

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG

KHOA DU LỊCH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
“NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN
VIÊN TẠI TRICO RESTAURANT THUỘC
VANDA HOTEL”

Sinh viên thực hiện: Lê Thị Quỳnh Giao

Đà Nẵng, Tháng 5 năm 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN
VIÊN TẠI TRICO RESTAURANT THUỘC
VANDA HOTEL

Giảng viên hướng dẫn: Ts. Nguyễn Thị Mỹ Thanh

Sinh viên thực hiện : Lê Thị Quỳnh Giao

Mã số sinh viên : 2254060046

Khóa học : 2022 - 2026

Lớp : 22KS1

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2026

NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: Lê Thị Quỳnh Giao

MSSV: 2254060046 **Lớp:** 22KS1

Khóa: 2022-2026

Ngành: Quản trị dịch vụ Du lịch & Lữ hành

- 1. Tên đề tài:** Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Trico Restaurant – Khách sạn VanDa Hotel

Nội dung :

Khóa luận với đề tài "**Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant thuộc Vanda Hotel**" được thực hiện nhằm phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng, từ đó đề xuất các giải pháp góp phần nâng cao chất lượng phục vụ và ổn định nguồn nhân lực.

Khóa luận tập trung vào ba nội dung chính: (1) hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng đội ngũ nhân viên theo mô hình ASK; (2) phân tích thực trạng đội ngũ nhân viên và đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đối với chất lượng phục vụ tại Trico Restaurant; (3) đề xuất năm nhóm giải pháp nhằm khắc phục các hạn chế và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Về phương pháp nghiên cứu, khóa luận kết hợp phương pháp định tính thông qua quan sát thực tế và phân tích tài liệu nội bộ với phương pháp định lượng thông qua khảo sát 95 khách hàng hợp lệ. Dữ liệu được xử lý bằng Excel, sử dụng thống kê mô tả, giá trị trung bình và độ lệch chuẩn theo thang đo Likert 5 mức độ.

- 2. Ngày giao khóa luận :**
3. Ngày hoàn thành khóa luận :
4. Giảng viên hướng dẫn:

Nội dung và yêu cầu của khóa luận tốt nghiệp đã được Bộ môn thông qua.

Đà Nẵng, ngày 1 tháng 6 năm 2026

Trưởng bộ môn
(ký ghi rõ họ tên)

Giảng viên hướng dẫn
(ký ghi rõ họ tên)

Sinh viên thực hiện
(ký ghi rõ họ tên)

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

(Dành cho Giảng viên hướng dẫn

GVHD: Ts. Nguyễn Thị Mỹ Thanh

1. Tinh thần, thái độ trong quá trình làm việc với GVHD:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Người nhận xét

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP
(Dành cho giảng viên chấm phản biện)

Họ và tên sinh viên:

Lớp:

Ngành:

Người chấm phản biện:

Tên đề tài: Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Trico Restaurant –

Khách sạn VanDa Hotel

NHẬN XÉT VỀ KHOÁ LUẬN

1. Về mặt nội dung:

.....

.....

.....

.....

2. Về mặt hình thức:

.....

.....

.....

3. Câu hỏi dành cho sinh viên:

.....

.....

.....

.....

Điểm đánh giá:

Đà Nẵng, ngày ... tháng 05 năm 2026

Giảng viên phản biện

MỤC LỤC

MỤC LỤC	6
DANH MỤC BẢNG BIỂU	10
DANH MỤC SƠ ĐỒ VÀ BIỂU ĐỒ	11
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	12
LỜI CẢM ƠN.....	13
LỜI MỞ ĐẦU.....	14
1. Lý do chọn đề tài:.....	14
2. Mục tiêu Nghiên cứu:	14
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:	15
4. Phương pháp nghiên cứu:	15
5. Bố cục đề tài:	15
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI NHÀ HÀNG TRONG KHÁCH SẠN.....	1
1.1 Tổng quan về kinh doanh nhà hàng trong khách sạn:	1
1.1.1 Khái niệm về kinh doanh nhà hàng trong khách sạn:.....	1
1.1.2 Vai trò của hoạt động kinh doanh nhà hàng trong khách sạn:	2
1.1.3 Đặc điểm của kinh doanh nhà hàng trong khách sạn:	5
1.1.4 Các yếu tố cấu thành hoạt động kinh doanh nhà hàng:.....	6
1.2 Chất lượng đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng:	7
1.2.1 Khái niệm chất lượng đội ngũ nhân viên:	7
1.2.2 Vai trò của đội ngũ nhân viên đối với hoạt động kinh doanh nhà hàng:	7
1.2.3 Đặc điểm đội ngũ nhân viên nhà hàng:.....	11
1.2.4 Các tiêu chí đánh giá chất lượng của đội ngũ nhân viên nhà hàng trong khách sạn-theo mô hình ASK:	12
1.2.4.1 Thái độ (Attitude)	13
1.2.4.2 Kỹ năng (Skills).....	14
1.2.4.3 Kiến thức (Knowledge).....	15

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng:	16
1.3.1 Các yếu tố bên trong	16
1.3.1.1 Công tác tuyển dụng	16
1.3.1.2 Công tác đào tạo và phát triển nhân viên	17
1.3.1.3 Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ	18
1.3.1.4 Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc	19
1.3.2 Các yếu tố bên ngoài	19
1.3.2.1 Thị trường lao động	19
1.3.2.2 Đặc thù của ngành nhà hàng – khách sạn	20
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI TRICO RESTAURANT THUỘC VANDA HOTEL	21
2.1 Tổng quan về Vanda Hotel:	21
2.1.1 Giới thiệu chung về Vanda Hotel:	21
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy khách sạn:	23
2.1.3 Chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận:	25
2.1.4: Lĩnh vực hoạt động:	27
Bảng 2.1: Các loại phòng và giá phòng tương ứng của khách sạn VanDa	28
2.2 Tổng quan về nhà hàng Trico Restaurant thuộc Vanda Hotel:	31
2.2.1 Quá trình hình thành, phát triển:	32
2.2.1.1 Giai đoạn khởi tạo và ý tưởng thiết kế (2013 – 2015)	32
2.2.1.2 Giai đoạn vận hành và khẳng định thương hiệu (2015 – 2020)	32
2.2.1.3 Giai đoạn thích ứng và bứt phá (2020 – Hiện nay)	32
2.2.2 Mô hình kinh doanh:	33
2.2.3 Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý:	34
2.2.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng năm 2022-2024:	35
2.2.4.1 Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng năm 2022-2024:	35
Bảng 2.2: Tình hình doanh thu của nhà hàng năm 2022-2024	35

Bảng 2.3: Tình hình thực hiện doanh thu của nhà hàng năm 2022-2024.....	36
2.3 Phân tích đặc điểm đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant:	38
Bảng 2.4: Đặc điểm đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant	39
2.4 Phân tích thực trạng các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant:	42
2.4.1. Công tác tuyển dụng	42
2.4.2. Công tác đào tạo và phát triển nhân viên.....	43
2.4.3. Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ	44
2.4.4. Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc	45
2.5 Đánh giá về chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant:	46
2.5.1 Mô tả khảo sát:.....	46
2.5.2 Mô tả mẫu khảo sát:	48
Bảng 2.5: Mô tả mẫu khảo sát của khách hàng	48
2.5.3 Kết quả đánh giá năng lực của đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant dành cho khách hàng:	51
2.5.3.1 Đánh giá về sự am hiểu & tư vấn của nhân viên:	51
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát khách hàng về sự am hiểu và tư vấn của nhân viên	51
2.5.3.2 Đánh giá về khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng của nhân viên:	53
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng của nhân viên	53
2.5.3.3 Đánh giá về thái độ phục vụ của nhân viên:.....	55
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát khách hàng về thái độ phục vụ của nhân viên.....	55
2.5.3.4 Đánh giá sự hài lòng của khách hàng đối với nhân viên:.....	57
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về sự hài lòng của khách hàng đối với nhân viên ...	57
2.5.3.5 Đánh giá tổng thể:.....	58
Bảng 2.10: Đánh giá tổng thể về kết quả khảo sát đã thu thập được	58
2.6 Đánh giá chung:	59
2.6.1 Ưu điểm:	60

2.6.2 Hạn chế:	60
2.6.3 Đánh giá tổng thể:.....	61
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI TRICO RESTAURANT THUỘC VANDA HOTEL	63
3.1 Cơ sở đề xuất giải pháp:.....	63
3.1.1 Định hướng phát triển du lịch Đà Nẵng:.....	63
3.1.2 Mục tiêu chiến lược kinh doanh của khách sạn:.....	63
3.1.3 Phân tích nguyên nhân của các hạn chế:.....	64
3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant:	66
3.2.1 Về thái độ:.....	66
3.2.2.1 Tăng tính cá nhân hóa trong quá trình phục vụ khách hàng	66
3.2.2.2 Xây dựng chính sách đánh giá và khen thưởng nhân viên rõ ràng:	67
3.2.2 Về Kỹ năng	68
3.2.3.1 Cải thiện tốc độ phục vụ trong giờ cao điểm	68
3.2.3.2 Nâng cao kỹ năng xử lý tình huống và kiểm soát cảm xúc:	69
3.2.3 Về Kiến thức:	70
3.2.1.1 Tăng cường đào tạo kiến thức thực đơn và kỹ năng tư vấn món ăn	70
KẾT LUẬN.....	72
TÀI LIỆU TẠM KHẢO.....	1
PHỤ LỤC.....	2

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Các loại phòng và giá phòng tương ứng của khách sạn VanDa.....	28
Bảng 2.2: Tình hình doanh thu của nhà hàng năm 2022-2024.....	35
Bảng 2.3: Tình hình thực hiện doanh thu của nhà hàng năm 2022-2024.....	36
Bảng 2.4: Đặc điểm đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant.....	39
Bảng 2.5: Mô tả mẫu khảo sát của khách hàng.....	48
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát khách hàng về sự am hiểu và tư vấn của nhân viên..	51
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng	53
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát khách hàng về thái độ phục vụ của nhân viên.....	55
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về sự hài lòng của khách hàng đối với nhân viên.....	57
Bảng 2.10: Đánh giá tổng thể về kết quả khảo sát đã thu thập được.....	58

DANH MỤC SƠ ĐỒ VÀ BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của khách sạn VanDa.....	24
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức nhà hàng Trico.....	34
Biểu đồ 2.1: Kết quả kinh doanh của nhà hàng năm 2022-2024.....	35
Biểu đồ 2.2: Tình hình thực hiện doanh thu của nhà hàng năm 2022-2024.....	37
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu về giới tính.....	40
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu về độ tuổi.....	40
Biểu đồ 2.5: Cơ cấu về trình độ học vấn.....	40
Biểu đồ 2.6: Cơ cấu về thâm niên làm việc.....	41
Biểu đồ 2.7: Cơ cấu về giới tính.....	48
Biểu đồ 2.8: Cơ cấu về độ tuổi.....	49
Biểu đồ 2.9: Cơ cấu về mục đích sử dụng.....	50
Biểu đồ 2.10: Cơ cấu về thời gian sử dụng.....	50

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

LBTCDL	Liên Bộ Tổng Cục Du Lịch
PGS.TS	Phó giáo sư.Tiến sĩ
THPT	Trung học phổ thông
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHXH	Bảo hiểm xã hội
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TĐTT	Tốc độ tăng trưởng
TT	Tỷ trọng

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin chân thành cảm ơn quý thầy cô Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng, cũng như quý thầy cô thuộc Khoa Du Lịch đã giảng dạy và giúp đỡ em tận tình trong suốt thời gian em học tập tại trường.

Để hoàn thành tốt bài khóa luận tốt nghiệp này, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến cô Ts. Nguyễn Thị Mỹ Thanh đã luôn tận tình hướng dẫn, theo sát và giúp đỡ em trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu để hoàn thành khóa luận này.

Em cũng xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc khách sạn VanDa Hotel đã cho phép và tạo điều kiện thuận lợi cho em được thực tập và làm việc tại khách sạn.

Cuối cùng, xin chúc cô Nguyễn Thị Mỹ Thanh cùng toàn thể thầy cô trong Khoa Du Lịch thật nhiều sức khỏe và thành công trong sự nghiệp cao quý.

Xin chân thành cảm ơn!

Sinh Viên

Giao

Lê Thị Quỳnh Giao

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Hiện nay, ngành du lịch và khách sạn ở Việt Nam đang phát triển rất nhanh, kéo theo sự cạnh tranh ngày càng lớn giữa các khách sạn. Để thu hút và giữ chân khách hàng, ngoài cơ sở vật chất đẹp hay món ăn ngon thì chất lượng phục vụ là yếu tố rất quan trọng. Trong đó, nhân viên nhà hàng là những người tiếp xúc trực tiếp với khách, nên họ ảnh hưởng rất lớn đến cảm nhận và sự hài lòng của khách hàng.

Tuy nhiên, trên thực tế, đội ngũ nhân viên tại nhiều nhà hàng trong khách sạn vẫn còn một số hạn chế. Ví dụ như kỹ năng phục vụ chưa tốt, thái độ làm việc chưa chuyên nghiệp, hoặc chưa xử lý tốt các tình huống phát sinh. Ngoài ra, việc thay đổi nhân sự thường xuyên và áp lực công việc cao cũng khiến chất lượng phục vụ chưa ổn định.

Trong khi đó, khách hàng ngày nay không chỉ cần ăn ngon mà còn muốn được phục vụ chu đáo, thân thiện và chuyên nghiệp. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên là điều rất cần thiết để nhà hàng có thể hoạt động tốt hơn và tạo được ấn tượng với khách hàng.

Chính vì những lý do đó, em chọn đề tài **“Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant thuộc Vanda Hotel”** để nghiên cứu. Thông qua đề tài này, em mong muốn tìm hiểu rõ hơn về thực trạng hiện nay và đưa ra một số giải pháp giúp cải thiện chất lượng nhân viên, từ đó góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

2. Mục tiêu Nghiên cứu:

Hệ thống hóa những cơ sở lý luận liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực và đặc điểm đội ngũ nhân viên trong lĩnh vực nhà hàng – khách sạn.

Phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng trong khách sạn (về trình độ chuyên môn, kỹ năng phục vụ, thái độ làm việc, khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng...).

Đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Trico Restaurant.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

a. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant thuộc VanDa Hotel.

b. Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi không gian: Trico Restaurant thuộc VanDa Hotel

Phạm vi thời gian: các dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2022 đến năm 2024; các dữ liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 8/2025 đến tháng 9/2025.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Để đánh giá chất lượng của đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Trico, cần thu thập dữ liệu từ các nguồn khác nhau. Các phương pháp thu thập dữ liệu bao gồm:

- Phương pháp định lượng: thiết kế bảng câu hỏi và khảo sát khách hàng/nhân viên về kỹ năng, thái độ và sự hài lòng.
- Phân tích dữ liệu thứ cấp: phân tích các dữ liệu được phòng nhân sự cung cấp
- Quan sát nơi làm việc: Quan sát trực tiếp quy trình làm việc tại nhà hàng (ca sáng/chiều/tối, giờ cao điểm), ghi chép hành vi nhân viên (tốc độ phục vụ, tương tác với khách).

5. Bố cục đề tài:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng trong khách sạn

Chương 2: Thực trạng về chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant thuộc VanDa Hotel

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant thuộc VanDa Hotel

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI NHÀ HÀNG TRONG KHÁCH SẠN

1.1 Tổng quan về kinh doanh nhà hàng trong khách sạn:

1.1.1 Khái niệm về kinh doanh nhà hàng trong khách sạn:

Cùng với sự phát triển không ngừng của kinh tế và xã hội, đời sống con người ngày càng cao, thì hoạt động du lịch, trong đó có hoạt động kinh doanh nhà hàng, cũng không ngừng phát triển và các khái niệm ngày càng hoàn thiện hơn. Sau đây là một số khái niệm về nhà hàng:

Theo PGS.TS Trịnh Xuân Dũng (2003), “ Nhà hàng (Restaurant) là một cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống, nơi chế biến và phục vụ thực phẩm, đồ uống tại chỗ hoặc mang đi.”

Theo Thông tư liên bộ số 27/LBTCĐL ngày 10/01/1996 của Tổng cục Du lịch và Bộ Thương mại Việt Nam thì "Nhà hàng là nơi kinh doanh các món ăn, đồ uống có chất lượng cao, có cơ sở vật chất, trang thiết bị và phương thức phục vụ tốt, đáp ứng nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng.”

Hình thức phục vụ của nhà hàng rất phong phú. Nhà hàng có thể phục vụ khách theo thực đơn nhà hàng, theo yêu cầu của khách, kể cả việc cung cấp các món ăn, đồ uống cho khách tự chọn hoặc tự phục vụ.

Trong kinh doanh khách sạn, dịch vụ nhà hàng chiếm một vị trí quan trọng chỉ sau dịch vụ lưu trú, vì vậy nhà hàng cần tổ chức phục vụ chu đáo, trang bị đầy đủ và đúng cách để việc kinh doanh có hiệu quả nhằm thu lợi nhuận tối đa.

Ngày nay, đời sống xã hội được nâng cao; con người không chỉ yêu cầu ăn ngon mặc đẹp, mà việc ăn không còn chỉ đơn thuần là ăn bằng “miệng”, mà còn ăn bằng “mắt”, yêu cầu phục vụ với chất lượng ngày càng cao. Chính vì điều đó, ngành kinh doanh nhà hàng trong khách sạn trở thành ngành kinh doanh có triển vọng.

Nhà hàng là cơ sở chuyên kinh doanh các sản phẩm ăn uống nhằm thu lợi nhuận. Nhà hàng sẽ kinh doanh các loại đồ ăn, thức uống đa dạng, phong phú và phục vụ theo nhu cầu của khách hàng với nhiều loại hình khác nhau.

Nhà hàng trong khách sạn là bộ phận kinh doanh dịch vụ ăn uống (F&B) nằm trong khuôn viên khách sạn, chuyên chế biến và phục vụ các bữa ăn, thức uống cho

khách lưu trú và khách vắng lai nhằm mục đích thu lợi nhuận, đồng thời nâng cao trải nghiệm, chất lượng dịch vụ và uy tín cho khách sạn.

1.1.2 Vai trò của hoạt động kinh doanh nhà hàng trong khách sạn:

Trong hoạt động kinh doanh khách sạn, bộ phận nhà hàng giữ vai trò đặc biệt quan trọng và được xem là một trong những lĩnh vực dịch vụ chủ yếu góp phần tạo nên hiệu quả kinh doanh tổng thể của khách sạn. Nếu dịch vụ lưu trú là yếu tố cốt lõi thu hút khách hàng thì hoạt động kinh doanh nhà hàng lại đóng vai trò hỗ trợ và hoàn thiện trải nghiệm dịch vụ trong suốt quá trình lưu trú của khách. Trong bối cảnh nhu cầu du lịch và nghỉ dưỡng ngày càng phát triển, vai trò của hoạt động kinh doanh nhà hàng trong khách sạn không chỉ dừng lại ở việc phục vụ nhu cầu ăn uống mà còn góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, xây dựng hình ảnh thương hiệu và gia tăng khả năng cạnh tranh cho khách sạn trên thị trường.

