sự ủng hộ đối với việc chuyển đổi số trong quản trị nhân sự.					
21	Chuyển đổi số giúp nâng cao hiệu quả xử lý các nghiệp vụ nhân sự tại Pandanus Resort.					
22	Chuyển đổi số giúp cải thiện chất lượng phối hợp giữa Phòng Nhân sự và các bộ phận trong resort.					
23	Chuyển đổi số giúp hoạt động quản trị nhân sự tại Pandanus Resort trở nên minh bạch và chuyên nghiệp hơn.					
24	Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp quản lý, bố trí và sử dụng nhân sự hiệu quả hơn.					

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Quý Anh/Chị vui lòng đánh dấu (X) vào lựa chọn phù hợp.

1. Giới tính của Quý Anh/Chị:

☐ Nam

☐ Nữ

2. Độ tuổi của Quý Anh/Chị:

- ☐ Dưới 25 tuổi
- ☐ Từ 25–35 tuổi
- ☐ Từ 36–45 tuổi
- ☐ Trên 45 tuổi

3. Trình độ học vấn của Quý Anh/Chị:

- ☐ Phổ thông trở xuống
- ☐ Trung cấp – Cao đẳng
- ☐ Đại học
- ☐ Sau đại học

4. Thâm niên làm việc tại Pandanus Resort:

- ☐ Dưới 1 năm
- ☐ Từ 1–3 năm
- ☐ Từ 3–5 năm
- ☐ Trên 5 năm

CHÂN THÀNH CẢM ƠN QUÝ ANH/CHỊ!

PHỤ LỤC 4 - KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU

THỐNG KÊ MÔ TẢ

Statistics

		Gioitinh	Dotuoi	Trinhdo	Thamnien
N	Valid	198	198	198	198
	Missing	0	0	0	0

Gioitinh

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	112	56.6	56.6	56.6
	Nữ	86	43.4	43.4	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Dotuoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 25 tuổi	47	23.7	23.7	23.7
	25–35 tuổi	61	30.8	30.8	54.5
	36–45 tuổi	56	28.3	28.3	82.8
	Trên 45 tuổi	34	17.2	17.2	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Trinhdo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Phổ thông trở xuống	37	18.7	18.7	18.7
	Trung cấp - Cao đẳng	87	43.9	43.9	62.6
	Đại học	72	36.4	36.4	99.0
	Sau đại học	2	1.0	1.0	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

Thamnien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 1 năm	57	28.8	28.8	28.8
	1–3 năm	89	44.9	44.9	73.7
	3–5 năm	30	15.2	15.2	88.9
	Trên 5 năm	22	11.1	11.1	100.0
	Total	198	100.0	100.0	

PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA

THANG ĐO “MỨC ĐỘ DỄ SỬ DỤNG”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	198	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	198	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DSD1	3.399	1.0651	198
DSD2	3.303	1.0563	198
DSD3	3.348	1.1105	198
DSD4	3.419	1.0330	198

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DSD1	10.071	6.959	.573	.764
DSD2	10.167	6.901	.595	.753
DSD3	10.121	6.371	.662	.719
DSD4	10.051	6.952	.605	.748

THANG ĐO “NHẬN THỨC VỀ TÍNH HỮU ÍCH”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	198	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	198	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
HU1	3.530	1.3985	198
HU2	3.611	1.3575	198
HU3	3.667	1.0945	198
HU4	3.707	1.0300	198

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HU1	10.985	9.243	.707	.834
HU2	10.904	9.326	.729	.822
HU3	10.848	10.637	.754	.815
HU4	10.808	11.283	.704	.836

THANG ĐO “NIỀM TIN”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	198	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	198	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NT1	3.571	1.2835	198
NT2	3.515	1.2932	198
NT3	3.268	1.2150	198
NT4	3.586	1.0026	198

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NT1	10.369	7.026	.538	.613
NT2	10.424	6.692	.593	.575
NT3	10.672	8.729	.296	.757
NT4	10.354	8.017	.583	.603

