

Motivational factors and the hospitality industry

Bài đọc

A.

A critical ingredient in the success of hotels is developing and maintaining superior performance from their employees. How is that accomplished? What Human Resource Management (HRM) practices should organizations invest in to acquire and retain great employees? Some hotels aim to provide superior working conditions for their employees. The idea originated from workplaces - usually in the non-service sector - that emphasized fun and enjoyment as part of work-life balance. By contrast, the service sector, and more specifically hotels, has traditionally not extended these practices to address basic employee needs, such as good working conditions.

B.

Pfeffer (1994) emphasizes that in order to succeed in a global business environment, organizations must make investment in Human Resource Management (HRM) to allow them to acquire employees who possess better skills and capabilities than their competitors. This investment will be to their competitive advantage. Despite this recognition of the importance of employee development, the hospitality industry has historically been dominated by underdeveloped HR practices (Lucas, 2002).

C.

(Q29) Lucas also points out that "the substance of HRM practices does not appear to be designed to foster constructive relations with employees or to represent a managerial approach that enables developing and drawing out the full potential of people, even though employees may be broadly satisfied with many aspects of their work" (Lucas, 2002). In addition, or maybe as a result, high employee turnover has been a recurring problem throughout the hospitality industry. (Q31/32) Among the many cited reasons are low compensation, inadequate benefits, poor working conditions and compromised employee morale and attitudes (Maroudas et al., 2006).

D.

(Q28/30) Ng and Sorensen (2008) demonstrated that when managers provide recognition to employees, motivate employees to work together, and remove obstacles preventing effective performance,

employees feel more obligated to stay with the company. This was succinctly summarized by Michel et al. (2013): “[P]roviding support to employees gives them the confidence to perform their jobs better and the motivation to stay with the organization.” Hospitality organizations can therefore enhance employee motivation and retention through the development and improvement of their working conditions. These conditions are inherently linked to the working environment.

E.

(Q33) While it seems likely that employees’ reactions to their job characteristics could be affected by a predisposition to view their work environment negatively, no evidence exists to support this hypothesis (Spector et al., 2000). However, given the opportunity, many people will find something to complain about in relation to their workplace (Poulston, 2009). There is a strong link between the perceptions of employees and particular factors of their work environment that are separate from the work itself, including company policies, salary and vacations.

F.

Such conditions are particularly troubling for the luxury hotel market, where high-quality service, requiring a sophisticated approach to HRM, is recognized as a critical source of competitive advantage (Maroudas et al., 2008). In a real sense, the services of hotel employees represent their industry (Schneider and Bowen, 1993). This representation has commonly been limited to guest experiences. This suggests that there has been a dichotomy between the guest environment provided in luxury hotels.

G.

(Q27) It is therefore essential for hotel management to develop HRM practices that enable them to inspire and retain competent employees. This requires an understanding of what motivates employees at different levels of management and different stages of their careers (Enz and Siguaw, 2000). This implies that it is beneficial for hotel managers to understand what practices are most favorable to increase employee satisfaction and retention.

H.

Herzberg (1966) proposes that people have two major types of needs, the first being extrinsic motivation factors relating to the context in which work is performed, rather than the work itself. These include working conditions and job security. (Q34) When these factors are unfavorable, job dissatisfaction may result. Significantly, though, just fulfilling these needs does not result in satisfaction, but only in the reduction of dissatisfaction (Maroudas et al., 2008).

I.

Employees also have intrinsic motivation needs or motivators, which include such factors as achievement and recognition. Unlike extrinsic factors, motivator factors may ideally result in job

satisfaction (Maroudas et al., 2008). Herzberg's (1966) theory discusses the need for a "balance" of these two types of needs.

J.

The impact of fun as a motivating factor at work has also been explored. (Q36) For example, Tews, Michel and Stafford (2013) conducted a study focusing on staff from a chain of themed restaurants in the United States. (Q37/38/39/40) It was found that fun activities had a favorable impact on performance and manager support for fun had a favorable impact in reducing turnover. Their findings support the view that fun may indeed have a beneficial effect, but the framing of that fun must be carefully aligned with both organizational goals and employee characteristics. 'Managers must learn how to achieve the delicate balance of allowing employees the freedom to enjoy themselves at work while simultaneously maintaining high levels of performance' (Tews et al., 2013).