Thứ nhất, hoạt động kinh doanh nhà hàng góp phần tạo ra nguồn doanh thu và lợi nhuận đáng kể cho khách sạn

Trong cơ cấu doanh thu của khách sạn, hoạt động kinh doanh ăn uống thường chiếm tỷ trọng khá lớn, chỉ đứng sau dịch vụ lưu trú. Nhà hàng không chỉ phục vụ nhu cầu ăn uống hằng ngày của khách lưu trú mà còn khai thác thêm nhiều loại hình dịch vụ khác như phục vụ thực đơn à la carte, tiệc cưới, hội nghị, hội thảo, sinh nhật và các sự kiện khác. Đây đều là những hoạt động mang lại nguồn thu đáng kể cho khách sạn.

Bên cạnh doanh thu trực tiếp từ hoạt động phục vụ ăn uống, nhà hàng còn góp phần gia tăng doanh thu thông qua việc kích thích khách hàng sử dụng thêm các dịch vụ khác của khách sạn. Một nhà hàng có chất lượng món ăn tốt, không gian phù hợp và phong cách phục vụ chuyên nghiệp sẽ thu hút được cả khách lưu trú lẫn khách bên ngoài, từ đó mở rộng thị trường khách hàng và nâng cao hiệu quả kinh doanh chung của doanh nghiệp.

Ngoài ra, hoạt động kinh doanh nhà hàng còn góp phần nâng cao khả năng khai thác cơ sở vật chất của khách sạn. Việc tận dụng không gian để tổ chức các chương trình tiệc, hội nghị hoặc sự kiện giúp doanh nghiệp gia tăng hiệu quả sử dụng tài sản và nâng cao lợi nhuận trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Thứ hai, hoạt động kinh doanh nhà hàng góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ tổng thể của khách sạn

Trong ngành khách sạn, chất lượng dịch vụ là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng của khách hàng. Một trải nghiệm lưu trú hoàn chỉnh không chỉ phụ thuộc vào chất lượng phòng ở mà còn liên quan chặt chẽ đến chất lượng dịch vụ ăn uống mà khách hàng được trải nghiệm trong thời gian lưu trú.

Nhà hàng là bộ phận thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thông qua quá trình phục vụ ăn uống. Vì vậy, chất lượng món ăn, phong cách phục vụ và thái độ của đội ngũ nhân viên sẽ ảnh hưởng lớn đến cảm nhận của khách hàng về khách sạn. Khi khách hàng được phục vụ các món ăn đảm bảo chất lượng, phù hợp khẩu vị cùng với phong cách phục vụ chuyên nghiệp, nhanh chóng và chu đáo, họ sẽ có xu hướng đánh giá tích cực hơn về chất lượng dịch vụ chung của khách sạn.

Bên cạnh đó, nhà hàng còn góp phần tạo nên sự tiện lợi cho khách lưu trú khi có thể đáp ứng nhu cầu ăn uống ngay trong khuôn viên khách sạn mà không cần di chuyển ra bên ngoài. Điều này đặc biệt quan trọng đối với khách du lịch, khách công tác hoặc khách quốc tế có nhu cầu sử dụng dịch vụ đồng bộ và tiện nghi trong suốt thời gian lưu trú.

Ngoài việc đáp ứng nhu cầu cơ bản về ăn uống, hoạt động kinh doanh nhà hàng còn góp phần nâng cao giá trị trải nghiệm của khách hàng thông qua việc tạo ra không gian thưởng thức ẩm thực, giao lưu và thư giãn. Chính vì vậy, chất lượng hoạt động của nhà hàng có mối quan hệ chặt chẽ với chất lượng dịch vụ tổng thể của khách sạn.

Thứ ba, hoạt động kinh doanh nhà hàng góp phần xây dựng hình ảnh và nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn

Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành du lịch – khách sạn hiện nay, hình ảnh thương hiệu đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân khách hàng. Nhà hàng không chỉ là nơi phục vụ ăn uống mà còn là một trong những yếu tố giúp khách hàng nhận diện phong cách và đẳng cấp của khách sạn.

Một nhà hàng có không gian đẹp, thực đơn đa dạng, chất lượng món ăn tốt và phong cách phục vụ chuyên nghiệp sẽ tạo được ấn tượng tích cực đối với khách hàng. Thông qua trải nghiệm tại nhà hàng, khách hàng có thể đánh giá mức độ chuyên nghiệp cũng như chất lượng dịch vụ của toàn bộ khách sạn.

Ngoài ra, trong nhiều trường hợp, nhà hàng còn trở thành điểm nhấn giúp khách sạn tạo sự khác biệt trên thị trường. Những khách sạn sở hữu nhà hàng có

phong cách ẩm thực đặc trưng hoặc chất lượng dịch vụ nổi bật thường sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn hơn trong việc thu hút khách hàng.

Đặc biệt, trong thời đại công nghệ và truyền thông phát triển mạnh mẽ, trải nghiệm của khách hàng tại nhà hàng có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hình ảnh của khách sạn thông qua các đánh giá trên mạng xã hội, website du lịch hoặc các nền tảng đặt phòng trực tuyến. Vì vậy, hoạt động kinh doanh nhà hàng có vai trò quan trọng trong việc xây dựng uy tín và thương hiệu cho khách sạn.

Thứ tư, hoạt động kinh doanh nhà hàng góp phần mở rộng các loại hình dịch vụ và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng

Một khách sạn hiện đại không thể chỉ dừng lại ở việc cung cấp chỗ nghỉ ngơi. Khách lưu trú đến từ nhiều quốc gia, nhiều độ tuổi, với những mục đích khác nhau, từ khách công tác cần bữa sáng nhanh gọn trước giờ họp, đến gia đình muốn có một bữa tối ấm cúng, hay nhóm doanh nghiệp tổ chức tiệc chiêu đãi đối tác. Chính nhà hàng trong khách sạn với sự đa dạng về loại hình từ buffet, à la carte, fine dining đến room service và quầy bar chính là nơi có thể đáp ứng tất cả những nhu cầu đó mà không buộc khách phải tìm kiếm bên ngoài.

Khi nhu cầu được đáp ứng đúng và đủ, sự hài lòng của khách hàng sẽ tự nhiên tăng lên. Nhưng sự hài lòng không phải là điểm kết thúc, mà đó mới là điểm bắt đầu của một vòng giá trị lớn hơn. Khách hàng hài lòng có xu hướng quay lại trong những lần lưu trú tiếp theo, sẵn sàng chi tiêu nhiều hơn cho các dịch vụ cao cấp hơn, và quan trọng hơn là họ sẽ trở thành kênh truyền thông tự nhiên và đáng tin cậy nhất khi chủ động giới thiệu khách sạn cho người thân, đồng nghiệp hay đăng tải đánh giá tích cực trên các nền tảng trực tuyến. Đây là thứ không thể mua được bằng ngân sách marketing, dù lớn đến đâu.

Về phần khách sạn, doanh thu từ bộ phận nhà hàng tăng lên, tỷ lệ khách lưu trú được cải thiện nhờ uy tín tích lũy, và vị thế cạnh tranh trên thị trường ngày càng được củng cố. Như vậy, việc đầu tư vào sự đa dạng và chất lượng của hoạt động kinh doanh nhà hàng không chỉ phục vụ nhu cầu trước mắt của khách mà còn là chiến lược dài hơi để xây dựng một tệp khách hàng trung thành và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho toàn bộ khách sạn.

Thứ năm, hoạt động kinh doanh nhà hàng góp phần thúc đẩy sự phát triển của ngành du lịch

Nhà hàng trong khách sạn không chỉ phục vụ nhu cầu ăn uống mà còn góp phần giới thiệu văn hóa ẩm thực địa phương đến với khách du lịch trong và ngoài nước. Thông qua các món ăn đặc trưng, phong cách chế biến và nghệ thuật phục vụ, nhà hàng giúp quảng bá hình ảnh văn hóa và du lịch của địa phương đến khách hàng.

Đối với khách quốc tế, trải nghiệm ẩm thực là một trong những yếu tố quan trọng tạo nên ấn tượng trong chuyến đi. Vì vậy, hoạt động kinh doanh nhà hàng có vai trò hỗ trợ phát triển du lịch, nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch và góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế của địa phương.

1.1.3 Đặc điểm của kinh doanh nhà hàng trong khách sạn:

Cùng với sự phát triển của ngành du lịch và dịch vụ, hoạt động kinh doanh nhà hàng trong khách sạn ngày càng được chú trọng và hoàn thiện hơn. Là một bộ phận quan trọng trong khách sạn, nhà hàng không chỉ đơn thuần phục vụ nhu cầu ăn uống mà còn góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và hình ảnh của khách sạn. Vì vậy, hoạt động kinh doanh nhà hàng trong khách sạn mang những đặc điểm riêng biệt so với các nhà hàng hoạt động độc lập bên ngoài.

Đầu tiên, hoạt động kinh doanh nhà hàng trong khách sạn có sự gắn bó chặt chẽ với hoạt động lưu trú. Lượng khách chủ yếu của nhà hàng là khách đang lưu trú tại khách sạn. Do đó, hiệu quả kinh doanh của nhà hàng phụ thuộc khá nhiều vào lượng khách lưu trú và công suất phòng của khách sạn.

Song, đối tượng khách của nhà hàng trong khách sạn rất đa dạng, bao gồm khách lưu trú (nội địa, quốc tế) và cả khách vắng lai bên ngoài. Vì vậy, các doanh nghiệp khách sạn phải tổ chức phục vụ ăn uống linh hoạt phù hợp với yêu cầu và tập quán của khách chứ không thể bắt khách phải tuân theo tập quán của địa phương.

Một đặc điểm quan trọng khác là yêu cầu về chất lượng dịch vụ cao. Do nhà hàng là một phần trong tổng thể hoạt động của khách sạn, nên chất lượng phục vụ không chỉ ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng mà còn tác động trực tiếp đến uy tín và hình ảnh của khách sạn. Vì vậy, doanh nghiệp phải có đội ngũ nhân viên với kỹ năng nghề nghiệp giỏi, có khả năng giao tiếp tốt và trình độ ngoại ngữ nhất định để giao tiếp với khách hàng. Sự phối hợp chặt chẽ và đồng bộ từ những người phục vụ bàn, chế biến món ăn, pha chế và phục vụ đồ uống với những người làm thủ tục thanh toán cho khách góp phần vào việc đảm bảo chất lượng dịch vụ của nhà hàng.

Ngoài ra, kinh doanh nhà hàng trong khách sạn còn mang tính chất phục vụ liên tục. Khách hàng lưu trú tại khách sạn luôn có nhu cầu ăn uống ở mọi thời điểm. Vì vậy, nhà hàng luôn phải đảm bảo phục vụ 24 giờ/ngày, kể cả ngày lễ, tết.

Không chỉ dừng lại ở việc phục vụ ăn uống thông thường, nhà hàng trong khách sạn còn kết hợp tổ chức nhiều loại hình dịch vụ như tiệc cưới, sinh nhật, hội nghị và hội thảo. Đây cũng là một trong những yếu tố giúp nhà hàng tăng doanh thu và nâng cao khả năng cạnh tranh.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, nhà hàng trong khách sạn cần không ngừng đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ để thu hút và giữ chân khách hàng, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh chung của khách sạn.

1.1.4 Các yếu tố cấu thành hoạt động kinh doanh nhà hàng:

Một nhà hàng muốn vận hành suôn sẻ chẳng thể thiếu những trụ cột cốt lõi này. Chúng đan xen, nâng đỡ nhau để tạo nên sức sống riêng biệt.

Đầu tiên là về đội ngũ nhân viên – họ chính là linh hồn quyết định mọi nụ cười hài lòng của thực khách. Từ quản lý sắc sảo, phục vụ niềm nở, đầu bếp tài hoa đến các bộ phận hỗ trợ, ai cũng cần kỹ năng chuyên sâu, lời lẽ khéo léo, thái độ tận tụy cùng trách nhiệm to lớn. Nhờ vậy, họ mới chiều theo những kỳ vọng ngày càng phong phú của khách.

Cơ sở vật chất thì giống như nền tảng vững chãi, nơi mọi dịch vụ được triển khai. Không gian rộng thoáng, đồ đạc tinh tế, nội thất ấm cúng, khu bếp hiện đại, ánh sáng dịu dàng hòa quyện âm thanh du dương... Khi mọi thứ đồng bộ, sắp xếp khôn ngoan, thực khách sẽ đắm chìm trong trải nghiệm khó quên, còn nhân viên thì thoải mái, tràn đầy năng lượng làm việc.

Quy trình phục vụ là một dòng chảy mượt mà từ chào đón nồng hậu, gợi ý món ăn cho khách, dọn lên đĩa thức ăn nóng hổi, đến tính tiền nhanh gọn và vẫy tay chào tạm biệt. Chỉ cần nó rõ ràng, logic và đồng bộ, mọi thứ sẽ trơn tru: ít lỗi lầm hơn, chất lượng vững vàng, khách hàng ra về với nụ cười trên môi.

Cuối cùng, quản lý và điều hành mới là bàn tay lái khéo léo, định hình hướng đi và giữ nhịp cho toàn bộ guồng quay. Lập chiến lược kinh doanh thông minh, giao việc hợp lý, theo dõi chất lượng sát sao, kiểm soát chi phí chặt chẽ, rồi xử lý khéo léo

những tình huống bất ngờ – tất cả giúp nhà hàng đứng vững, nâng cao lợi thế cạnh tranh giữa muôn vàn đối thủ.

1.2 Chất lượng đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng:

1.2.1 Khái niệm chất lượng đội ngũ nhân viên:

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng – khách sạn, đội ngũ nhân viên là lực lượng trực tiếp tạo ra và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Vì vậy, chất lượng đội ngũ nhân viên luôn được xem là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ, hiệu quả hoạt động kinh doanh cũng như hình ảnh của doanh nghiệp. Hiện nay, đã có nhiều quan điểm khác nhau đề cập đến khái niệm chất lượng đội ngũ nhân viên dưới nhiều góc độ khác nhau.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2019), chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện thông qua trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng lao động, sức khỏe và phẩm chất của người lao động trong quá trình tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, Dennis R. Lillicrap và John A. Cousins trong “Food and Beverage Service” cho rằng chất lượng phục vụ trong nhà hàng phụ thuộc chủ yếu vào kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ làm việc của đội ngũ nhân viên trong quá trình phục vụ khách hàng.

Từ những quan điểm trên, có thể hiểu rằng chất lượng đội ngũ nhân viên là mức độ đáp ứng của nhân viên đối với yêu cầu công việc thông qua trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, thái độ làm việc và khả năng hoàn thành nhiệm vụ trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Đối với lĩnh vực nhà hàng – khách sạn, chất lượng đội ngũ nhân viên còn được thể hiện qua khả năng giao tiếp, tác phong phục vụ, tinh thần trách nhiệm và mức độ hài lòng mà nhân viên mang lại cho khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ.

1.2.2 Vai trò của đội ngũ nhân viên đối với hoạt động kinh doanh nhà hàng:

Nếu cơ sở vật chất là phần xác của một nhà hàng, thì đội ngũ nhân viên chính là phần hồn. Một không gian dù được đầu tư bài bản đến đâu, thực đơn dù phong phú và tinh tế đến mấy, cũng không thể tự mình tạo ra trải nghiệm cho khách. Chính con người, với tất cả sự linh hoạt, nhạy cảm và khả năng ứng xử trong từng tình huống cụ thể, mới là thứ quyết định khách có muốn quay lại hay không. Trong bối cảnh kinh

doanh nhà hàng thuộc khách sạn, vai trò của đội ngũ nhân viên thể hiện rõ ở nhiều chiều khác nhau.

Thứ nhất, nhân viên là người trực tiếp tạo ra và truyền tải giá trị dịch vụ đến khách hàng.

Không giống các ngành sản xuất hàng hóa thông thường, dịch vụ nhà hàng không thể "sản xuất trước, kiểm tra sau rồi mới đưa đến tay khách". Mỗi bữa ăn được phục vụ là một lần dịch vụ được tạo ra và tiêu thụ đồng thời, ngay tại chỗ, trước mặt khách hàng. Điều đó có nghĩa là nhân viên không đơn thuần là người thực hiện công việc theo quy trình mà họ còn là một phần không thể tách rời của chính sản phẩm mà khách đang trả tiền để nhận được.

Cụ thể hơn, trong suốt một lần dùng bữa tại nhà hàng, khách hàng tiếp xúc trực tiếp với nhân viên từ lúc bước vào cho đến khi rời đi, từ lời chào đón ban đầu, cách dẫn chỗ ngồi, thái độ khi giới thiệu thực đơn, sự khéo léo trong việc tư vấn món phù hợp với sở thích hay nhu cầu dinh dưỡng, đến cách xử lý khi có vấn đề phát sinh và lời tạm biệt cuối cùng. Mỗi điểm chạm nhỏ đó đều để lại dấu ấn trong cảm nhận tổng thể của khách. Một nhân viên tinh tế có thể nhận ra khách cần thêm nước mà không cần được gọi, biết khi nào nên trò chuyện và khi nào nên để khách có không gian riêng, hoặc chủ động hỏi thăm sau khi món ăn được mang ra. Những điều tưởng nhỏ nhất đó lại chính là thứ tạo nên sự khác biệt giữa một bữa ăn bình thường và một trải nghiệm đáng nhớ. Chính vì vậy, năng lực và thái độ của nhân viên không chỉ ảnh hưởng đến quá trình phục vụ mà còn định hình trực tiếp giá trị cảm nhận mà khách nhận được từ nhà hàng.

Thứ hai, nhân viên là yếu tố then chốt quyết định sự hài lòng và mức độ trung thành của khách hàng.

Trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng trong khách sạn, việc khách hàng hài lòng và tiếp tục quay lại không chỉ phụ thuộc vào chất lượng món ăn mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ cách nhân viên phục vụ. Nghiên cứu của A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml và Leonard L. Berry (1988) về mô hình SERVQUAL cho thấy khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ dựa trên nhiều khía cạnh khác nhau. Trong đó, sự đồng cảm và khả năng đáp ứng của nhân viên thông qua việc thể hiện thái độ quan tâm, sự nhiệt tình và tính chủ động trong quá trình phục vụ chính là những yếu tố có ảnh

hưởng rõ rệt đến cảm nhận của khách hàng và cũng là những nội dung dễ tạo ra sự không hài lòng nếu không được thực hiện tốt.

Điều đáng chú ý hơn là nhân viên giỏi không chỉ có khả năng tạo ra sự hài lòng trong điều kiện thuận lợi mà còn có thể cứu vãn cả những tình huống đã đi chệch khỏi kỳ vọng của khách. Khi món ăn ra chậm hơn dự kiến, khi có sự nhầm lẫn trong order, hay khi khách phàn nàn về chất lượng món ăn, chính cách nhân viên xử lý trong vài phút đó đôi khi có sức ảnh hưởng còn lớn hơn cả bản thân sự cố ban đầu. Một lời xin lỗi chân thành, một hành động xử lý nhanh chóng và chu đáo hoàn toàn có thể biến một khách hàng đang bức bối thành người tiếp tục gắn bó lâu dài, thậm chí chủ động giới thiệu nhà hàng cho người thân và bạn bè. Đây chính là lý do vì sao đầu tư vào chất lượng nhân viên, đặc biệt là kỹ năng xử lý tình huống và chăm sóc khách hàng, lại luôn được xem là một trong những khoản đầu tư có giá trị nhất trong kinh doanh dịch vụ.