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	198	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	198	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NT1	3.571	1.2835	198
NT2	3.515	1.2932	198
NT4	3.586	1.0026	198

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NT1	7.101	4.639	.442	.846
NT2	7.157	3.656	.688	.549
NT4	7.086	4.759	.678	.605

THANG ĐO “CÔNG BẰNG VÀ MINH BẠCH”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	198	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	198	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CBMB1	3.626	1.0813	198
CBMB2	3.763	1.0021	198
CBMB3	3.747	1.0009	198
CBMB4	3.813	.9719	198

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBMB1	11.323	5.936	.632	.754
CBMB2	11.187	6.305	.621	.759
CBMB3	11.202	6.132	.666	.737
CBMB4	11.136	6.616	.575	.780

THANG ĐO “SỰ HỖ TRỢ CỦA DOANH NGHIỆP”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	198	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	198	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SHT1	3.818	1.0555	198
SHT2	4.066	.9563	198
SHT3	4.040	.9915	198
SHT4	3.737	1.0234	198

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SHT1	11.843	6.407	.740	.810
SHT2	11.596	7.095	.680	.835
SHT3	11.621	6.775	.720	.819
SHT4	11.924	6.730	.696	.829

THANG ĐO “HIỆU QUẢ ỨNG DỤNG AI”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	198	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	198	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
HQ1	3.753	.7296	198
HQ2	3.803	.9487	198
HQ3	3.732	.7831	198
HQ4	3.783	.7324	198

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HQ1	11.318	4.502	.723	.817
HQ2	11.268	3.801	.696	.836
HQ3	11.338	4.367	.701	.824
HQ4	11.288	4.460	.736	.812

PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHÁM PHÁ

PHÂN TÍCH EFA – CÁC BIẾN ĐỘC LẬP

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1977.653
	df	171
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
DSD1	1.000	.599
DSD2	1.000	.643
DSD3	1.000	.698
DSD4	1.000	.638
HU1	1.000	.704
HU2	1.000	.758
HU3	1.000	.726
HU4	1.000	.714
NT1	1.000	.483
NT2	1.000	.797
NT4	1.000	.772
CBMB1	1.000	.636
CBMB2	1.000	.667
CBMB3	1.000	.703
CBMB4	1.000	.570
SHT1	1.000	.740
SHT2	1.000	.682
SHT3	1.000	.712
SHT4	1.000	.709

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.461	23.481	23.481	4.461	23.481	23.481	2.935	15.449	15.449
2	3.073	16.171	39.653	3.073	16.171	39.653	2.873	15.123	30.572
3	2.407	12.668	52.321	2.407	12.668	52.321	2.565	13.498	44.070
4	1.966	10.346	62.667	1.966	10.346	62.667	2.493	13.121	57.191
5	1.044	5.495	68.162	1.044	5.495	68.162	2.084	10.971	68.162
6	.920	4.844	73.006						
7	.818	4.304	77.310						
8	.690	3.632	80.942						
9	.634	3.338	84.281						
10	.514	2.704	86.984						
11	.477	2.511	89.496						
12	.394	2.075	91.570						
13	.382	2.008	93.579						
14	.373	1.961	95.539						
15	.240	1.266	96.805						
16	.210	1.104	97.909						
17	.169	.888	98.797						
18	.154	.812	99.609						
19	.074	.391	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
HU1	.699				
HU3	.698				
HU4	.676				

HU2	.668				
NT2	.634				
NT4	.630				
NT1					
SHT1		.624			
SHT3		.615			
SHT4		.596			
SHT2					
DSD3			.776		
DSD2			.753		
DSD1			.744		
DSD4			.691		
CBMB2				.630	
CBMB4				.555	
CBMB1					
CBMB3					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
HU2	.840				
HU4	.822				
HU3	.817				
HU1	.763				
SHT1		.843			
SHT4		.834			
SHT3		.828			
SHT2		.819			
CBMB3			.806		