K.

Deery (2008) has recommended several actions that can be adopted at the organizational level to retain good staff as well as assist in balancing work and family life. (Q35) Those particularly appropriate to the hospitality industry include allowing adequate breaks during the working day, staff functions that involve families, and providing health and well-being opportunities.

Câu hỏi

Questions 27-31

Look at the following statements and the list of researchers below.

Match each statement with the correct researcher, A-F.

Write the correct letter, A-F, in boxes on your answer sheet.

NB You may use any letter more than once.

List of Findings

A. Pfeffer

B. Lucas

C. Maroudas et al.

D. Ng and Sorensen

E. Enz and Siguaw

F. Deery

- 27. Hotel managers need to know what would encourage good staff to remain.
- 28. The actions of managers may make staff feel they shouldn't move to a different employer.
- 29. Little is done in the hospitality industry to help workers improve their skills.
- 30. Staff are less likely to change jobs if cooperation is encouraged.
- 31. Dissatisfaction with pay is not the only reason why hospitality workers change jobs.

Questions 32-35

Do the following statements agree with the information given in Reading Passage Number?

In the following statements below, choose:

Yes if the statement agrees with the information

No if the statement contradicts the information

Not Given if it is impossible to say what the writer thinks about this

- 32. One reason for high staff turnover in the hospitality industry is poor morale.
- 33. Research has shown that staff have a tendency to dislike their workplace.
- 34. An improvement in working conditions and job security makes staff satisfied with their jobs.
- 35. Staff should be allowed to choose when they take breaks during the working day.

Questions 36-40

Complete the summary below

Choose **ONE WORD ONLY** from the passage for each answer.

Write your answers in boxes on your answer sheet.

Fun at work

Tews, Michel and Stafford carried out research on staff in an American chain of (36.....). They discovered that activities designed for staff to have fun improved their (37.....), and that management involvement led to lower staff (38.....). They also found that the activities needed to fit with both the company's (39.....) and the (40.....) of the staff. A balance was required between a degree of freedom and maintaining work standards.

Đáp án

Bảng tổng hợp đáp án bài đọc Motivational factors and the hospitality industry

27. E	28. D	29. B
30. D	31. C	32. YES
33. NO	34. NO	35. NOT GIVEN
36. restaurants	37. performance	38. turnover
39. goals	40. characteristics	

Questions 27-31

Dạng bài Matching Information yêu cầu bạn xác định các phát hiện hoặc quan điểm này thuộc về nhà nghiên cứu nào. Hãy chú ý đến các tên riêng được in hoa trong bài.

Questions 27	Đáp án
Hotel managers need to know what would encourage good staff to remain.	E. Enz and Siguaw

Dẫn chứng: (Đoạn G) It is therefore essential for hotel management... to inspire and retain competent employees. This requires an understanding of what motivates employees...(Enz and Siguaw, 2000).

Giải thích: Nhà quản lý cần hiểu rõ các yếu tố thúc đẩy (motivational factors) để có thể giữ chân những nhân viên giỏi.

Questions 28	Đáp án
The actions of managers may make staff feel they shouldn't move to a different employer.	B. Lucas

Dẫn chứng: (Đoạn D) Ng and Sorensen (2008) demonstrated that when managers provide recognition to employees... employees feel more obligated to stay with the company.

Giải thích: Những hành động ghi nhận của quản lý tạo ra sự cam kết, khiến nhân viên cảm thấy không nên rời bỏ công ty.

Questions 29	Đáp án
--------------	--------

Little is done in the hospitality industry to help workers improve their skills.	D. Ng and Sorensen
--	--------------------

Dẫn chứng: (Đoạn C) Lucas also points out that the substance of HRM practices does not appear to... enable developing and drawing out the full potential of people.

Giải thích: Các chính sách nhân sự hiện tại trong ngành khách sạn chưa thực sự chú trọng vào việc phát triển kỹ năng hay tiềm năng của người lao động.

Questions 30	Đáp án
Staff are less likely to change jobs if cooperation is encouraged.	B. Lucas

Dẫn chứng: (Đoạn D) ...motivate employees to work together... employees feel more obligated to stay...(Ng and Sorensen, 2008).