Thứ ba, đội ngũ nhân viên góp phần xây dựng và duy trì hình ảnh thương hiệu của nhà hàng.

Thương hiệu của một nhà hàng không chỉ được tạo nên bởi logo, slogan hay các chiến dịch quảng cáo. Phần lớn, thương hiệu được hình thành qua từng trải nghiệm thực tế mà khách hàng tích lũy qua nhiều lần ghé thăm và nhân viên chính là người trực tiếp tạo ra những trải nghiệm đó mỗi ngày. Trong một khách sạn, bộ phận nhà hàng thường là nơi khách tiếp xúc nhiều nhất và lâu nhất trong suốt thời gian lưu trú, từ bữa sáng đầu tiên đến bữa tối cuối cùng trước khi trả phòng. Điều đó khiến mỗi nhân viên, dù ở vị trí nào, từ người phục vụ bàn đến bartender hay quản lý ca, đều không ngừng tạo thêm dấu ấn vào câu chuyện thương hiệu của nhà hàng trong mắt khách.

Thái độ làm việc chuyên nghiệp, trang phục gọn gàng đúng chuẩn, ngôn ngữ giao tiếp lịch sự và phù hợp với từng đối tượng khách, sự am hiểu sâu về thực đơn và khả năng tư vấn tự tin, tất cả những điều đó cộng lại tạo nên một hình ảnh sống động của nhà hàng, thứ mà không một bài đăng mạng xã hội nào có thể thay thế được. Hơn nữa, trong thời đại mà các đánh giá trực tuyến trên Google, TripAdvisor hay các nền tảng đặt bàn ngày càng có sức ảnh hưởng lớn đến quyết định lựa chọn của khách hàng mới, thì chất lượng phục vụ của nhân viên chính là điều khách thường nhắc đến đầu

tiên trong các review, trở thành một kênh xây dựng thương hiệu thực sự quan trọng và có độ tin cậy cao.

Thứ tư, đội ngũ nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả vận hành và kết quả kinh doanh của nhà hàng.

Trong quá trình vận hành nhà hàng, một đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản và có nhiều kinh nghiệm sẽ mang lại những lợi ích rất rõ rệt đối với cả quá trình phục vụ và kết quả kinh doanh. Những nhân viên này thường nắm vững quy trình làm việc, thực hiện công việc nhanh chóng, chính xác và ít xảy ra sai sót hơn, đồng thời phối hợp hiệu quả với đồng nghiệp, đặc biệt trong những thời điểm đông khách. Nhờ đó, thời gian chờ của khách được rút ngắn, số lượng khách được phục vụ trong mỗi ca tăng lên và năng suất lao động của nhà hàng cũng được cải thiện đáng kể. Bên cạnh đó, việc hạn chế các sai sót như nhầm món, chậm phục vụ hay xử lý khiếu nại không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng của khách hàng mà còn giảm các chi phí phát sinh không cần thiết. Ngoài ra, những nhân viên có kỹ năng tốt còn biết cách giới thiệu thêm món ăn, gợi ý đồ uống hoặc đề xuất các combo phù hợp một cách tự nhiên, giúp khách hàng có trải nghiệm tốt hơn và đồng thời làm tăng mức chi tiêu trung bình trên mỗi khách. Từ đó có thể thấy rằng chất lượng đội ngũ nhân viên không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả phục vụ mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao doanh thu và hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

Nhưng ngược lại, một đội ngũ nhân viên yếu kém hoặc thiếu ổn định kéo theo hàng loạt hệ quả tiêu cực cho doanh nghiệp. Tỷ lệ nghỉ việc cao đồng nghĩa với việc nhà hàng liên tục phải bỏ chi phí tuyển dụng và đào tạo lại từ đầu, trong khi chất lượng phục vụ bị gián đoạn và không nhất quán. Quan trọng hơn, trong một ngành mà lợi nhuận biên vốn không cao và áp lực cạnh tranh ngày càng lớn, thì sự ổn định và năng lực của đội ngũ nhân viên chính là một trong số ít lợi thế cạnh tranh thực sự bền vững bởi vì đây là thứ đối thủ không thể sao chép trong ngắn hạn, dù họ có thể copy thực đơn, thiết kế nội thất hay chương trình khuyến mãi.

Nhìn chung, đội ngũ nhân viên không đơn thuần là lực lượng lao động thực hiện các công việc vận hành hàng ngày theo đúng quy trình được giao. Họ là nhân tố trung tâm trong toàn bộ chuỗi giá trị của nhà hàng, là người trực tiếp tạo ra trải nghiệm dịch vụ, người giữ chân khách hàng trung thành, người xây dựng thương hiệu qua từng tương tác nhỏ, và đồng thời là yếu tố quyết định hiệu quả vận hành lẫn kết quả

kinh doanh dài hạn. Chính vì vậy, việc đảm bảo và không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên không phải là nhiệm vụ của riêng bộ phận nhân sự, mà còn là bài toán chiến lược mà ban lãnh đạo bất kỳ nhà hàng nào muốn phát triển bền vững đều phải đặt lên hàng đầu.

1.2.3 Đặc điểm đội ngũ nhân viên nhà hàng:

Trong môi trường khách sạn, bộ phận nhà hàng không hoạt động tách rời mà là một mắt xích quan trọng trong tổng thể dịch vụ. Vì vậy, đội ngũ nhân viên tại đây cũng mang những đặc điểm riêng, vừa chịu ảnh hưởng của ngành ẩm thực, vừa gắn với tiêu chuẩn chung của khách sạn.

Điểm dễ nhận thấy nhất là họ thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách, đặc biệt là khách lưu trú. Không chỉ đơn thuần phục vụ món ăn, nhân viên còn góp phần tạo nên ấn tượng chung về chất lượng dịch vụ của cả khách sạn. Một bữa ăn suôn sẻ có thể nâng cao trải nghiệm lưu trú, nhưng chỉ một sơ suất nhỏ cũng có thể làm giảm thiện cảm của khách ngay lập tức.

Công việc diễn ra gần như liên tục, theo nhịp vận hành của khách sạn. Từ buffet sáng, phục vụ gọi món đến các tiệc sự kiện, mỗi khung giờ lại có yêu cầu khác nhau. Lịch làm việc theo ca, xoay vòng giữa ngày và đêm, khiến nhân viên phải có khả năng thích nghi cao và duy trì sự ổn định trong hiệu suất làm việc.

Không chỉ cần phải có kỹ năng phục vụ cơ bản, nhân viên nhà hàng trong khách sạn còn cần sự chín chu và chuyên nghiệp ở mức cao hơn. Giao tiếp phải tinh tế, ứng xử phải khéo léo, đặc biệt khi làm việc với khách quốc tế. Khả năng ngoại ngữ, hiểu biết về văn hóa và phong cách phục vụ chuẩn mực là những yếu tố gần như không thể thiếu.

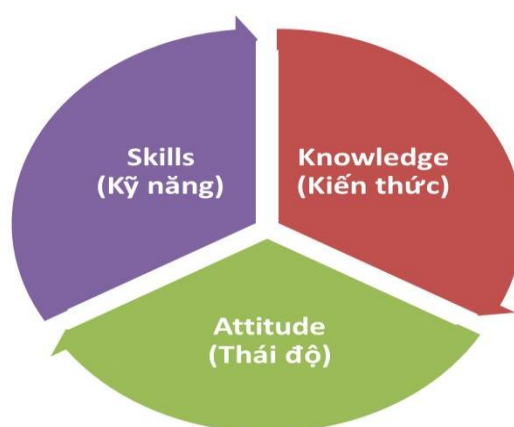
Bên cạnh đó, tính phối hợp trong công việc càng trở nên quan trọng. Nhân viên nhà hàng không chỉ làm việc với bộ phận bếp mà còn liên kết chặt chẽ với lễ tân, buồng phòng, tổ chức sự kiện... Mọi hoạt động cần được đồng bộ để đảm bảo trải nghiệm xuyên suốt cho khách hàng.

Tuy nhiên, áp lực trong môi trường khách sạn cũng không hề nhỏ. Yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ, cường độ làm việc lớn cùng tính chất công việc linh hoạt khiến tỷ lệ biến động nhân sự vẫn ở mức đáng kể. Đây là thách thức mà hầu hết các nhà hàng trong khách sạn đều phải đối mặt.

1.2.4 Các tiêu chí đánh giá chất lượng của đội ngũ nhân viên nhà hàng trong khách sạn-theo mô hình ASK:

Trong lĩnh vực nhà hàng – khách sạn, đội ngũ nhân viên được xem là yếu tố giữ vai trò trung tâm trong quá trình cung cấp dịch vụ. Chất lượng phục vụ của nhân viên không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng của khách hàng mà còn tác động đến hình ảnh, uy tín và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc đánh giá chất lượng đội ngũ nhân viên là yêu cầu cấp thiết nhằm giúp doanh nghiệp xác định được năng lực thực tế của nhân sự, từ đó xây dựng các giải pháp đào tạo và phát triển phù hợp.

Trong quản trị nguồn nhân lực, mô hình ASK (Knowledge – Skills – Attitude) được sử dụng phổ biến nhằm đánh giá năng lực của người lao động thông qua ba thành phần cốt lõi gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ. Theo Huang và cộng sự (2022), ba yếu tố kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skills) và thái độ (Attitude) tiếp tục được xem là nền tảng trong đánh giá năng lực ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Trên cơ sở đó, mô hình ASK được nhiều tổ chức và doanh nghiệp vận dụng để xây dựng tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí công việc, làm căn cứ cho công tác tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc và phát triển nguồn nhân lực. Trong lĩnh vực nhà hàng – khách sạn, mô hình ASK được sử dụng để đánh giá toàn diện chất lượng đội ngũ nhân viên thông qua trình độ chuyên môn, khả năng thực hiện công việc và thái độ phục vụ khách hàng



Hình 1.1: Mô hình ASK

(nguồn: ocd.com)

1.2.4.1 Thái độ (Attitude)

Nếu kiến thức và kỹ năng là điều kiện cần, thì thái độ làm việc được xem là yếu tố quyết định chất lượng phục vụ trong ngành nhà hàng – khách sạn. Đây là lĩnh vực dịch vụ có mức độ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng rất cao, vì vậy thái độ của nhân viên sẽ ảnh hưởng mạnh đến cảm nhận và sự hài lòng của khách hàng.

Thái độ của đội ngũ nhân viên thường được đánh giá thông qua các nội dung như:

- Thái độ phục vụ khách hàng
- Tinh thần trách nhiệm trong công việc
- Sự nhiệt tình và chủ động trong công việc
- Tính trung thực và kỷ luật
- Tinh thần hợp tác với đồng nghiệp
- Ý thức học hỏi và cầu tiến
- Tác phong làm việc chuyên nghiệp

Trước tiên, tinh thần trách nhiệm chính là yếu tố quan trọng phản ánh chất lượng đội ngũ nhân viên. Những nhân viên có trách nhiệm thường chủ động hoàn thành công việc, hạn chế sai sót và sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp khi cần thiết. Đây là yếu tố góp phần duy trì sự ổn định và hiệu quả trong hoạt động phục vụ của nhà hàng.

Tiếp theo, khách hàng thường có xu hướng đánh giá chất lượng dịch vụ thông qua cách ứng xử và thái độ phục vụ của nhân viên. Một nhân viên có thái độ thân thiện, lịch sự và nhiệt tình sẽ giúp khách hàng cảm thấy thoải mái và được tôn trọng trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Ngoài ra, trong môi trường nhà hàng khách sạn, áp lực công việc cao dễ khiến nhân viên căng thẳng hoặc mệt mỏi. Vì vậy, thái độ tích cực và tinh thần hợp tác sẽ giúp nhân viên duy trì hiệu quả làm việc cũng như tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp hơn.

Ngược lại, nếu nhân viên có thái độ thiếu nghiêm túc, làm việc thiếu trách nhiệm hoặc cư xử không phù hợp với khách hàng thì dù có kỹ năng chuyên môn tốt vẫn khó đáp ứng được yêu cầu của ngành dịch vụ. Điều này cho thấy thái độ là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ và hình ảnh của nhà hàng trong khách sạn.

1.2.4.2 Kỹ năng (Skills)

Bên cạnh kiến thức chuyên môn, kỹ năng là yếu tố phản ánh khả năng vận dụng kiến thức vào thực tế công việc của nhân viên. Trong ngành nhà hàng – khách sạn, kỹ năng nghề nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ và trải nghiệm của khách hàng.

Kỹ năng của đội ngũ nhân viên nhà hàng thường được đánh giá thông qua các tiêu chí như:

- Kỹ năng giao tiếp với khách hàng
- Kỹ năng phục vụ bàn
- Kỹ năng xử lý tình huống
- Kỹ năng làm việc nhóm
- Khả năng chịu áp lực công việc
- Kỹ năng giải quyết phàn nàn của khách hàng
- Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong phục vụ
- Kỹ năng làm chủ cảm xúc

Trong môi trường nhà hàng khách sạn, nhân viên thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với nhiều đối tượng khách hàng và phải làm việc với cường độ cao. Vì vậy, kỹ năng giao tiếp giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Nhân viên có kỹ năng giao tiếp tốt sẽ biết cách lắng nghe, truyền đạt thông tin rõ ràng, ứng xử khéo léo và tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái trong suốt quá trình sử dụng dịch vụ.

Bên cạnh đó, kỹ năng xử lý tình huống là yêu cầu không thể thiếu đối với nhân viên nhà hàng. Trong quá trình phục vụ, các vấn đề như khách phàn nàn, phục vụ chậm, nhầm món ăn hoặc thay đổi yêu cầu có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Khi đó, nhân viên cần có khả năng phản ứng linh hoạt, bình tĩnh và xử lý phù hợp để hạn chế tối đa những ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm của khách hàng.

Ngoài các kỹ năng cá nhân, khả năng phối hợp với đồng nghiệp cũng có tác động lớn đến hiệu quả làm việc. Hoạt động của nhà hàng đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận như phục vụ, bếp, thu ngân và lễ tân nhằm đảm bảo quá trình phục vụ diễn ra liên tục và hiệu quả. Nếu nhân viên thiếu tinh thần hợp tác hoặc kỹ năng làm việc nhóm chưa tốt, chất lượng phục vụ sẽ khó được duy trì ổn định.

Đối với nhân viên nhà hàng, kỹ năng làm chủ cảm xúc giúp nhân viên luôn giữ được sự bình tĩnh, thái độ lịch sự và tác phong chuyên nghiệp khi phục vụ khách

hàng. Khi phải đối mặt với những yêu cầu khó hoặc các phàn nàn từ khách, nhân viên có khả năng kiểm soát cảm xúc tốt sẽ xử lý vấn đề một cách khéo léo và hiệu quả hơn. Đồng thời, kỹ năng này còn giúp hạn chế xung đột với đồng nghiệp và duy trì môi trường làm việc tích cực. Vì vậy, làm chủ cảm xúc là một yếu tố quan trọng góp phần nâng cao chất lượng phục vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Nhìn chung, kỹ năng là yếu tố quyết định khả năng thực hiện công việc thực tế của nhân viên và có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ khách hàng trong nhà hàng khách sạn.

1.2.4.3 Kiến thức (Knowledge)

Kiến thức là nền tảng cơ bản giúp nhân viên thực hiện tốt công việc trong môi trường nhà hàng khách sạn. Đối với ngành dịch vụ, kiến thức không chỉ dừng lại ở hiểu biết chuyên môn mà còn bao gồm khả năng nắm bắt quy trình phục vụ, hiểu tâm lý khách hàng và kiến thức liên quan đến sản phẩm, dịch vụ của nhà hàng.

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, kiến thức của nhân viên thường được đánh giá thông qua các nội dung như:

- Kiến thức về nghiệp vụ phục vụ bàn
- Hiểu biết về thực đơn, món ăn và đồ uống
- Kiến thức về vệ sinh an toàn thực phẩm
- Hiểu biết về quy trình phục vụ khách
- Kiến thức về văn hóa giao tiếp trong ngành dịch vụ
- Trình độ ngoại ngữ và khả năng giao tiếp với khách quốc tế

Một nhân viên có kiến thức chuyên môn tốt sẽ giúp quá trình phục vụ diễn ra chuyên nghiệp và hạn chế sai sót. Chẳng hạn, khi khách hàng cần tư vấn món ăn hoặc yêu cầu hỗ trợ liên quan đến khẩu vị, nguyên liệu hay cách chế biến, nhân viên có hiểu biết tốt sẽ dễ dàng giải thích và tư vấn phù hợp hơn.

Ngoài ra, trong môi trường khách sạn, nơi thường xuyên phục vụ khách du lịch và khách quốc tế, kiến thức ngoại ngữ và hiểu biết về văn hóa giao tiếp cũng là yếu tố quan trọng. Nhân viên có khả năng giao tiếp ngoại ngữ tốt thường sẽ tự tin hơn trong quá trình phục vụ và tạo được sự thuận tiện cho khách hàng.

Ngược lại, nếu nhân viên thiếu kiến thức chuyên môn hoặc không nắm rõ quy trình phục vụ, quá trình làm việc sẽ dễ phát sinh sai sót như ghi nhầm order, phục vụ không đúng quy trình hoặc xử lý tình huống chưa phù hợp. Điều này không chỉ ảnh

hưởng đến chất lượng phục vụ mà còn tác động đến hình ảnh chuyên nghiệp của nhà hàng.

Có thể thấy rằng kiến thức là nền tảng quan trọng giúp đội ngũ nhân viên thực hiện công việc hiệu quả và đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của khách hàng trong lĩnh vực nhà hàng – khách sạn.

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng:

Chất lượng đội ngũ nhân viên là một trong những yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng trong khách sạn. Trong môi trường dịch vụ, nhân viên không chỉ là người trực tiếp phục vụ khách hàng mà còn là cầu nối tạo nên hình ảnh, uy tín và chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chất lượng đội ngũ nhân viên không phải là yếu tố cố định hay tự hình thành trong thời gian ngắn mà chịu tác động bởi nhiều yếu tố khác nhau trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Trên thực tế, có những yếu tố xuất phát từ bên trong doanh nghiệp mà nhà hàng có thể chủ động điều chỉnh và kiểm soát. Nhưng cũng tồn tại nhiều yếu tố khách quan đến từ môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp buộc phải thích nghi để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Việc xác định rõ các yếu tố ảnh hưởng đến đội ngũ nhân viên sẽ giúp nhà hàng xây dựng được các chính sách quản lý nhân sự phù hợp, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc, cải thiện chất lượng phục vụ và tạo nền tảng phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

1.3.1 Các yếu tố bên trong

Các yếu tố bên trong là những yếu tố tồn tại trong nội bộ doanh nghiệp và có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đội ngũ nhân viên. Đây cũng là nhóm yếu tố mà nhà hàng có thể chủ động điều chỉnh thông qua các chính sách quản trị và định hướng phát triển phù hợp.