CBMB2			.802		
CBMB1			.780		
CBMB4			.746		
DSD3				.829	
DSD4				.775	
DSD2				.774	
DSD1				.766	
NT2					.833
NT4					.830
NT1					.626

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.654	.384	.396	-.195	.480
2	-.454	.677	.434	-.164	-.347
3	.046	.275	.039	.957	.073
4	-.102	-.564	.808	.136	-.021
5	-.595	.023	-.032	-.038	.802

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

PHÂN TÍCH EFA – BIẾN PHỤ THUỘC

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	365.605
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
HQ1	1.000	.730
HQ2	1.000	.689
HQ3	1.000	.694
HQ4	1.000	.742

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.855	71.366	71.366	2.855	71.366	71.366
2	.446	11.139	82.505			
3	.395	9.878	92.383			
4	.305	7.617	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
HQ4	.861
HQ1	.854
HQ3	.833
HQ2	.830

Extraction Method:
Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

PHÂN TÍCH HỒI QUY

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
F_HQ	3.7677	.67427	198
F_DSD	3.3674	.84099	198
F_HU	3.6288	1.03729	198
F_NT	3.5972	.93356	198
F_CBMB	3.7374	.80754	198
F_SHT	3.9154	.84682	198

Correlations

		F HQ	F DSD	F HU	F NT	F CBMB	F SHT
Pearson Correlation	F_HQ	1.000	.228	.380	.265	.525	.445
	F_DSD	.228	1.000	-.085	-.052	-.102	-.070
	F_HU	.380	-.085	1.000	.597	.146	.099
	F_NT	.265	-.052	.597	1.000	.152	.051
	F_CBMB	.525	-.102	.146	.152	1.000	.264
	F_SHT	.445	-.070	.099	.051	.264	1.000
Sig. (1-tailed)	F_HQ	.	.001	.000	.000	.000	.000
	F_DSD	.001	.	.117	.233	.076	.164
	F_HU	.000	.117	.	.000	.020	.083
	F_NT	.000	.233	.000	.	.016	.240
	F_CBMB	.000	.076	.020	.016	.	.000
	F_SHT	.000	.164	.083	.240	.000	.
N	F_HQ	198	198	198	198	198	198
	F_DSD	198	198	198	198	198	198
	F_HU	198	198	198	198	198	198
	F_NT	198	198	198	198	198	198
	F_CBMB	198	198	198	198	198	198
	F_SHT	198	198	198	198	198	198

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_SHT, F_NT, F_DSD, F_CBMB, F_HU ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: F_HQ

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.749 ^a	.560	.549	.45291	1.940

a. Predictors: (Constant), F_SHT, F_NT, F_DSD, F_CBMB, F_HU

b. Dependent Variable: F_HQ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.178	5	10.036	48.923	.000 ^b
	Residual	39.385	192	.205		
	Total	89.563	197			

a. Dependent Variable: F_HQ

b. Predictors: (Constant), F_SHT, F_NT, F_DSD, F_CBMB, F_HU

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.200	.268		-.744	.458		
	F_DSD	.257	.039	.321	6.641	.000	.983	1.017
	F_HU	.195	.039	.300	5.001	.000	.635	1.574
	F_NT	.016	.043	.022	.363	.717	.639	1.566
	F_CBMB	.355	.042	.425	8.436	.000	.903	1.107
	F_SHT	.258	.040	.324	6.517	.000	.924	1.082