Giải thích: Việc khuyến khích nhân viên hợp tác và làm việc nhóm giúp họ gắn bó hơn, từ đó giảm khả năng nhảy việc.

Questions 31	Đáp án
Dissatisfaction with pay is not the only reason why hospitality workers change jobs.	C. Maroudas et al.

Dẫn chứng: (Đoạn C) Among the many cited reasons are low compensation, inadequate benefits, poor working conditions and compromised employee morale... (Maroudas et al., 2006).

Giải thích: Sự không hài lòng về lương (low compensation) chỉ là một trong nhiều nguyên nhân; các yếu tố khác như phúc lợi và tinh thần cũng khiến nhân viên thay đổi công việc.

Questions 32-35

Với dạng bài Yes/No/Not Given, bạn cần cực kỳ cẩn thận với các từ chỉ mức độ hoặc tần suất để tránh nhầm lẫn giữa No và Not Given.

Questions 32	Đáp án
One reason for high staff turnover in the hospitality industry is poor morale.	YES

Dẫn chứng: (Đoạn D) ...compromised employee morale and attitudes.

Giải thích: Bài đọc xác nhận tinh thần làm việc (morale) bị ảnh hưởng là một trong những nguyên nhân dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao.

Questions 33	Đáp án
--------------	--------

Research has shown that staff have a tendency to dislike their workplace.	NO
---	----

Dẫn chứng: (Đoạn E) ...no evidence exists to support this hypothesis.

Giải thích: Câu hỏi cho rằng nhân viên có xu hướng không thích nơi làm việc, nhưng bài đọc khẳng định không có bằng chứng nào ủng hộ giả thuyết này.

Questions 34	Đáp án
An improvement in working conditions and job security makes staff satisfied with their jobs.	NO

Dẫn chứng: (Đoạn H) ...just fulfilling these needs does not result in satisfaction, but only in the reduction of dissatisfaction.

Giải thích: Việc cải thiện điều kiện và an toàn công việc chỉ giúp giảm bớt sự không hài lòng chứ không thực sự mang lại sự thỏa mãn (satisfaction) cho nhân viên.

Questions 35	Đáp án
Staff should be allowed to choose when they take breaks during the working day.	NOT GIVEN

Dẫn chứng: (Đoạn K) ...include allowing adequate breaks during the working day.

Giải thích: Bài đọc chỉ đề cập đến việc cho phép có các khoảng nghỉ giải lao đầy đủ, hoàn toàn không nói đến việc nhân viên có được tự chọn thời gian nghỉ hay không.

Đây là dạng bài Summary Completion. Bạn cần tìm đúng một từ duy nhất (One word only) từ bài đọc để điền vào chỗ trống.

Questions 36	Đáp án
Tews, Michel and Stafford carried out research on staff in an American chain of (36.....).	restaurants

Dẫn chứng: (Đoạn J) ...conducted a study focusing on staff from a chain of themed restaurants in the United States.

Giải thích: Nghiên cứu được thực hiện cụ thể trên đối tượng nhân viên thuộc một chuỗi nhà hàng (chain of restaurants) tại Mỹ.

Questions 37	Đáp án
--------------	--------

They discovered that activities designed for staff to have fun improved their (37.....),...	performance
---	-------------

Dẫn chứng: (Đoạn J) ...found that fun activities had a favorable impact on performance...

Giải thích: Các hoạt động vui chơi tại nơi làm việc đã mang lại tác động tích cực, giúp cải thiện hiệu suất (performance) của nhân viên.

Questions 38	Đáp án
... and that management involvement led to lower staff (38.....).	turnover

Dẫn chứng: (Đoạn J) ...manager support for fun had a favorable impact in reducing turnover.

Giải thích: Sự tham gia và ủng hộ từ phía quản lý trong việc tạo niềm vui đã giúp giảm đáng kể tỷ lệ nghỉ việc (turnover).

Questions 39	Đáp án
They also found that the activities needed to fit with both the company's (39.....) and the (40.....) of the staff.	goals

Dẫn chứng: (Đoạn J) ...the framing of that fun must be carefully aligned with both organizational goals...

Giải thích: Các hoạt động vui chơi không được tổ chức tự phát mà cần phải phù hợp với những mục tiêu (goals) chung của tổ chức.