1.3.1.1 Công tác tuyển dụng

Tuyển dụng được xem là bước đầu tiên và có vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình hình thành đội ngũ nhân viên của nhà hàng. Chất lượng đầu vào của nhân sự sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đào tạo, khả năng thích nghi với công việc cũng như chất lượng phục vụ khách hàng về sau.

Trong môi trường nhà hàng – khách sạn, nhân viên không chỉ cần đáp ứng yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ mà còn phải có thái độ phục vụ tốt, khả năng giao tiếp linh hoạt và tinh thần chịu áp lực công việc cao. Vì vậy, nếu công tác tuyển dụng được thực hiện hiệu quả, doanh nghiệp sẽ lựa chọn được những nhân viên phù hợp với yêu cầu công việc cũng như văn hóa của nhà hàng. Những nhân viên này thường có khả năng hòa nhập nhanh, tiếp thu công việc tốt và duy trì hiệu quả làm việc ổn định hơn.

Nếu quá trình tuyển dụng không được chú trọng hoặc lựa chọn nhân sự không phù hợp, doanh nghiệp sẽ gặp nhiều khó khăn trong quá trình quản lý và đào tạo. Nhân viên thiếu kỹ năng, không đáp ứng được yêu cầu công việc hoặc không phù hợp với môi trường làm việc sẽ dễ dẫn đến tình trạng làm việc kém hiệu quả, phát sinh sai sót trong phục vụ và tỷ lệ nghỉ việc cao. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên mà còn làm gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo và gây mất ổn định cho hoạt động của nhà hàng.

Do đó, công tác tuyển dụng cần được thực hiện một cách nghiêm túc và có định hướng rõ ràng nhằm đảm bảo doanh nghiệp có thể xây dựng được đội ngũ nhân viên đáp ứng tốt yêu cầu phục vụ trong môi trường nhà hàng – khách sạn.

1.3.1.2 Công tác đào tạo và phát triển nhân viên

Đào tạo và phát triển nhân viên là yếu tố quan trọng giúp nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và chất lượng phục vụ của đội ngũ nhân viên trong nhà hàng khách sạn. Trong môi trường dịch vụ, yêu cầu của khách hàng ngày càng cao và thay đổi liên tục, do đó, doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức đào tạo nhằm giúp nhân viên cập nhật kiến thức và nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.

Thông qua các chương trình đào tạo, nhân viên có thể cải thiện kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phục vụ, khả năng xử lý tình huống và tác phong làm việc chuyên nghiệp hơn. Đặc biệt đối với nhân viên mới, quá trình đào tạo ban đầu đóng vai trò quan trọng giúp họ nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc và hiểu rõ quy trình phục vụ của nhà hàng.

Ngoài ra, việc tạo điều kiện để nhân viên học hỏi và phát triển còn giúp doanh nghiệp xây dựng được đội ngũ nhân lực có chất lượng ổn định, đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh trong ngành dịch vụ hiện nay. Khi được đào tạo bài bản, nhân viên thường

tự tin hơn trong công việc và có khả năng xử lý tình huống tốt hơn khi phục vụ khách hàng.

Ngược lại, nếu doanh nghiệp không chú trọng đào tạo, nhân viên sẽ dễ thiếu kỹ năng, làm việc thiếu chuyên nghiệp và khó đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Điều này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ và hình ảnh của nhà hàng trong mắt khách hàng.

1.3.1.3 Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ

Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc cũng như mức độ gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp. Trong ngành nhà hàng – khách sạn, đặc thù của công việc thường có cường độ cao, thời gian làm việc kéo dài và chịu nhiều áp lực từ khách hàng. Vì vậy, chế độ đãi ngộ hợp lý sẽ giúp nhân viên cảm thấy công sức của mình được ghi nhận và đánh giá đúng mức.

Khi doanh nghiệp xây dựng được chính sách tiền lương phù hợp với năng lực và khối lượng công việc, nhân viên sẽ có xu hướng làm việc tích cực, nâng cao tinh thần trách nhiệm và chủ động hơn trong quá trình phục vụ khách hàng. Bên cạnh đó, các chế độ thưởng theo hiệu quả công việc, thưởng doanh thu hoặc hỗ trợ phúc lợi cũng góp phần tạo động lực cho nhân viên cố gắng hoàn thành công việc tốt hơn.

Ngoài thu nhập, các chế độ đãi ngộ khác như hỗ trợ ăn ca, nghỉ phép, bảo hiểm, cơ hội thăng tiến hoặc các hoạt động gắn kết nội bộ cũng có tác động đáng kể đến tâm lý và sự hài lòng của nhân viên trong công việc. Khi cảm thấy được quan tâm và có cơ hội phát triển, nhân viên thường sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp.

Song song với đó, nếu chế độ lương thưởng thiếu công bằng, không tương xứng với công sức lao động hoặc không tạo được động lực làm việc thì nhân viên dễ rơi vào trạng thái chán nản, thiếu nhiệt tình và giảm hiệu quả công việc. Trong nhiều trường hợp, đây còn là nguyên nhân dẫn đến tình trạng nghỉ việc hoặc chuyển sang doanh nghiệp khác có chế độ tốt hơn.

Vì vậy, xây dựng chính sách lương thưởng hợp lý không chỉ giúp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên mà còn góp phần ổn định nguồn nhân lực và hạn chế tình trạng biến động nhân sự trong nhà hàng.

1.3.1.4 Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc

Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc đến tinh thần làm việc cũng như mức độ gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp. Trong môi trường nhà hàng – khách sạn, nơi nhân viên thường xuyên làm việc với cường độ cao và áp lực lớn, một môi trường làm việc tích cực sẽ giúp nâng cao hiệu quả làm việc và tạo sự đoàn kết trong tập thể.

Khi doanh nghiệp xây dựng được môi trường làm việc thân thiện, tôn trọng và có sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái hơn trong công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tinh thần làm việc mà còn góp phần cải thiện khả năng phối hợp trong quá trình phục vụ khách hàng.

Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp tích cực còn giúp hình thành tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc chuyên nghiệp và ý thức gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. Khi nhân viên cảm thấy mình được tôn trọng và ghi nhận, họ thường có xu hướng chủ động hơn trong công việc và sẵn sàng đóng góp cho sự phát triển chung của nhà hàng.

Và ngược lại, nếu môi trường làm việc thường xuyên căng thẳng, thiếu sự chia sẻ hoặc xảy ra mâu thuẫn nội bộ thì nhân viên sẽ dễ cảm thấy áp lực, mất động lực làm việc và khó duy trì sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên mà còn tác động tiêu cực đến chất lượng phục vụ khách hàng.

1.3.2 Các yếu tố bên ngoài

Bên cạnh các yếu tố nội tại, chất lượng đội ngũ nhân viên của nhà hàng còn chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác quan bên ngoài doanh nghiệp. Đây là những yếu tố mà doanh nghiệp khó có thể kiểm soát hoàn toàn nhưng cần phải thích nghi để duy trì hiệu quả hoạt động.

1.3.2.1 Thị trường lao động

Thị trường lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tuyển dụng và duy trì đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp. Khi nguồn lao động dồi dào, doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội lựa chọn nhân sự phù hợp với yêu cầu công việc. Ngược lại, khi thị trường lao động khan hiếm, đặc biệt là lao động có chuyên môn và kinh nghiệm

trong lĩnh vực nhà hàng – khách sạn, doanh nghiệp sẽ gặp nhiều khó khăn trong tuyển dụng.

Hiện nay, ngành nhà hàng – khách sạn có tỷ lệ biến động nhân sự khá cao do áp lực công việc lớn và tính cạnh tranh mạnh giữa các doanh nghiệp dịch vụ. Điều này khiến nhiều nhà hàng thường xuyên đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân sự, đặc biệt vào mùa cao điểm du lịch hoặc các dịp lễ, Tết.

Ngoài ra, khi thị trường lao động cạnh tranh gay gắt, doanh nghiệp không chỉ gặp khó khăn trong tuyển dụng mà còn phải đối mặt với áp lực giữ chân nhân viên. Những doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt hoặc môi trường làm việc chuyên nghiệp thường sẽ thu hút được nhiều lao động chất lượng hơn.

1.3.2.2 Đặc thù của ngành nhà hàng – khách sạn

Ngành nhà hàng – khách sạn là lĩnh vực dịch vụ có tính đặc thù cao với môi trường làm việc năng động nhưng cũng tiềm ẩn nhiều áp lực. Đây là yếu tố khách quan ảnh hưởng lớn đến chất lượng và sự ổn định của đội ngũ nhân viên.

Trong thực tế, nhân viên nhà hàng thường phải làm việc theo ca, thời gian không cố định và thường xuyên phục vụ vào các khung giờ cao điểm như buổi tối, cuối tuần hoặc ngày lễ. Cường độ công việc lớn cùng áp lực từ khách hàng khiến nhiều nhân viên khó duy trì sự gắn bó lâu dài với nghề.

Bên cạnh đó, đặc thù công việc trong ngành dịch vụ đòi hỏi nhân viên phải luôn giữ thái độ tích cực, lịch sự và chuyên nghiệp trong quá trình phục vụ khách hàng, kể cả trong những tình huống áp lực hoặc phát sinh sự cố. Điều này yêu cầu nhân viên phải có khả năng chịu áp lực công việc tốt cũng như có kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống linh hoạt.

Ngoài ra, tính thời vụ của ngành du lịch cũng ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng đội ngũ nhân viên. Trong mùa cao điểm, khối lượng công việc tăng nhanh khiến nhân viên dễ mệt mỏi và chịu áp lực hơn. Ngược lại, vào mùa thấp điểm, thu nhập giảm có thể ảnh hưởng đến tâm lý và mức độ gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

Do đó, để duy trì chất lượng đội ngũ nhân viên trong điều kiện cạnh tranh hiện nay, các nhà hàng trong khách sạn cần chủ động thích nghi với đặc thù của ngành thông qua việc cải thiện môi trường làm việc, nâng cao chế độ đãi ngộ và xây dựng chính sách quản lý nhân sự phù hợp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI TRICO RESTAURANT THUỘC VANDA HOTEL

2.1 Tổng quan về Vanda Hotel:

2.1.1 Giới thiệu chung về Vanda Hotel:

- Tên doanh nghiệp: VanDa Hotel, hay còn gọi là Công ty Trách nhiệm hữu hạn Binitis.
- Tên quốc tế: BINITIS COMPANY LIMITED.
- Địa chỉ: 03 Nguyễn Văn Linh, Phường Hải Châu, TP. Đà Nẵng, Việt Nam.
- Logo:

Hình 2.1: logo của VanDa Hotel



(nguồn: Vandahotel.vn)

Là một khách sạn nằm ngay trung tâm thành phố, có địa thế đẹp, chất lượng tốt, tầm nhìn bao quát thành phố với mức giá hợp lý.

Khách sạn bao gồm 114 phòng thiết kế theo phong cách hiện đại, tiện nghi sang trọng, tinh tế, không gian thoáng đãng và luôn tươi mới với nhà hàng Vanda thiết kế mang đầy tính lãng mạn, đáp ứng nhu cầu của du khách bốn phương, giúp khách tận hưởng một nét văn hóa độc đáo.

Vanda Hotel bắt đầu đi vào hoạt động vào ngày 24/04/2015, đánh dấu một khách sạn tiêu chuẩn 4 sao quốc tế trên tuyến đường Nguyễn Văn Linh, là tuyến đường huyết mạch của thành phố Đà Nẵng.

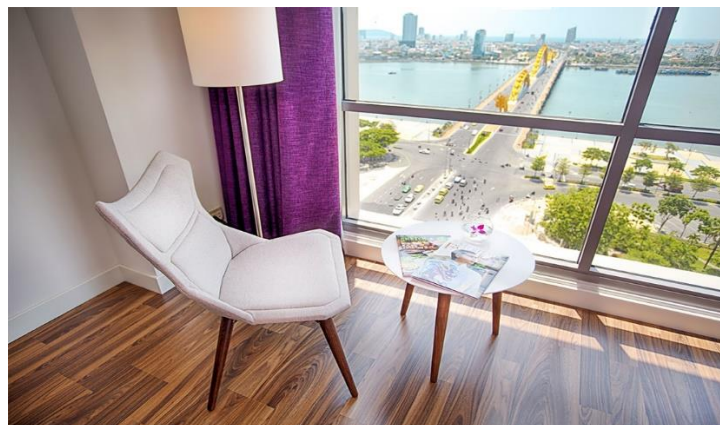
Sự ra đời của Vanda Hotel không chỉ đơn thuần là việc xây dựng một tòa nhà. Nó đại diện cho một bước chuyển mình của một khu vực giàu giá trị lịch sử. Vị trí hiện tại của Vanda Hotel, tại số 3 Nguyễn Văn Linh, trước đây là nơi tọa lạc của

trường THPT Trần Phú, một trong những ngôi trường phổ thông lâu đời và nổi tiếng nhất tại Đà Nẵng. Việc di dời trường học và chuyển đổi mục đích sử dụng đất đã tạo ra một "khu đất vàng" ngay trung tâm thành phố, thu hút sự chú ý của nhiều nhà đầu tư.

Với tầm nhìn chiến lược về sự phát triển của ngành du lịch và khách sạn, các nhà đầu tư đã quyết định xây dựng một khách sạn 4 sao cao cấp tại đây. Đây là một quyết định táo bạo nhưng hợp lý, bởi vị trí này không chỉ thuận tiện về giao thông mà còn mang đến tầm nhìn tuyệt đẹp ra cầu Rồng, một biểu tượng mới của Đà Nẵng. Dự án đã được triển khai nhanh chóng và chính thức đi vào hoạt động vào năm 2015.

Ngay từ khi đi vào hoạt động, Vanda Hotel đã phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường khách sạn tại Đà Nẵng, đặc biệt trong bối cảnh nhiều khách sạn và khu nghỉ dưỡng từ 3 đến 5 sao liên tục được đầu tư và đưa vào khai thác. Để tạo dựng lợi thế cạnh tranh và khẳng định vị thế trên thị trường, khách sạn đã tập trung phát triển dựa trên ba yếu tố cốt lõi, gồm vị trí thuận lợi ngay trung tâm thành phố, thiết kế hiện đại và sang trọng, cùng với chất lượng dịch vụ được tạo nên bởi đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tận tâm và thân thiện. Đây là những yếu tố quan trọng góp phần xây dựng hình ảnh và uy tín của Vanda Hotel trong lòng khách hàng.

Vị trí: Vanda Hotel tọa lạc tại vị trí thuận lợi ngay trung tâm thành phố Đà Nẵng, gần sông Hàn và cầu Rồng. Với vị trí này, khách sạn không chỉ ở gần sân bay mà còn thuận tiện cho việc di chuyển đến các địa điểm du lịch, mua sắm và giải trí, và còn mang đến cho du khách cơ hội chiêm ngưỡng cảnh quan đặc trưng của thành phố.



Hình 2.2: Hình ảnh view cầu Rồng của VanDa Hotel
(nguồn: Vanda Hotel Danang)

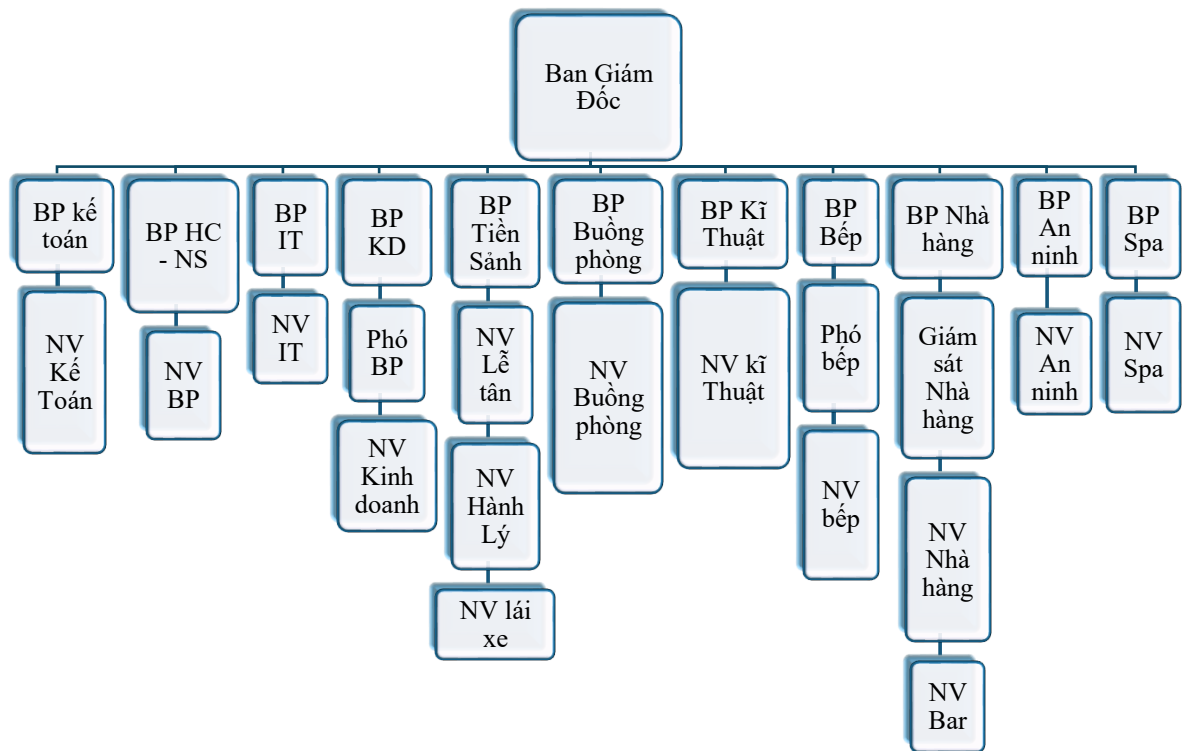
Thiết kế: Khách sạn được xây dựng theo phong cách kiến trúc hiện đại, sang trọng và tận dụng tối đa lợi thế về vị trí. Hầu hết các phòng nghỉ và khu vực nhà hàng đều có tầm nhìn hướng ra sông Hàn và cầu Rồng, tạo nên không gian nghỉ dưỡng thoải mái và ấn tượng. Bên cạnh đó, khu vực hồ bơi và quầy bar trên tầng thượng là điểm nhấn nổi bật, giúp khách hàng có thể thư giãn và ngắm nhìn toàn cảnh thành phố Đà Nẵng về đêm.

Dịch vụ và con người: Ban lãnh đạo Vanda Hotel đã đặt sự hài lòng của khách hàng làm kim chỉ nam. Họ đầu tư vào việc đào tạo đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, thân thiện và am hiểu văn hóa địa phương. Điều này giúp Vanda không chỉ là nơi lưu trú mà còn là một không gian ấm cúng, thân thiện. Nhiều du khách đã để lại những đánh giá tích cực, khẳng định Vanda là một trong những khách sạn có chất lượng dịch vụ tốt nhất trong phân khúc của mình.