a. Dependent Variable: F_HQ

Collinearity Diagnostics^a

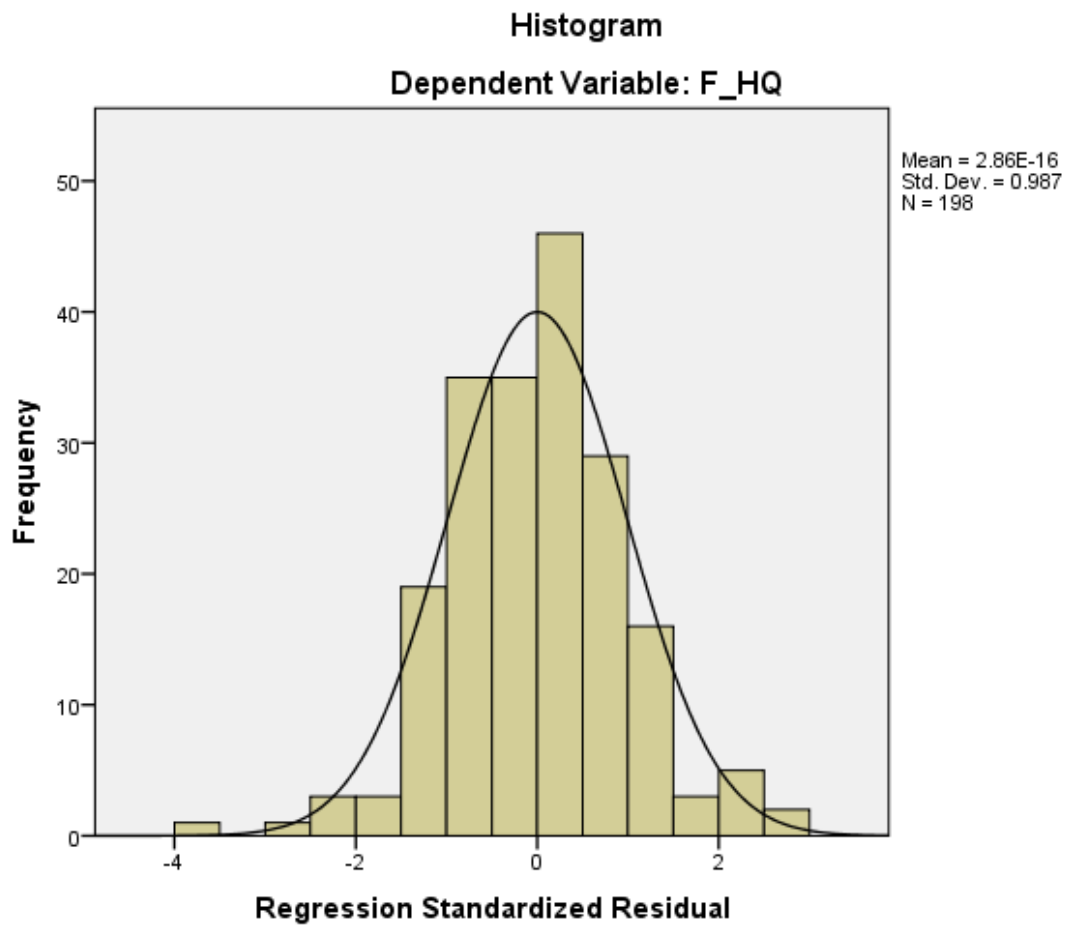
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	F_DSD	F_HU	F_NT	F_CBMB	F_SHT
1	1	5.782	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.087	8.152	.00	.24	.19	.10	.00	.02
	3	.060	9.837	.00	.38	.03	.03	.16	.19
	4	.033	13.245	.00	.00	.08	.04	.58	.54
	5	.027	14.626	.00	.02	.69	.77	.08	.05
	6	.012	22.343	.99	.37	.01	.06	.17	.20

a. Dependent Variable: F_HQ

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5213	4.7547	3.7677	.50469	198
Residual	-1.72541	1.29606	.00000	.44713	198
Std. Predicted Value	-2.470	1.956	.000	1.000	198
Std. Residual	-3.810	2.862	.000	.987	198

a. Dependent Variable: F_HQ

**Model Description**

Model Name	MOD_1
Dependent Variable	1 USQUARE
Equation	1 Linear
Independent Variable	F_HQ
Constant	Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified

Case Processing Summary

	N
Total Cases	198
Excluded Cases ^a	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent	Independent
	USQUARE	F_HQ
Number of Positive Values	198	198
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing User-Missing	0	0
Values System-Missing	0	0

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: USQUARE

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.001	.219	1	196	.640	.660	.082

The independent variable is F_HQ.