Questions 40	Đáp án
They also found that the activities needed to fit with both the company's (39.....) and the (40.....) of the staff.	characteristics

Dẫn chứng: (Đoạn J) ...and employee characteristics.

Giải thích: Bên cạnh mục tiêu của công ty, các hoạt động này cũng cần phải tương thích với đặc điểm (characteristics) riêng biệt của đội ngũ nhân viên.

Dịch nghĩa bài đọc

Một yếu tố then chốt góp phần vào sự thành công của khách sạn chính là việc phát triển và duy trì hiệu suất vượt trội của nhân viên. Làm sao để đạt được điều đó? Những chính sách Quản lý Nhân sự (HRM) nào mà tổ chức nên đầu tư để tuyển dụng và giữ chân được những nhân viên tài năng? Một số khách sạn đang hướng đến mục tiêu cung cấp điều kiện làm việc vượt trội cho nhân viên. Ý tưởng này có nguồn gốc từ những môi trường làm việc - thường là ngoài lĩnh vực dịch vụ - nơi coi niềm vui là một phần của sự cân bằng công việc và cuộc sống. Trái lại, ngành dịch vụ nói chung và khách sạn nói riêng lại chưa thực sự áp dụng rộng rãi những cách tiếp cận này để đáp ứng các nhu cầu cơ bản của nhân viên, chẳng hạn như môi trường làm việc tốt.

Pfeffer (1994) nhấn mạnh rằng để tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh toàn cầu, các tổ chức cần đầu tư vào lĩnh vực Quản lý Nhân sự (HRM) để thu hút được những nhân viên có kỹ năng và năng lực vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Những khoản đầu tư này sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, dù đã nhận thức được tầm quan trọng của việc phát triển nhân viên, ngành khách sạn từ trước đến nay vẫn chủ yếu bị chi phối bởi các chính sách nhân sự kém phát triển (Lucas, 2002).

Lucas cũng chỉ ra rằng bản chất của các chính sách Quản lý Nhân sự dường như không được thiết kế để xây dựng mối quan hệ tích cực với nhân viên, hoặc để áp dụng cách tiếp cận quản lý nhằm phát triển và khai thác toàn bộ tiềm năng của con người, mặc dù nhân viên có thể nhìn chung hài lòng với nhiều khía cạnh công việc của họ (Lucas, 2002). Ngoài ra, hoặc có thể do điều đó, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao đã trở thành vấn đề lặp lại trong ngành khách sạn. Một số lý do thường được đưa ra bao gồm: lương thấp, phúc lợi không đầy đủ, điều kiện làm việc kém và tinh thần cũng như thái độ của nhân viên bị ảnh hưởng tiêu cực (Maroudas et al., 2006).

Ng và Sorensen (2008) đã chỉ ra rằng khi các nhà quản lý ghi nhận sự đóng góp của nhân viên, khuyến khích họ hợp tác với nhau và loại bỏ những rào cản cản trở hiệu quả công việc, nhân viên sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn trong việc gắn bó với công ty. Michel và cộng sự (2013) đã tóm lược điều này một cách ngắn gọn: Việc hỗ trợ nhân viên sẽ giúp họ có thêm sự tự tin để làm việc hiệu quả hơn và có động lực để tiếp tục ở lại với tổ chức. Do đó, các tổ chức khách sạn có thể nâng cao động lực và giữ chân nhân viên thông qua việc cải thiện điều kiện làm việc, bởi những điều kiện này gắn liền với môi trường làm việc.

Mặc dù có vẻ như phản ứng của nhân viên với công việc của họ có thể bị ảnh hưởng bởi khuynh hướng nhìn nhận tiêu cực về môi trường làm việc, nhưng hiện không có bằng chứng nào ủng hộ giả thuyết này (Spector et al., 2000). Tuy vậy, khi có cơ hội, nhiều người vẫn sẽ tìm ra điều gì đó để phàn nàn về nơi làm việc của mình (Poulston, 2009). Có một mối liên hệ rõ ràng giữa cách nhân viên cảm nhận và những yếu tố cụ thể trong môi trường làm việc – những yếu tố không liên quan trực tiếp đến bản thân công việc – như chính sách công ty, mức lương và chế độ nghỉ phép.