Trải qua gần một thập kỷ hoạt động, Vanda Hotel không chỉ duy trì được vị thế mà còn không ngừng nâng cấp cơ sở vật chất và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách. Khách sạn đã và đang đóng góp một phần quan trọng vào sự phát triển chung của ngành du lịch thành phố, tạo ra việc làm cho người lao động và mang đến những trải nghiệm đáng nhớ cho du khách trong và ngoài nước.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy khách sạn:

Sơ đồ tổ chức bên dưới cho thấy mỗi bộ phận trong khách sạn đều tuân theo một hệ thống cấp bậc chặt chẽ, từ nhân viên đến cấp giám sát cấp trung và cấp cao. Từ đây cũng định hình con đường phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Vị trí cao nhất sẽ là trưởng bộ phận. Điều này thể hiện Khách sạn Vanda luôn có định hướng nghề nghiệp và mở rộng cơ hội thăng tiến cho tất cả nhân viên của Khách sạn.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của khách sạn VanDa

(Nguồn: Phòng nhân sự của khách sạn VanDa)

Nhân xét:

Sơ đồ trên thể hiện mô hình cơ cấu quản lý trực tuyến – chức năng của khách sạn, qua đó có thể rút ra một số ưu điểm và hạn chế như sau:

Ưu điểm:

Rõ ràng về quyền hạn và trách nhiệm

- Ban Giám đốc chỉ đạo trực tiếp xuống các trưởng bộ phận.
- Nhân viên biết rõ mình thuộc bộ phận nào, ai quản lý, ai hỗ trợ.

Chuyên môn hóa cao

- Mỗi phòng ban đảm nhiệm một chức năng riêng (buồng phòng, lễ tân, kế toán, bếp, nhà hàng...).
- Dễ nâng cao hiệu quả và chất lượng dịch vụ khách sạn.

Phù hợp ngành khách sạn

- Khách sạn có nhiều mảng hoạt động (lưu trú, ăn uống, kỹ thuật, spa, an ninh...).
- Mô hình này đảm bảo vận hành đồng bộ, kiểm soát tốt.

Tăng tính phối hợp

- Giữa các bộ phận có sự hỗ trợ lẫn nhau (ví dụ: lễ tân phối hợp với buồng phòng, bếp phối hợp với nhà hàng...).

Nhược điểm:

Nguyên cơ thiếu phối hợp đồng bộ

- Nếu trưởng bộ phận chỉ lo việc của mình mà không phối hợp, dễ gây chia rẽ “cát cứ” trong tổ chức.

Yêu cầu quản lý cao

- Ban Giám đốc và trưởng bộ phận phải có kỹ năng quản trị tốt để điều hòa lợi ích, tránh xung đột.

2.1.3 Chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận:**Ban giám đốc:**

Chịu trách nhiệm quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động của khách sạn. Đưa ra các chiến lược, mục tiêu phát triển dài hạn và quyết định các vấn đề quan trọng.

Xây dựng và triển khai tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu kinh doanh.

Phê duyệt các kế hoạch kinh doanh, tài chính, nhân sự.

Giám sát hiệu quả hoạt động của các phòng ban.

Đại diện công ty làm việc với các đối tác, khách hàng lớn và cơ quan nhà nước.

Bộ phận tài chính kế toán:

Phòng Tài chính kế toán có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc, Ban Giám đốc công ty trong các lĩnh vực về công tác tài chính, kế toán; công tác quản lý vốn, tài sản; công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ; công tác quản lý chi phí và phân tích hoạt động kinh tế.

Bộ phận hành chính - nhân sự:

Thực hiện công tác quản lý nhân sự, phối hợp với các phòng ban khác trong việc quản lý nhân sự toàn công ty.

Tuyển nhân sự đảm bảo chất lượng theo kế hoạch tổ chức hàng năm hoặc theo các chương trình, dự án. Đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng.

Xây dựng chương trình đào tạo, tái đào tạo để phát triển nguồn lực của công ty.

Xây dựng quy chế lương thưởng, chế độ chính sách BHYT, BHXH, các hình thức khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Lưu trữ hồ sơ, tài liệu; quản lý trang thiết bị, vật tư; cung cấp các loại biểu mẫu văn bản cho công ty, phụ trách công tác an toàn, vệ sinh lao động...

Bộ phận kinh doanh:

Tham mưu cho lãnh đạo về các chiến lược kinh doanh

Xây dựng kế hoạch, chiến lược kinh doanh theo tháng, quý, năm.

Tiếp thị, tìm kiếm khách hàng. Xây dựng chiến lược PR, marketing cho các sản phẩm theo từng giai đoạn và đối tượng khách hàng.

Bộ phận tiền sảnh:

Chào khách và đón tiếp khách.

Nhận và giải quyết những yêu cầu của khách hàng.

Chuyển những yêu cầu và thông tin của khách đến các bộ phận có liên quan trong khách sạn.

Hướng dẫn và giúp khách làm thủ tục nhận phòng và trả phòng.

Lưu trữ, điền thông tin của khách lên hệ thống của khách sạn.

Báo cáo với quản lý trưởng về tình hình hoạt động.

Hỗ trợ các bộ phận khác hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Bộ phận buồng phòng:

Cập nhật tình hình phòng trống

Chuẩn bị buồng và đảm bảo chúng luôn luôn ở chế độ sẵn sàng đón khách.

Vệ sinh buồng phòng hàng ngày

Vệ sinh các khu vực tiền sảnh, khu vực công cộng

Kiểm tra các thiết bị, vật dụng.. luôn đầy đủ trong khi làm vệ sinh

Nhận và giao các dịch vụ do khách yêu cầu

Báo lại yêu cầu hay vấn đề của khách hàng cho bộ phận lễ tân hoặc các bộ phận khác có liên quan.

Bộ phận bếp:

Khởi tạo, lên kế hoạch và giá cả cho thực đơn

Chế biến món ăn theo yêu cầu khách hàng

Sắp xếp và trang trí các món ăn để phục vụ thực khách

Giám sát các nhân viên khác trong nhà bếp

Duy trì vệ sinh tại nơi làm việc

Giám sát việc dọn dẹp và rửa chén

Mua lương thực và thiết bị nấu ăn

Ghi chép lại các thực phẩm đầu vào

Bộ phận nhà hàng:

Tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống (lưu thông , tổ chức phục vụ..)

Phục vụ, cung cấp đồ ăn đến khách hàng và nhân viên tại khách sạn
Thanh toán các chi phí trong quá trình sử dụng dịch vụ ăn uống
Tổ chức và cung cấp các dịch vụ bổ sung (tổ chức tiệc, buffet..)

Bộ phận an ninh:

Quan sát và ngăn chặn những hành vi có thể gây hại đến con người, tài sản
Tuần tra, đứng gác ở các khu vực được giao (cổng, khu vực cấm, quanh khách sạn..)
Luôn cảnh giác và chuẩn bị phòng vệ ở mọi tình huống
Bàn giao ca/nhiệm vụ khi hết ca làm
Báo cáo, nhận xét và rút kinh nghiệm cho những nhiệm vụ hoặc ca làm sau.

Bộ phận Spa:

Tìm hiểu nhu cầu của khách, cung cấp các bài trị liệu và massage phù hợp với khách hàng.

2.1.4: Lĩnh vực hoạt động:

Vanda Hotel tại Đà Nẵng hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ lưu trú và các dịch vụ đi kèm. Cụ thể, các hoạt động kinh doanh của khách sạn bao gồm:

Dịch vụ lưu trú: Cung cấp các loại phòng nghỉ cao cấp đạt tiêu chuẩn 4 sao, phục vụ cho cả khách du lịch và khách công tác. Khách sạn có nhiều hạng phòng khác nhau như Superior, Deluxe, Suite, với đầy đủ tiện nghi hiện đại.

Bảng 2.1: Các loại phòng và giá phòng tương ứng của khách sạn VanDa

Loại phòng	Số lượng	Tỷ lệ %	Mô tả
Superior Double/ Twin City View 1.510.000 VNĐ	Có 12 phòng, -5 giường đôi - 7 giường đơn	10,5%	 Diện tích 28 m² với tầm nhìn hướng về thành phố mang bạn đến gần hơn với cuộc sống.
Deluxe Double/ Twin City View 1.770.000 VNĐ	Có 52 phòng - 27 phòng giường đôi - 25 phòng giường đơn	45,6%	 Diện tích: 32m² từ phòng có view hướng về thành phố bạn có thể ngắm nhìn những tòa nhà mang kiến trúc hiện đại và nhịp sống tấp nập nơi thành thị.
Deluxe Double/ Twin River View 2.150.000 VNĐ	Có 34 phòng - 25 phòng giường đôi - 9 phòng giường đơn	29,8%	 Diện tích: 32 m², có view hướng ra ngoài sông và có thể ngắm nhìn những cây cầu tuyệt đẹp của Đà Nẵng.

Family Junior Suite 2.520.000 VNĐ	Có 12 phòng	10,5%	 Được thiết kế với một giường đơn và một giường đôi thích hợp với gia đình hay bạn bè cùng đi du lịch.
Grand Suite 4.050.000 VNĐ	Có 4 phòng	3,5%	 Diện tích 62 m² được bố trí trên những tầng cao nhất của khách sạn sẽ mang đến cho khách ấn tượng với vẻ đẹp toàn cảnh thành phố Đà Nẵng.
Tổng cộng	114 phòng	100%	

(nguồn: Phòng nhân sự khách sạn Vanda)

Dịch vụ ẩm thực:

Nhà hàng Trico: Nhà hàng Trico, tọa lạc tại tầng 3, có sức chứa hơn 120 chỗ ngồi và phục vụ 3 bữa ăn chính trong ngày: bữa sáng buffet, bữa trưa và bữa tối, với thực đơn kết hợp ẩm thực Á và Việt Nam. Không gian nhà hàng được thiết kế theo phong cách châu Âu, sử dụng hệ thống kính bao quanh nhằm tối ưu tầm nhìn ra toàn cảnh thành phố Đà Nẵng.

Bữa sáng được phục vụ theo hình thức buffet, với các món ăn đa dạng do đội ngũ đầu bếp chuyên nghiệp của khách sạn chế biến. Thực đơn chung của nhà hàng bao gồm các món ăn truyền thống Việt Nam và các món đặc trưng châu Âu, đáp ứng

nhu cầu ẩm thực của khách lưu trú đến từ nhiều quốc gia khác nhau. (Hình ảnh tại phụ lục 3)

Vị trí: tầng 03

Mở cửa: 6:00 – 22:00

Top View Bar: Top View Bar là quán bar nằm trên tầng 19, phục vụ đồ uống kết hợp với không gian quan sát toàn cảnh thành phố Đà Nẵng vào cả ban ngày và ban đêm. Thực đơn của quán bao gồm các loại cocktail đặc trưng do nhân viên pha chế chuyên nghiệp thực hiện, cùng với một thực đơn ăn uống đa dạng phục vụ nhu cầu dùng bữa tối ngoài trời của khách. (Hình ảnh tại phụ lục 4)

Vị trí: tầng 19

Giờ mở cửa: 15h – 23h

Dịch vụ bổ sung:

- **Phòng họp và sự kiện:** Để phục vụ cho mục đích hội họp, tổ chức sự kiện, khách sạn đã chuẩn bị hai phòng hội họp Pumila và Alpina phù hợp với nhiều mục đích khác nhau. Pumila là nơi tổ chức hội họp lớn, còn Alpina là nơi phù hợp cho những buổi thuyết trình hay thảo luận nhóm. (Hình ảnh tại phụ lục 5)

Vị Trí: tầng 2

- **Phòng gym và hồ bơi:** Với những du khách đam mê rèn luyện cơ thể, trang bị cho khách hàng những thiết bị hàng đầu để quý khách tập luyện, tăng sức khỏe cho khách hàng. (Hình ảnh tại phụ lục 6)

Vị trí: tầng 4

Giờ mở cửa: 6h00 – 22h00

- **Dịch vụ hồ bơi:** Bể bơi trong nhà với diện tích 65 m² sẽ mang đến cho quý khách sự thoải mái vô tận với làn nước mát khi khách hàng đang nhìn ngắm toàn thành phố Đà Nẵng. (Hình ảnh tại phụ lục 7)

Vị trí: tầng 4

Giờ mở cửa: 6h00 – 22h00

- **Dịch vụ spa:** Vanda Spa nằm trên tầng 18 của khách sạn, được thiết kế theo phong cách lấy cảm hứng từ văn hóa Thái Lan, thể hiện qua kiến trúc và phương pháp massage Thái truyền thống. Không gian spa được chia thành hai khu vực riêng biệt cho nam và nữ, ngăn cách bằng hệ thống rèm theo phong cách Thái Lan.

Bên cạnh dịch vụ massage, Vanda Spa cung cấp các dịch vụ xông hơi khô, xông hơi ướt và bể sục. Khu vực bể sục được thiết kế với tầm nhìn ra thành phố từ trên cao, trong khi phòng xông hơi phục vụ nhu cầu thư giãn và hỗ trợ thải độc cơ thể của khách. (Hình ảnh tại phụ lục 8)

Vị Trí: tầng 18

Giờ mở cửa: 6h00 – 22h00

2.2 Tổng quan về nhà hàng Trico Restaurant thuộc Vanda Hotel:

Trico Restaurant là bộ phận kinh doanh ẩm thực trực thuộc Vanda Hotel, giữ vai trò phục vụ nhu cầu ăn uống của khách lưu trú cũng như khách bên ngoài. Nhà hàng được bố trí tại tầng 3 của khách sạn, với không gian rộng rãi, hiện đại và sức chứa hơn 120 khách.

Hình 2.8: Hình ảnh của Trico Restaurant



(Nguồn: vandahotel.vn)

Nhà hàng hoạt động chủ yếu với các loại hình phục vụ như buffet sáng, thực đơn gọi món (à la carte), room service và tổ chức tiệc, hội nghị. Thực đơn tại Trico Restaurant khá phong phú, kết hợp giữa các món ăn truyền thống Việt Nam, đặc sản địa phương Đà Nẵng và các món ăn mang phong cách Âu – Á, đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhiều nhóm khách khác nhau.

Với phong cách thiết kế sang trọng, đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp cùng sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận phục vụ và bộ phận bếp, Trico Restaurant góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và tạo nên trải nghiệm ẩm thực thuận tiện, thoải mái cho khách hàng trong thời gian lưu trú tại khách sạn.

2.2.1 Quá trình hình thành, phát triển:

2.2.1.1 Giai đoạn khởi tạo và ý tưởng thiết kế (2013 – 2015)

Sự ra đời của Nhà hàng Trico không tách rời khỏi chiến lược phát triển tổng thể của Khách sạn Vanda – một trong những biểu tượng kiến trúc tinh tế bên bờ sông Hàn. Được khởi công từ tháng 6 năm 2013 dưới sự đầu tư của Công ty TNHH Binitis, dự án nhà hàng đã được định hình ngay từ đầu như một "trái tim ẩm thực" của khách sạn.

Cái tên "Trico" được lấy cảm hứng từ loài hoa lan Vanda Tricolor - một biểu tượng của sự thanh cao và quý phái. Về mặt kiến trúc, nhà hàng được đặt tại tầng 3 với thiết kế không gian mở, sử dụng hệ thống kính cường lực bao quanh nhằm xóa bỏ khoảng cách giữa không gian nội thất và ngoại cảnh, cho phép thực khách thu trọn tầm nhìn hướng về Cầu Rồng và nhịp sống sôi động của thành phố Đà Nẵng.

2.2.1.2 Giai đoạn vận hành và khẳng định thương hiệu (2015 – 2020)

Ngày 30/04/2015, Nhà hàng Trico chính thức mở cửa đón những vị khách đầu tiên. Trong giai đoạn này, nhà hàng tập trung vào việc xây dựng tiêu chuẩn phục vụ 4 sao quốc tế.

Chiến lược phát triển thực đơn của Trico trong thời kỳ này thể hiện rõ sự giao thoa văn hóa: một mặt giữ vững tinh hoa ẩm thực miền Trung Việt Nam để phục vụ khách du lịch quốc tế, mặt khác du nhập những phong vị châu Âu hiện đại để đáp ứng nhu cầu của giới thượng lưu và doanh nhân địa phương. Với sức chứa hơn 120 khách, Trico không chỉ là nơi phục vụ bữa sáng buffet cho khách lưu trú mà còn trở thành điểm đến ưu tiên cho các buổi tiếp đãi đối tác và tiệc chiêu đãi trang trọng.

2.2.1.3 Giai đoạn thích ứng và bứt phá (2020 – Hiện nay)

Trải qua những biến động chung của ngành du lịch, Nhà hàng Trico đã cho thấy khả năng thích ứng linh hoạt. Nhà hàng không ngừng nâng cấp hệ thống dịch vụ, từ việc cá nhân hóa trải nghiệm thực khách đến việc mở rộng các gói dịch vụ sự kiện, tiệc gala và hội nghị khách hàng.

Sau hơn một thập kỷ hình thành, Trico hiện nay không chỉ dừng lại ở vai trò một đơn vị dịch vụ trong khách sạn mà còn xác lập được bản sắc riêng trên bản đồ ẩm thực Đà Nẵng. Sự kết hợp giữa vị trí đắc địa, đội ngũ đầu bếp chuyên nghiệp và

triết lý phục vụ tận tâm chính là những giá trị cốt lõi giúp Trico duy trì đà tăng trưởng bền vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

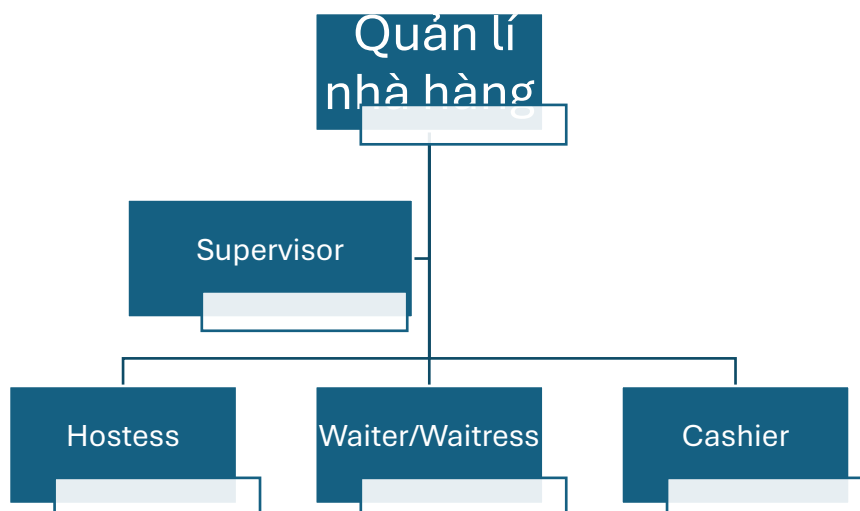
2.2.2 Mô hình kinh doanh:

Nhà hàng Trico là một phần không thể tách rời trong hệ thống dịch vụ của Khách sạn Vanda, nằm ngay tầng 3 – vị trí trung tâm, dễ tiếp cận từ sảnh chính. Thay vì chỉ đóng vai trò dịch vụ hỗ trợ phục vụ bữa sáng cho khách lưu trú, Trico xây dựng mô hình kinh doanh kết hợp song song, tận dụng tối đa tài nguyên sẵn có của khách sạn để tạo doanh thu đa kênh.

Về khoản tạo ra doanh thu, nhà hàng không “bỏ trứng vào một giỏ” như các nhà hàng kinh doanh độc lập. Buổi sáng, nhà hàng phục vụ buffet cho khách lưu trú để đảm bảo nguồn doanh thu ổn định, trưa và tối thì lại xoay sang bán món lẻ (à la carte) và tổ chức tiệc tùng, hội nghị để tăng thêm lợi nhuận. Họ tận dụng được mọi thứ có sẵn từ khách sạn, điện, nước, cơ sở vật chất cho đến đội ngũ marketing, nên chi phí vận hành được giảm đáng kể so với việc mở một nhà hàng riêng biệt bên ngoài.

Nhưng cái cốt lõi để khách chịu bỏ tiền ở đây chính là sự kết hợp giữa món ăn và cảm giác được ngồi ở một vị trí đẹp nhất nhì Đà Nẵng. Họ bán không chỉ các món ăn làm thực khách no bụng mà còn để có sự hài lòng khi vừa ăn vừa được ngắm phố xá. Cách họ giữ chân khách cũng khá phổ biến là cố gắng nhớ tên khách, nhớ sở thích của từng người để phục vụ sao cho đúng ý nhất. Chính nhờ sự cộng hưởng giữa thương hiệu khách sạn 4 sao sẵn có và quy trình vận hành cùng sự phối hợp cực kỳ ăn ý nên nhà hàng vẫn trụ vững và phát triển tốt giữa lúc thị trường ăn uống ở Đà Nẵng cực kỳ khốc liệt.

2.2.3 Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý:



Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức nhà hàng Trico

Chức năng, nhiệm vụ:

Quản lý nhà hàng: Chịu trách nhiệm điều hành hoạt động của bộ phận nhà hàng, đảm bảo các sự kiện được lên kế hoạch, làm việc theo cách riêng để quản lý các bữa tiệc. Phối hợp tổ chức. Lập kế hoạch triển khai tổ chức sự kiện. Điều hành và giám sát quá trình tổ chức tiệc. Đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý mối quan hệ với khách hàng. Họ đảm bảo rằng khách hàng được đón tiếp một cách chuyên nghiệp và có trải nghiệm tốt khi đến nhà hàng và giải quyết các phàn nàn và khiếu nại của khách hàng.

Supervisor: Trực tiếp hướng dẫn, điều chỉnh đội ngũ nhân viên khi phục vụ, quản lý, giám sát toàn bộ các khâu từ chuẩn bị, setup, phục vụ cho đến khi bữa ăn kết thúc.

Waiter và Waitress: (nhân viên phục vụ nam và nhân viên phục vụ nữ): Là những người trực tiếp mang đồ uống, thức ăn phục vụ khách. Hơn nữa, họ sẽ thực hiện các yêu cầu của khách trong quyền hạn và nghĩa vụ của mình.

Hostess (nhân viên lễ tân nhà hàng): là người đại diện hình ảnh đầu tiên của nhà hàng khi khách bước vào. Đảm nhận vai trò điều phối khách – bàn – nhân sự phục vụ một cách hợp lý. Góp phần đảm bảo trải nghiệm khách hàng xuyên suốt từ lúc đến cho đến lúc rời khỏi nhà hàng.

Cashier (nhân viên thu ngân): là người chịu trách nhiệm về toàn bộ quy trình thanh toán cho khách hàng tại nhà hàng. Đảm bảo tính chính xác, minh bạch

và bảo mật trong mọi giao dịch tài chính liên quan đến khách. Góp phần giữ hình ảnh chuyên nghiệp và tin cậy của nhà hàng.

2.2.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng năm 2022-2024:

2.2.4.1 Tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng năm 2022-2024:

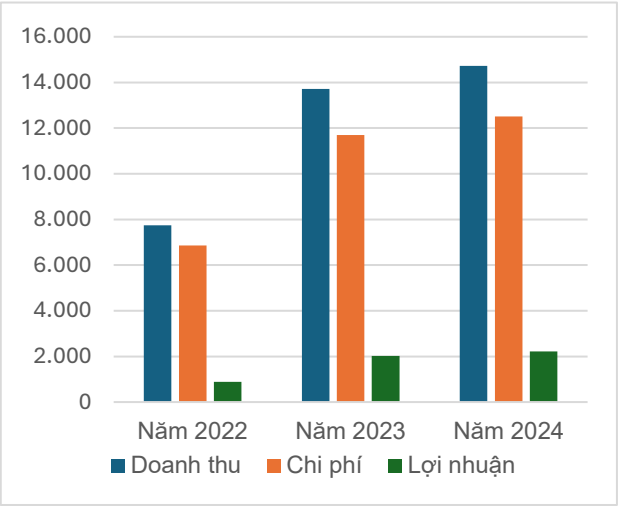
Bảng 2.2: Tình hình doanh thu của nhà hàng năm 2022-2024

(Đơn vị: Triệu đồng)

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	TĐTT năm 2022/2023	TĐTT năm 2023/2024
Doanh thu	7.747	13.719	14.722	+77,1%	+7,3%
Chi phí	6.859	11.694	12.503	+70,5%	+6,9%
Lợi nhuận	888	2.025	2,219	+128,0%	+9,6%

(Nguồn: Phòng nhân sự khách sạn VanDa)

Biểu đồ 2.1: Kết quả kinh doanh của nhà hàng năm 2022-2024



Nhận xét:

Qua bảng số liệu 2.2 và biểu đồ 2.1, có thể thấy tình hình kinh doanh của nhà hàng Vanda Hotel giai đoạn 2022–2024 có xu hướng tăng trưởng tích cực trên cả ba chỉ tiêu, tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng đang dần chậm lại theo từng giai đoạn.

Về doanh thu, năm 2023 ghi nhận mức tăng mạnh so với năm 2022, cụ thể tăng 5.972 triệu đồng, tương ứng với tốc độ tăng trưởng 77,1%. Đây là giai đoạn phục hồi rõ rệt sau ảnh hưởng của dịch Covid-19, khi lượng khách du lịch đến Đà Nẵng quay trở lại mạnh mẽ. Sang năm 2024, doanh thu tiếp tục tăng thêm 1.003 triệu đồng, tương ứng tăng 7,3% so với năm 2023, cho thấy mức tăng trưởng đã ổn định hơn và tiếp cận ngưỡng bão hòa tương đối.

Về chi phí, mặc dù tăng theo cùng chiều với doanh thu, nhưng tốc độ tăng chi phí trong cả hai giai đoạn đều thấp hơn tốc độ tăng doanh thu. Cụ thể, năm 2022–2023 chi phí tăng 70,5% trong khi doanh thu tăng 77,1%, và năm 2023–2024 chi phí tăng 6,9% so với doanh thu tăng 7,3%. Điều này phản ánh khả năng kiểm soát chi phí tương đối hiệu quả của nhà hàng trong cả hai giai đoạn.

Về lợi nhuận, đây là chỉ tiêu có mức tăng trưởng ấn tượng nhất, đặc biệt trong giai đoạn 2022–2023 với mức tăng lên đến 128,0%, từ 888 triệu đồng lên 2.025 triệu đồng. Sang năm 2024, lợi nhuận đạt 2.219 triệu đồng, tăng 9,6% so với năm 2023. Tốc độ tăng lợi nhuận luôn cao hơn tốc độ tăng doanh thu và chi phí, điều này chứng tỏ hiệu quả kinh doanh của nhà hàng ngày càng được cải thiện.

Nhìn chung, tình hình kinh doanh của nhà hàng Vanda Hotel trong giai đoạn 2022–2024 có chiều hướng phát triển tốt, thể hiện năng lực quản lý vận hành hiệu quả. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng có dấu hiệu chậm lại ở giai đoạn 2023–2024, đặt ra yêu cầu nhà hàng cần tiếp tục nâng cao chất lượng dịch vụ, trong đó có chất lượng đội ngũ nhân viên, nhằm duy trì đà tăng trưởng và nâng cao khả năng cạnh tranh trong thời gian tới.

2.2.4.2 Tình hình thực hiện doanh thu theo loại hình dịch vụ:

Bảng 2.3: Tình hình thực hiện doanh thu của nhà hàng năm 2022-2024

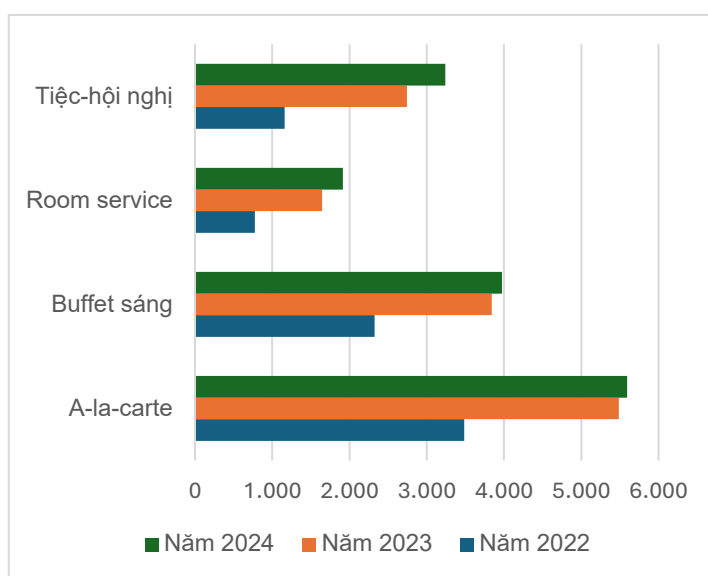
(Đơn vị: Triệu đồng)

Loại hình dịch vụ	2022	TT 2022	2023	TT 2023	2024	TT 2024	TĐTT năm 2022/2023	TĐTT năm 2023/2024
A-la-carte	3.486	45,0 %	5.488	40,0 %	5.594	38,0%	+ 57,4%	+1,9%
Buffet sáng	2.324	30,0 %	3.841	28,0 %	3.975	27,0%	+65,3%	+3,5%
Room service	775	10,0 %	1.646	12,0 %	1.914	13,0%	+112,4%	+16,3 %

Tiệc-hội nghị	1.162	15,0 %	2.744	20,0 %	3.239	22,0%	+136%	+18,0 %
Tổng doanh thu	7.747	100%	13.719	100%	14.722	100%	+77,1%	+7,3%

(Nguồn: Phòng nhân sự khách sạn VanDa)

Biểu đồ 2.2: Tình hình thực hiện doanh thu của nhà hàng năm 2022-2024



Nhận xét:

Dựa trên số liệu ở Bảng 2.3 và Biểu đồ 2.2, có thể nhận thấy doanh thu của tất cả các loại hình dịch vụ tại Trico Restaurant đều có xu hướng tăng qua các năm. Tuy nhiên, mức độ tăng trưởng và tỷ trọng đóng góp của từng loại hình có sự khác biệt rõ rệt.

a. Tốc độ tăng trưởng doanh thu của từng loại hình dịch vụ:

Dịch vụ tiệc – hội nghị có tốc độ tăng trưởng cao nhất trong giai đoạn 2022–2023, tăng 1.582 triệu đồng, tương ứng với 136%. Giai đoạn 2023–2024 tiếp tục tăng thêm 495 triệu đồng (18%). Điều này cho thấy nhà hàng ngày càng khai thác hiệu quả phân khúc khách đoàn, khách tổ chức sự kiện và hội nghị.

Tiếp theo là room service, với mức tăng 871 triệu đồng (112,4%) trong giai đoạn 2022–2023 và tăng thêm 268 triệu đồng (16,3%) trong giai đoạn 2023–2024. Mặc dù quy mô doanh thu chưa lớn, nhưng tốc độ tăng trưởng khá cao, phản ánh nhu cầu sử dụng dịch vụ ăn uống tại phòng của khách lưu trú ngày càng tăng.

Đối với buffet sáng, doanh thu tăng từ 2.324 triệu đồng năm 2022 lên 3.975 triệu đồng năm 2024. Mức tăng lần lượt là 65,3% và 3,5% qua hai giai đoạn. Tốc độ tăng trưởng có xu hướng chậm lại do loại hình này đã tương đối ổn định và phụ thuộc nhiều vào công suất phòng của khách sạn.

Trong khi đó, A-la-carte tăng từ 3.486 triệu đồng lên 5.594 triệu đồng trong giai đoạn nghiên cứu. Tuy doanh thu tuyệt đối tăng cao nhưng tốc độ tăng trưởng giai đoạn 2023–2024 chỉ đạt 1,9%, thấp nhất trong các loại hình dịch vụ, cho thấy doanh thu đã dần ổn định sau giai đoạn phục hồi mạnh sau dịch.

b. Tình hình cơ cấu doanh thu theo từng loại hình dịch vụ:

Về cơ cấu doanh thu, à la carte luôn là loại hình đóng góp lớn nhất cho doanh thu của nhà hàng. Tuy nhiên, tỷ trọng của loại hình này có xu hướng giảm từ 45% năm 2022 xuống còn 40% năm 2023 và 38% năm 2024. Điều này cho thấy mặc dù doanh thu vẫn tăng nhưng tốc độ tăng thấp hơn so với các dịch vụ khác.

Buffet sáng giữ vị trí thứ hai với tỷ trọng lần lượt là 30%, 28% và 27% trong giai đoạn 2022–2024. Tỷ trọng giảm nhẹ qua các năm nhưng vẫn là nguồn doanh thu quan trọng nhờ gắn liền với hoạt động lưu trú của khách sạn.

Ngược lại, tiệc – hội nghị có sự gia tăng đáng kể về tỷ trọng, từ 15% năm 2022 lên 20% năm 2023 và đạt 22% năm 2024. Điều này cho thấy dịch vụ này đang trở thành một trong những nguồn doanh thu chủ chốt của nhà hàng.

Tương tự, room service cũng tăng tỷ trọng từ 10% lên 13% trong giai đoạn 2022-2024. Mặc dù chiếm tỷ trọng thấp nhất, nhưng xu hướng tăng liên tục cho thấy tiềm năng phát triển của loại hình này trong tương lai.

Nhìn chung, cơ cấu doanh thu của Trico Restaurant đang có xu hướng chuyển dịch theo hướng đa dạng hơn. Nếu như trước đây doanh thu chủ yếu phụ thuộc vào dịch vụ à la carte và buffet sáng thì hiện nay các dịch vụ tiệc – hội nghị và room service đang đóng góp ngày càng lớn vào tổng doanh thu, góp phần giảm sự phụ thuộc vào các loại hình kinh doanh truyền thống và nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà hàng.

2.3 Phân tích đặc điểm đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant:

Để có cái nhìn tổng quan và hệ thống về đặc điểm đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant, các tiêu chí cơ bản như số lượng, cơ cấu theo độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm làm việc được tổng hợp và trình bày trong bảng dưới đây:

Bảng 2.4: Đặc điểm đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant

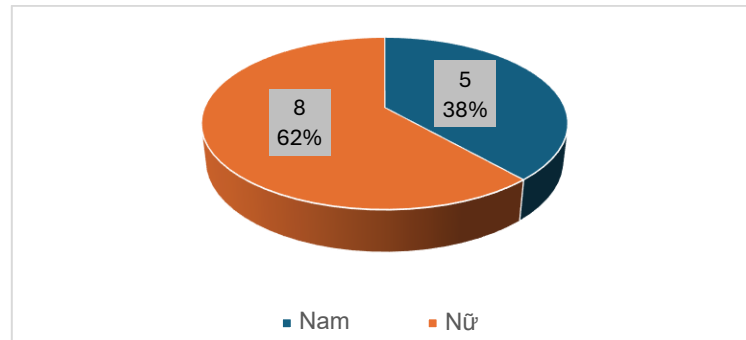
Chức vụ	Số lượng	Giới tính		Độ tuổi			Trình độ chuyên môn		Kinh nghiệm làm việc		
		nam	nữ	<25	25-35	>35	CĐ/ĐH	Trung cấp	<1 năm	1-3 năm	>3 năm
Quản lý	1	1			1		1				1
Giám sát	1		1		1		1			1	
Trưởng ca	2	1	1		2		1	1		2	
PV nhà hàng	7	1	6	3	4		6	1	4	3	
NV pha chế	2	2		1	1			2		2	
Tổng cộng	13	5	8	4	9		9	4	4	8	1
Tỷ lệ %	100%	38%	62%	31%	69%	0%	69%	31%	31%	61%	8%

(Nguồn: phòng nhân sự khách sạn Vanda)

Nhận xét:

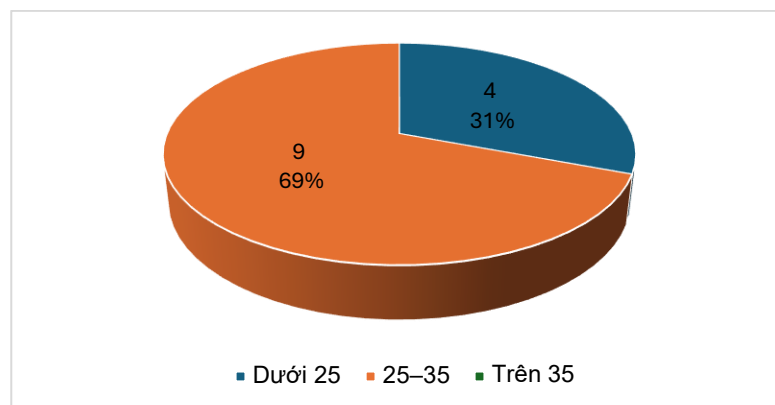
Nhìn vào bảng số liệu, có thể thấy đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant có quy mô không lớn, chỉ 13 người, nhưng cơ cấu khá rõ ràng. Phần đông là nhân viên phục vụ và pha chế (9/13 người), trong khi các vị trí quản lý như quản lý, giám sát, trưởng ca chiếm số lượng ít hơn. Điều này khá dễ hiểu vì nhà hàng cần nhiều nhân sự trực tiếp phục vụ khách hơn là nhân sự điều hành.

Biểu đồ 2.3: Cơ cấu về giới tính



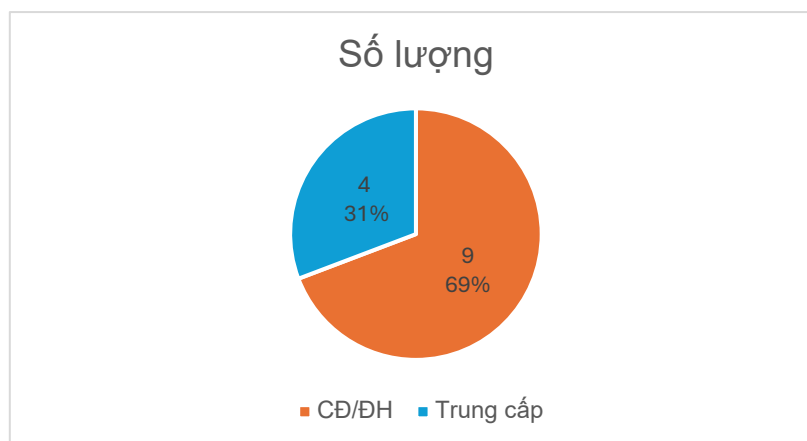
Về giới tính, đội ngũ nhân viên của nhà hàng chủ yếu là nữ với 8 người, chiếm 62%, trong khi nam giới có 5 người, chiếm 38%. Điều này phù hợp với đặc thù của ngành dịch vụ nhà hàng khi công việc phục vụ khách hàng thường đòi hỏi sự khéo léo, cẩn thận và linh hoạt.