Những điều kiện như vậy đặc biệt đáng lo ngại đối với phân khúc khách sạn cao cấp – nơi mà dịch vụ chất lượng cao đòi hỏi một cách tiếp cận tinh tế trong quản lý nhân sự, vốn được xem là nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng (Maroudas et al., 2008). Trên thực tế, dịch vụ mà nhân viên khách sạn cung cấp chính là đại diện cho cả ngành công nghiệp này (Schneider và Bowen, 1993). Tuy nhiên, sự đại diện này thường chỉ giới hạn ở trải nghiệm của khách hàng. Điều này cho thấy có sự đối lập rõ ràng giữa môi trường mà khách hàng nhận được và môi trường làm việc thực tế mà nhân viên trải qua trong các khách sạn hạng sang.

Vì vậy, việc phát triển các chính sách quản lý nhân sự (HRM) phù hợp để truyền cảm hứng và giữ chân những nhân viên có năng lực là điều cực kỳ quan trọng đối với ban quản lý khách sạn. Để làm được điều này, họ cần hiểu rõ điều gì thúc đẩy nhân viên ở các cấp độ quản lý khác nhau và tại những giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp của họ (Enz và Siguaw, 2000). Điều này có nghĩa là các nhà quản lý cần biết rõ những chính sách nào là hữu ích nhất trong việc nâng cao sự hài lòng và tỷ lệ gắn bó của nhân viên.

Herzberg (1966) cho rằng con người có hai loại nhu cầu chính, trong đó loại đầu tiên là các yếu tố thúc đẩy từ bên ngoài – tức là những yếu tố liên quan đến bối cảnh thực hiện công việc chứ không phải bản thân công việc. Các yếu tố này bao gồm điều kiện làm việc và sự đảm bảo công việc. Khi những yếu tố đó không thuận lợi, sự không hài lòng trong công việc có thể xuất hiện. Tuy nhiên, điều đáng chú ý là việc đáp ứng những nhu cầu này không mang lại sự hài lòng thực sự, mà chỉ giúp giảm bớt sự không hài lòng mà thôi (Maroudas et al., 2008).

Ngoài các nhu cầu từ bên ngoài, nhân viên còn có những nhu cầu động lực nội tại – hay còn gọi là các yếu tố thúc đẩy từ bên trong – bao gồm những yếu tố như thành tích đạt được và sự công nhận. Khác với các yếu tố bên ngoài, những yếu tố thúc đẩy bên trong này có thể mang lại sự hài lòng thực sự trong công việc (Maroudas et al., 2008). Lý thuyết của Herzberg (1966) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cân bằng giữa hai loại nhu cầu này.

Tác động của yếu tố niềm vui như một động lực trong công việc cũng đã được nghiên cứu. Ví dụ, Tews, Michel và Stafford (2013) đã tiến hành một nghiên cứu với các nhân viên tại một chuỗi nhà hàng theo chủ đề ở Hoa Kỳ. Kết quả cho thấy các hoạt động mang tính giải trí có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc, và việc quản lý hỗ trợ các hoạt động vui vẻ cũng góp phần làm giảm tỷ lệ nghỉ việc. Những phát hiện này cho thấy rằng yếu tố vui vẻ thực sự có thể mang lại hiệu quả tích cực, nhưng cần phải được xây dựng sao cho phù hợp với cả mục tiêu của tổ chức và đặc điểm của nhân viên. “Các nhà quản lý phải học cách đạt được sự cân bằng tinh tế giữa việc tạo điều kiện để nhân viên được tận hưởng niềm vui trong công việc và duy trì hiệu suất làm việc ở mức cao” (Tews et al., 2013).

Deery (2008) đã đề xuất một số biện pháp có thể áp dụng ở cấp độ tổ chức để giữ chân nhân viên giỏi, đồng thời giúp họ cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình. Đối với ngành khách sạn, các biện pháp phù hợp bao gồm: cho phép nhân viên nghỉ ngơi hợp lý trong giờ làm việc, tổ chức các hoạt động có sự tham gia của gia đình, và cung cấp các cơ hội chăm sóc sức khỏe và nâng cao đời sống tinh thần.