Biểu đồ 2.4: Cơ cấu về độ tuổi



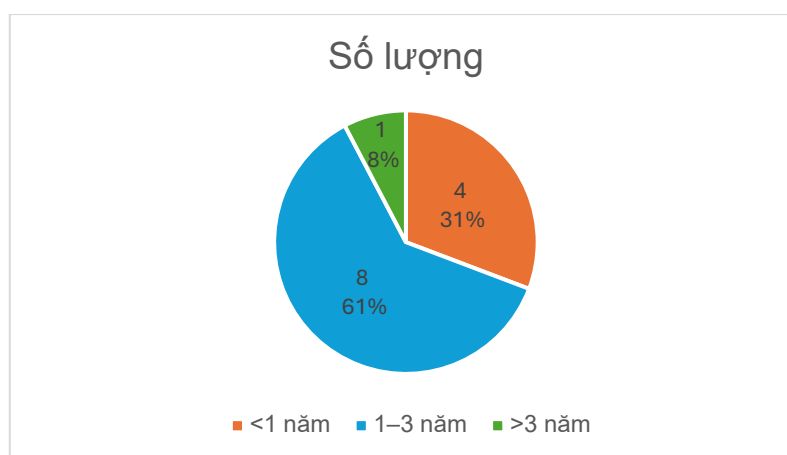
Về độ tuổi, nhân viên tập trung chủ yếu ở nhóm từ 25–35 tuổi với 9 người, chiếm 69%. Nhóm dưới 25 tuổi có 4 người, chiếm 31%, trong khi không có nhân viên nào trên 35 tuổi. Cơ cấu này cho thấy đội ngũ lao động của nhà hàng tương đối trẻ, năng động và có khả năng thích ứng tốt với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, mặt khác, độ tuổi trẻ cũng đồng nghĩa với việc kinh nghiệm thực tế chưa thật sự dày dặn.

Biểu đồ 2.5: Cơ cấu về trình độ học vấn



Về trình độ chuyên môn, số nhân viên có trình độ cao đẳng/Đại học là 9 người, chiếm 69%, cao hơn đáng kể so với nhóm trung cấp chỉ với 4 người, chiếm 31%. Điều này cho thấy nhà hàng chú trọng tuyển dụng nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn tương đối cao nhằm đáp ứng yêu cầu phục vụ trong môi trường khách sạn.

Biểu đồ 2.6: Cơ cấu về thâm niên làm việc



Về kinh nghiệm làm việc, phần lớn nhân viên có từ 1-3 năm kinh nghiệm, với 8 người, chiếm 61%. Nhóm dưới 1 năm kinh nghiệm có 4 người, chiếm 31%, và chỉ có 1 người có trên 3 năm kinh nghiệm, chiếm 8%. Điều này cho thấy đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm thực tiễn ở mức khá, tuy nhiên, lực lượng nhân sự giàu kinh nghiệm vẫn còn hạn chế. Điều này cho thấy đội ngũ nhân sự có mức kinh nghiệm ở mức vừa phải, đủ để vận hành công việc, nhưng chưa có nhiều người thực sự lâu năm để dẫn dắt và xử lý các tình huống phức tạp.

Nhìn chung, cơ cấu nhân sự của nhà hàng Trico tương đối trẻ, có trình độ chuyên môn khá và đang trong giai đoạn tích lũy kinh nghiệm. Đây là một nền tảng tốt để phát triển, nhưng nếu muốn nâng cao chất lượng dịch vụ hơn nữa, nhà hàng có

thể cần chú trọng giữ chân nhân sự lâu năm và tăng cường đào tạo để cải thiện kỹ năng thực tế cho nhân viên.

2.4 Phân tích thực trạng các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant:

2.4.1. Công tác tuyển dụng

Trico Restaurant nằm trong hệ thống Vanda Hotel – khách sạn đạt chuẩn 4 sao tại vị trí đắc địa của thành phố Đà Nẵng. Với đặc thù chuyên phục vụ buffet sáng, tiếp đón khách đoàn, khách lưu trú và tổ chức các sự kiện tiệc tùng, nhu cầu về nguồn nhân lực tại nhà hàng luôn ở mức cao, đặc biệt trong các giai đoạn mùa du lịch điềm. Chính vì thế, hoạt động tuyển dụng giữ vai trò then chốt trong việc bảo đảm chuẩn mực chất lượng dịch vụ.

Nhà hàng duy trì quy trình tuyển dụng định kỳ cho hàng loạt vị trí như nhân viên phục vụ bàn, bartender, nhân viên pha chế, thực tập sinh và nhân viên bộ phận F&B. Điều này phản ánh nhu cầu bù đắp nhân sự liên tục để đáp ứng quy trình kinh doanh. Các tiêu chí sàng lọc ứng viên chủ yếu tập trung vào ngoại hình ưa nhìn, thái độ tận tâm, kỹ năng giao tiếp linh hoạt, sự nhanh nhạy trong tác phong cũng như ý thức trách nhiệm cao. Những yêu cầu này hoàn toàn phù hợp với tính chất của ngành dịch vụ khách sạn.

Xét về đối tượng khách hàng của Trico Restaurant khá đa dạng, bao gồm cả khách trong nước và quốc tế, nhà hàng ưu tiên tuyển chọn nhân sự có nền tảng giao tiếp tiếng Anh cơ bản cùng tác phong chuyên nghiệp. Thông thường, những ứng viên đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực nhà hàng – khách sạn sẽ thể hiện khả năng thích nghi nhanh nhạy hơn với môi trường làm việc và thỏa mãn tốt các yêu cầu phục vụ.

Việc tiếp nhận nguồn thực tập sinh từ các trường cao đẳng, đại học chuyên ngành du lịch tại Đà Nẵng là một giải pháp hiệu quả giúp nhà hàng bổ sung lực lượng lao động trẻ hỗ trợ công việc vận hành. Chiến lược này không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí tuyển dụng mà còn giúp doanh nghiệp chủ động trong việc đào tạo nhân viên theo quy trình và văn hóa phục vụ riêng biệt của nhà hàng.

Thị trường lao động ngành nhà hàng – khách sạn tại Đà Nẵng hiện có sự cạnh tranh gay gắt, dẫn đến tình trạng biến động nhân sự vẫn là một bài toán nan giải. Cá biệt, có trường hợp nhân viên sau khi được đào tạo bài bản lại chuyển sang làm việc

tại các khách sạn hay nhà hàng đối thủ với chế độ đãi ngộ hấp dẫn hơn. Tình trạng này buộc nhà hàng phải liên tục mở rộng tuyển dụng và đào tạo lại từ đầu, gây ảnh hưởng không nhỏ đến tính ổn định của đội ngũ lao động.

2.4.2. Công tác đào tạo và phát triển nhân viên

Vận hành trong môi trường khách sạn 4 sao đặt ra những yêu cầu khắt khe về chất lượng dịch vụ tại Trico Restaurant. Nhân viên không chỉ cần nắm vững các nghiệp vụ phục vụ bàn cơ bản mà còn phải trang bị kỹ năng mềm, khả năng xử lý tình huống linh hoạt và kỹ năng phối hợp với các bộ phận liên quan trong quy trình chăm sóc khách hàng.

Đối với nhân sự mới tiếp nhận, nhà hàng triển khai công tác hướng dẫn công việc và đào tạo nghiệp vụ nền tảng trước khi chính thức vào vị trí. Nội dung chương trình đào tạo tập trung vào quy trình phục vụ món ăn, nghệ thuật giao tiếp, kỹ năng ghi order, phương án xử lý các tình huống phát sinh cũng như tiêu chuẩn phục vụ chuyên nghiệp trong môi trường khách sạn. Quá trình đào tạo ban đầu này đóng vai trò như một "bộ phóng", giúp nhân viên hòa nhập nhanh chóng và giảm thiểu tối đa các sai sót vận hành.

Nhằm đáp ứng nhu cầu của tệp khách hàng đa dạng, nhà hàng cũng đặc biệt chú trọng việc nâng cao năng lực ngoại ngữ cho nhân viên, ưu tiên tiếng Anh giao tiếp. Đây là yếu tố tiên quyết giúp nhân viên tự tin trao đổi với khách quốc tế, từ đó nâng cao trải nghiệm và sự hài lòng của thực khách.

Trong suốt quá trình làm việc, nhân viên thường xuyên được hướng dẫn và hỗ trợ trực tiếp bởi trưởng ca hoặc những nhân viên giàu kinh nghiệm. Hình thức đào tạo cầm tay chỉ việc thực tế này giúp nhân viên tích lũy kinh nghiệm nhanh chóng và cải thiện đáng kể khả năng ứng biến trong môi trường làm việc nhiều áp lực.

Nhịp độ công việc tại nhà hàng khá dày đặc, đặc biệt trong các khung giờ buffet sáng hoặc mùa cao điểm du lịch, khiến quỹ thời gian dành cho các khóa đào tạo chuyên sâu còn bị hạn chế. Thực tế cho thấy một số nhân viên mới đôi khi chưa đạt được độ thành thạo cần thiết trong kỹ năng phục vụ hay xử lý tình huống, dẫn đến sự thiếu đồng đều về chất lượng dịch vụ giữa các ca làm việc.

2.4.3. Chính sách lương, thưởng và đãi ngộ

Chính sách đãi ngộ, lương thưởng có tác động trực tiếp đến động lực làm việc cũng như mức độ gắn bó lâu dài của nhân viên đối với Trico Restaurant. Hiện tại, gói thu nhập của nhân viên bao gồm: lương cơ bản, phí phục vụ (service charge), tiền thưởng hiệu quả và các chế độ bảo hiểm theo quy định của công ty.

Theo thông tin từ các đợt tuyển dụng, doanh nghiệp đang áp dụng chính sách chi trả 100% lương và phí phục vụ ngay trong thời gian thử việc. Đây là một chính sách nhân sự linh hoạt, giúp nhân viên có nguồn thu nhập ổn định ngay từ giai đoạn đầu, tạo tâm lý an tâm và cam kết gắn bó với tổ chức.

Làm việc trong môi trường khách sạn 4 sao, nhân viên còn được hưởng nhiều quyền lợi phi tài chính như tiếp cận môi trường làm việc chuyên nghiệp, được trang bị đồng phục, được hỗ trợ ăn ca và được tham gia các hoạt động đoàn nội bộ. Những yếu tố này góp phần củng cố tinh thần làm việc và tăng cường sự gắn kết tập thể.

Thu nhập của nhân viên ngành nhà hàng thường có tính biến động cao, phụ thuộc vào lượng khách và doanh thu thực tế. Trong mùa cao điểm du lịch hoặc những thời điểm đông khách, thu nhập của nhân viên thường tăng trưởng tốt nhờ phí phục vụ và khoản thưởng. Điều này đóng vai trò như một đòn bẩy thúc đẩy nhân viên nỗ lực nâng cao hiệu quả phục vụ.

Áp lực công việc trong lĩnh vực dịch vụ là không hề nhỏ với thời gian làm việc kéo dài và cường độ cao vào các dịp cuối tuần hay ngày lễ. Khi mức lương và chế độ thưởng chưa thực sự tương xứng với khối lượng công việc và sức lực bỏ ra, nhân viên rất dễ rơi vào trạng thái kiệt sức, chán nản và tìm kiếm các cơ hội việc làm mới có mức đãi ngộ tốt hơn.

Thực trạng nghỉ việc tại Trico Restaurant phản ánh rõ nét hệ quả trực tiếp của những bất cập trong chính sách đãi ngộ đã nêu trên. Qua quan sát thực tế trong thời gian thực tập tại nhà hàng (kéo dài 3 tháng), tác giả ghi nhận có đến 5 nhân viên nghỉ việc, trong khi đó nhà hàng chỉ tuyển dụng bổ sung được 2 nhân viên mới trong cùng khoảng thời gian. Mặc dù đây là số liệu quan sát ngắn hạn và chưa thể đại diện cho toàn bộ năm hoạt động, nhưng con số này đã phản ánh một xu hướng đáng lo ngại: lượng nhân sự rời đi vượt đáng kể so với lượng nhân sự bổ sung vào, dẫn đến nguy cơ thiếu hụt nhân lực cục bộ ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực vận hành của nhà hàng.

Phần lớn các trường hợp nghỉ việc xảy ra trong khoảng thời gian ngắn sau khi hoàn thành giai đoạn thử việc hoặc sau một đến hai mùa du lịch, khi nhân viên đã tích lũy đủ kinh nghiệm và nhận thấy cơ hội đãi ngộ tốt hơn tại các đơn vị cạnh tranh.

Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tình trạng nghỉ việc có thể được nhìn nhận từ hai chiều. Về phía yếu tố đẩy, thu nhập thực tế trong mùa thấp điểm du lịch sụt giảm đáng kể do phí phục vụ phụ thuộc trực tiếp vào lượng khách, trong khi áp lực công việc vào mùa cao điểm lại không tương xứng với phần thưởng nhận được. Về phía yếu tố kéo, thị trường lao động du lịch – dịch vụ tại Đà Nẵng ngày càng sôi động với nhiều khách sạn và khu nghỉ dưỡng mới liên tục tuyển dụng nhân sự có kinh nghiệm, sẵn sàng đưa ra mức đãi ngộ cạnh tranh hơn để thu hút lao động lành nghề.

Hệ quả trực tiếp của tình trạng này là nhà hàng liên tục phải đối mặt với bài toán thiếu hụt nhân sự có chuyên môn, buộc phải mở đợt tuyển dụng mới và đầu tư lại toàn bộ nguồn lực đào tạo từ đầu. Điều này không chỉ gây lãng phí chi phí và thời gian mà còn tạo ra sự thiếu ổn định trong chất lượng phục vụ, ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm của khách hàng và uy tín của nhà hàng trong dài hạn. Chính vì vậy, việc xây dựng một chính sách lương thưởng và đãi ngộ có tính cạnh tranh, ổn định và minh bạch hơn là một trong những ưu tiên cấp thiết nhất để Trico Restaurant giải quyết căn bản vấn đề biến động nhân sự hiện nay.

2.4.4. Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc

Là một nhà hàng hoạt động trong khuôn khổ khách sạn cao cấp, Trico Restaurant đặc biệt chú trọng xây dựng phong cách phục vụ, thái độ giao tiếp và tác phong chuyên nghiệp của đội ngũ. Mọi nhân viên đều được yêu cầu duy trì thái độ lịch sự, tuân thủ quy chuẩn và sự thân thiện trong từng tương tác với khách hàng.

Môi trường làm việc tại đây đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng giữa nhiều bộ phận chức năng như phục vụ, bếp chính, lễ tân và ban quản lý. Do đó, tinh thần làm việc nhóm và khả năng hỗ trợ lẫn nhau là những yêu cầu bắt buộc để đảm bảo quy trình phục vụ khách hàng diễn ra trơn tru và hạn chế các sai sót không đáng có.

Bên cạnh các yêu cầu về chuyên môn, tinh thần đoàn kết nội bộ được xem là một phần cốt lõi tạo nên bản sắc văn hóa tại Trico Restaurant. Mối quan hệ giữa các cấp quản lý và nhân viên, cũng như giữa các đồng nghiệp với nhau thường hướng tới sự hỗ trợ và thấu hiểu thay vì áp đặt gay gắt. Chính không khí làm việc cởi mở và

thân thiện này đã góp phần duy trì sự ổn định trong tâm lý, giúp nhân viên cảm thấy thoải mái hơn khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Môi trường làm việc chuẩn 4 sao cũng tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên rèn luyện tác phong nghề nghiệp và tiếp cận những chuẩn mực làm việc hiện đại. Việc làm việc trong một không gian bài bản, kỷ luật cao giúp nhân viên hình thành thói quen chuyên nghiệp và tự tin hơn trong công việc hàng ngày.

Tuy nhiên, bản thân ngành nhà hàng – khách sạn luôn gắn liền với áp lực công việc lớn, đặc biệt là trong các thời điểm cao điểm mùa du lịch. Khối lượng công việc khổng lồ có thể khiến nhân viên rơi vào trạng thái căng thẳng và mệt mỏi. Nếu không có sự chia sẻ kịp thời và sự phân chia công việc hợp lý giữa các nhân viên, tinh thần và chất lượng phục vụ của nhân viên dễ bị ảnh hưởng tiêu cực trong những thời điểm "quá tải" này.

2.5 Đánh giá về chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant:

Để đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant, tác giả tiến hành khảo sát khách hàng đã sử dụng dịch vụ tại nhà hàng. Kết quả khảo sát sẽ là cơ sở để phân tích và đánh giá chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant trong các nội dung tiếp theo.

2.5.1 Mô tả khảo sát:

- Mục đích khảo sát:

Việc khảo sát chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant được thực hiện nhằm thu thập những thông tin thực tế về năng lực chuyên môn, kỹ năng phục vụ, thái độ làm việc và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của nhân viên. Thông qua kết quả khảo sát, có thể đánh giá một cách khách quan những điểm mạnh, những mặt còn hạn chế cũng như các nguyên nhân ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ nhân viên trong quá trình phục vụ khách hàng.

- Đối tượng khảo sát:

Đối tượng khảo sát của đề tài “Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant thuộc Vanda Hotel” là những khách hàng đã sử dụng dịch vụ tại nhà hàng.

- Thời gian khảo sát:

Khảo sát được thực hiện từ ngày 1/5 – 20/5/2026

- Nội dung khảo sát:

Nội dung khảo sát gồm 3 phần. Phần 1 là thông tin chung về khách hàng như giới tính, độ tuổi,... Những thông tin này được sử dụng để phân loại đối tượng khảo sát và phục vụ cho việc phân tích, so sánh kết quả nghiên cứu.

Phần 2 là đánh giá của khách hàng về chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Trico Restaurant. Cụ thể, nhóm tiêu chí thứ nhất đánh giá sự am hiểu và tư vấn của nhân viên đối với thực đơn, món ăn, đồ uống và khả năng giải đáp các thắc mắc của khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ. Nhóm tiêu chí thứ hai đánh giá khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu của khách hàng thông qua các kỹ năng nghiệp vụ, khả năng giao tiếp, xử lý tình huống, phục vụ món ăn, đồ uống và đáp ứng các yêu cầu phát sinh của khách hàng. Nhóm tiêu chí thứ ba đánh giá thái độ phục vụ của nhân viên thông qua sự thân thiện, lịch sự, tinh thần trách nhiệm, sự quan tâm và cách ứng xử với khách hàng trong quá trình phục vụ.

Phần 3 là đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng đối với đội ngũ nhân viên tại nhà hàng, mức độ đáp ứng nhu cầu cũng như khả năng quay lại sử dụng dịch vụ của khách hàng trong thời gian tới.

- Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu: Khảo sát KH trực tiếp bằng bảng hỏi được thiết kế dựa vào nội dung 3 phần như trên.

Khảo sát được thực hiện từ ngày 01/05/2026 đến ngày 20/05/2026. Trong quá trình thu thập dữ liệu, tác giả phát ra tổng cộng 150 phiếu khảo sát đến khách hàng thông qua sự hỗ trợ của đội ngũ nhân viên tại nhà hàng. Sau khi thu về và tiến hành kiểm tra, lọc phiếu, kết quả thu được 95 phiếu đạt yêu cầu, 55 phiếu còn lại bị loại do khách hàng bỏ trống nhiều câu hỏi, không đảm bảo tính đầy đủ của dữ liệu. Tổng số phiếu hợp lệ thu về đạt tỷ lệ 63,3% so với tổng số phiếu phát ra. Toàn bộ 95 phiếu hợp lệ này được sử dụng làm dữ liệu phân tích cho các nội dung nghiên cứu ở phần tiếp theo của khóa luận.

Phân tích dữ liệu: Sau khi thu thập và lọc các phiếu hợp lệ, loại bỏ các phiếu không hợp lệ, dữ liệu đạt yêu cầu được nhập và xử lý bằng Excel.

+ Nghiên cứu sử dụng các phương pháp thống kê mô tả, bao gồm thống kê số lượng và tỷ lệ phần trăm để mô tả đặc điểm mẫu khảo sát và tổng hợp các đánh giá của người trả lời.

+ Thống kê giá trị trung bình và độ lệch chuẩn được sử dụng để xác định mức độ hài lòng của các đối tượng khảo sát với các tiêu chí khảo sát.

Khóa luận sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Do đó, chất lượng dịch vụ được đánh giá với 5 mức độ như sau:

Từ 1 đến dưới 1.8: Rất không tốt

Từ 1.8 đến dưới 2.6: Không tốt

Từ 2.6 đến dưới 3.4: Trung bình

Từ 3.4 đến dưới 4.2: Tốt

Từ 4.2 đến 5.0: Rất tốt

2.5.2 Mô tả mẫu khảo sát:

Bảng 2.5: Mô tả mẫu khảo sát của khách hàng

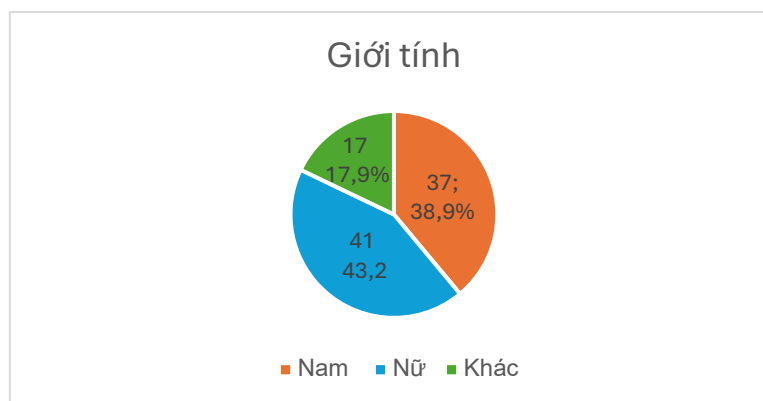
Câu hỏi	Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	37	38,9%
	Nữ	41	43,2%
	Khác	17	17,9%
Độ tuổi	Dưới 18	13	13,7%
	18-25	25	26,3%
	26-35	28	29,5%
	35-50	16	16,8%
	Trên 50	13	13,7%
Mục đích sử dụng dịch vụ	Ăn uống trong thời gian lưu trú	36	37,9%
	Tiếp khách/gặp đối tác	21	22,1%
	Tổ chức tiệc, hội nghị	19	20%
	Ăn uống cùng gia đình/bạn bè	19	20%
Thời gian sử dụng dịch vụ	Buổi sáng	42	44,2%
	Buổi trưa	19	20%
	Buổi tối	34	35,8%

(Nguồn: kết quả khảo sát khách hàng)

Nhận xét:

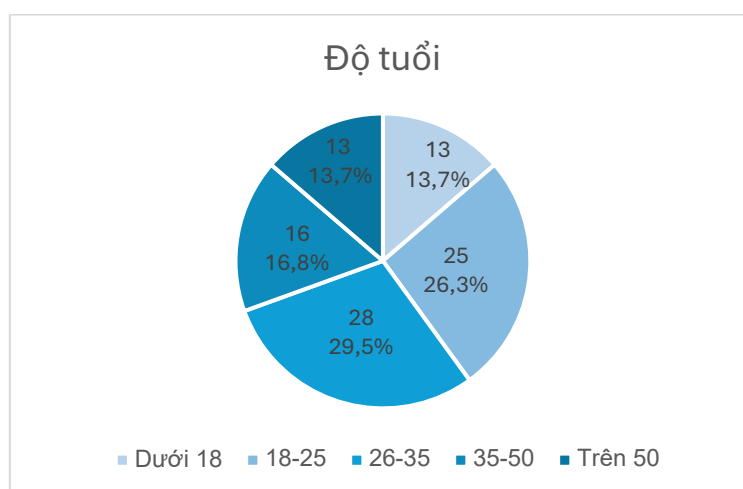
Dựa vào kết quả khảo sát 95 khách hàng, đặc điểm của đối tượng khảo sát được thể hiện cụ thể qua các tiêu chí như giới tính, độ tuổi, mục đích và thời gian sử dụng dịch vụ như sau:

Biểu đồ 2.7: Cơ cấu về giới tính



Về giới tính, khách hàng nữ chiếm tỷ lệ cao nhất với 41 người (43,2%), nam có 37 người (38,9%) và nhóm giới tính khác có 17 người (17,9%). Sự chênh lệch giữa nam và nữ không quá lớn, chỉ khoảng 4,3%, cho thấy dịch vụ nhà hàng Trico thu hút khách hàng khá đồng đều ở cả hai giới. Đáng chú ý, nhóm giới tính khác chiếm gần 1/5 tổng mẫu - đây là tỷ lệ khá cao, có thể phản ánh sự đa dạng trong tệp khách hàng mà nhà hàng đang phục vụ, đặc biệt trong bối cảnh khách du lịch quốc tế ngày càng đa dạng hơn.

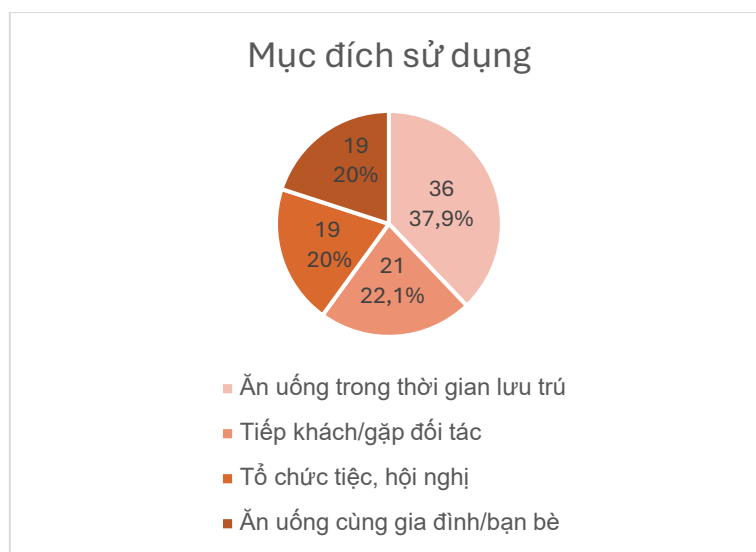
Biểu đồ 2.8: Cơ cấu về độ tuổi



Về độ tuổi, mẫu khảo sát phân bổ khá đa dạng trên nhiều nhóm tuổi khác nhau. Nhóm 26-35 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 28 người (29,5%), tiếp theo là nhóm 18-25 tuổi với 25 người (26,3%). Hai nhóm này cộng lại chiếm hơn 55% tổng mẫu, cho thấy phần lớn khách hàng sử dụng dịch vụ tại nhà hàng là những người trẻ và trung niên trong độ tuổi lao động - đây thường là nhóm có thu nhập ổn định, nhu cầu ăn uống ngoài gia đình cao và sẵn sàng chi trả cho dịch vụ có chất lượng. Nhóm 35-50 tuổi có 16 người (16,8%), trong khi nhóm dưới 18 tuổi và trên 50 tuổi cùng có 13 người (13,7%). Sự hiện diện của hai nhóm tuổi này, dù chiếm tỷ lệ thấp hơn, cũng

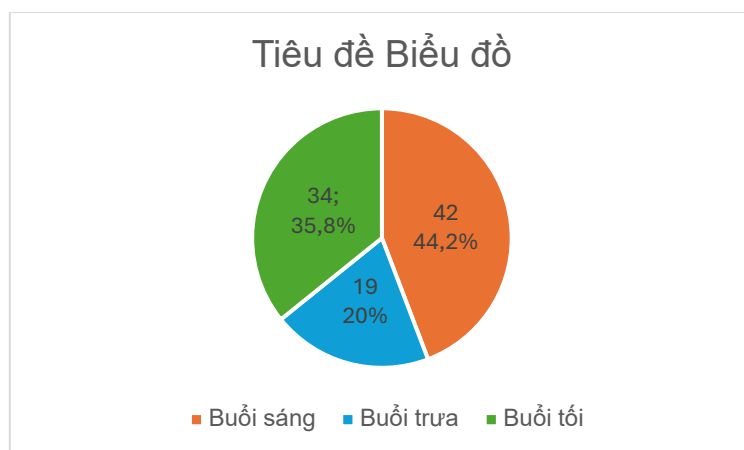
cho thấy nhà hàng có khả năng phục vụ đa dạng đối tượng khách hàng ở nhiều độ tuổi khác nhau.

Biểu đồ 2.9: Cơ cấu về mục đích sử dụng



Về mục đích sử dụng dịch vụ, ăn uống trong thời gian lưu trú tại khách sạn là mục đích phổ biến nhất với 36 người (37,9%). Điều này hoàn toàn hợp lý vì nhà hàng Trico nằm trong khách sạn Vanda, do đó, lượng khách lưu trú sử dụng dịch vụ ăn uống tại chỗ luôn chiếm ưu thế. Tiếp theo là mục đích tiếp khách/gặp đối tác với 21 người (22,1%), cho thấy nhà hàng cũng đang thu hút được một lượng khách đến từ môi trường doanh nghiệp - đây là nhóm khách có yêu cầu cao về không gian, chất lượng món ăn và phong cách phục vụ. Hai mục đích còn lại là tổ chức tiệc/hội nghị và ăn uống cùng gia đình/bạn bè, cùng có 19 người (20,0%), phản ánh nhà hàng đang khai thác được cả phân khúc khách cá nhân lẫn khách đoàn, góp phần đa dạng hóa nguồn khách.

Biểu đồ 2.10: Cơ cấu về thời gian sử dụng



Về thời gian sử dụng dịch vụ, buổi sáng là khung giờ có lượng khách đông nhất với 42 người (44,2%). Điều này có thể được lý giải bởi phần lớn khách lưu trú thường sử dụng dịch vụ buffet sáng - vốn là một trong những loại hình dịch vụ có doanh thu lớn thứ hai của nhà hàng như đã phân tích ở phần trước. Buổi tối xếp thứ hai với 34 người (35,8%), cho thấy đây cũng là khung giờ khá sôi động, phù hợp với nhu cầu ăn tối của khách lưu trú lẫn khách vắng lai. Buổi trưa có lượng khách thấp nhất với chỉ 19 người (20,0%). Điều này khá phổ biến tại các nhà hàng trong khách sạn khi khách thường có xu hướng ra ngoài ăn trưa thay vì sử dụng dịch vụ tại chỗ.

Tổng hợp các kết quả khảo sát cho thấy tệp khách hàng của nhà hàng Trico khá đa dạng về giới tính, độ tuổi và mục đích sử dụng. Tuy nhiên, có thể nhận thấy nhóm khách chủ đạo là những người trong độ tuổi 18-35, sử dụng dịch vụ vào buổi sáng và chủ yếu trong thời gian lưu trú tại khách sạn. Đặc điểm này cần được lưu ý khi phân tích kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ ở các phần tiếp theo, vì mỗi nhóm khách hàng có thể có những kỳ vọng và tiêu chí đánh giá khác nhau đối với dịch vụ của nhà hàng.

2.5.3 Kết quả đánh giá năng lực của đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant dành cho khách hàng:

2.5.3.1 Đánh giá về sự am hiểu & tư vấn của nhân viên:

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát khách hàng về sự am hiểu và tư vấn của nhân viên

Tiêu chí	Điểm đánh giá					Điểm đánh giá trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận
	1	2	3	4	5			
Nhân viên giới thiệu món ăn/đồ uống rõ ràng, dễ hiểu.	2	14	53	22	4	3,13	0,79	Trung bình
Nhân viên trả lời chính xác khi tôi hỏi về thành phần món (dị ứng, ăn chay, ăn kiêng...).	12	35	21	22	5	2,72	1,12	Trung bình
Nhân viên tư vấn món/đồ uống phù hợp với sở thích của tôi.	3	24	44	20	4	2,98	0,87	Trung bình

Nhân viên thông báo đầy đủ về ưu đãi và dịch vụ đang có.	4	16	49	22	4	3,06	0,86	Trung bình
Nhân viên gợi ý đồ uống phù hợp với món ăn tôi đã chọn.	2	22	43	20	8	3,13	0,99	Trung bình

(Nguồn: kết quả khảo sát khách hàng)

Nhận xét:

Kết quả khảo sát nhóm tiêu chí về kiến thức và khả năng tư vấn của nhân viên cho thấy điểm trung bình dao động từ 2,72 đến 3,13 - phản ánh đây là nhóm tiêu chí chỉ đạt mức trung bình, chưa tạo được ấn tượng rõ nét trong mắt khách hàng.

Hai tiêu chí được đánh giá cao nhất trong nhóm là "Nhân viên giới thiệu món ăn/đồ uống rõ ràng, dễ hiểu" và "Nhân viên gợi ý đồ uống phù hợp với món ăn tôi đã chọn", cùng đạt 3,13 điểm. Độ lệch chuẩn của cả hai ở mức thấp, cho thấy đánh giá của khách hàng khá đồng đều - đội ngũ nhân viên đã thực hiện được vai trò tư vấn cơ bản, giúp khách hàng định hướng lựa chọn trong quá trình dùng bữa.

Tiêu chí "Nhân viên thông báo đầy đủ về ưu đãi và dịch vụ đang có" đạt 3,06 điểm, cho thấy nhân viên đã có ý thức truyền đạt thông tin khuyến mãi đến khách hàng, dù hiệu quả thực tế vẫn chưa thật sự nổi bật. Tiêu chí "Nhân viên tư vấn món/đồ uống phù hợp với sở thích của tôi" đạt 2,98 điểm - mức điểm này gợi lên một thực tế rằng nhân viên chưa thực sự lắng nghe và cá nhân hóa trải nghiệm cho từng khách hàng, điều mà nhiều thực khách kỳ vọng ở một dịch vụ nhà hàng chuyên nghiệp.

Đáng chú ý nhất là tiêu chí "Nhân viên trả lời chính xác khi tôi hỏi về thành phần món (dị ứng, ăn chay, ăn kiêng...)" - đây là tiêu chí có điểm trung bình thấp nhất (2,72) và độ lệch chuẩn cao nhất (1,12). Sự phân tán lớn trong đánh giá phản ánh kiến thức chuyên môn về thành phần món ăn và các chế độ ăn đặc biệt không đồng đều giữa các nhân viên. Với những khách hàng có nhu cầu liên quan đến sức khỏe như dị ứng với thực phẩm hay ăn kiêng, sự thiếu chắc chắn trong phần trả lời của nhân viên có thể ảnh hưởng trực tiếp đến cảm giác an tâm và tin tưởng vào nhà hàng.

Nhìn lại toàn bộ nhóm tiêu chí, đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant đã nắm được các thông tin phục vụ cơ bản, song kiến thức chuyên sâu về sản phẩm - đặc biệt

là thành phần món ăn và khả năng tư vấn phù hợp với nhu cầu riêng của từng khách - vẫn là điểm yếu cần được đào tạo bổ sung một cách có hệ thống. Đây cũng là nền tảng quan trọng để nhà hàng nâng cao tính chuyên nghiệp và cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng trong thời gian tới.

2.5.3.2 Đánh giá về khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng của nhân viên:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng của nhân viên

Nội dung câu hỏi	Điểm đánh giá					Điểm đánh giá trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận
	1	2	3	4	5			
Tôi được chào đón và dẫn đến bàn nhanh chóng, chu đáo.	5	10	41	34	5	3,25	0,91	Trung bình
Thao tác phục vụ gọn gàng, ghi order và thanh toán chính xác.	1	24	41	21	8	3,12	0,92	Trung bình
Nhân viên sử dụng ngoại ngữ lưu loát, giúp tôi cảm thấy thoải mái khi giao tiếp.	1	11	31	46	6	3,47	0,82	Tốt
Đồ uống được pha chế/phục vụ đúng yêu cầu và kịp thời (bỏ qua nếu quý khách không sử dụng)	6	34	29	21	5	2,82	1,01	Trung bình
Món ăn được thực hiện đúng yêu cầu của tôi.	11	18	39	22	5	2,92	1,05	Trung bình
Hương vị và cách trình bày món ăn đáp ứng kỳ vọng của tôi.	13	30	27	20	5	2,73	1,11	Trung bình
Nhân viên điều chỉnh kịp thời khi tôi có yêu cầu thay đổi đặc biệt.	6	14	44	20	11	3,17	1,03	Trung bình
Tôi không phải chờ đợi món ăn quá lâu trong giờ cao điểm	7	28	30	23	7	2,95	1,07	Trung bình
Nhân viên kiểm soát tốt cảm xúc khi xử lý các yêu cầu hoặc phàn nàn của khách hàng.	16	19	26	24	10	2,93	1,25	Trung bình

(Nguồn: kết quả khảo sát khách hàng)

Nhân xét:

Kết quả khảo sát cho thấy các tiêu chí về kỹ năng phục vụ của nhân viên nhìn chung nhận được đánh giá ở mức trung bình, với điểm số dao động từ 2,73 đến 3,47. Dù đội ngũ nhân viên đã đáp ứng được những yêu cầu cơ bản, chất lượng phục vụ thực tế vẫn chưa thực sự đồng đều và còn nhiều mặt hạn chế cần được cải thiện nhằm nâng cao trải nghiệm cho khách hàng.

Trong số các tiêu chí được khảo sát, “Nhân viên sử dụng ngoại ngữ lưu loát, giúp tôi cảm thấy thoải mái khi giao tiếp” ghi nhận mức điểm trung bình cao nhất là 3,47, thuộc loại tốt. Khả năng giao tiếp ngoại ngữ tương đối ổn định của nhân viên là điểm cộng, giúp khách hàng quốc tế cảm thấy thuận tiện và thoải mái. Độ lệch chuẩn ở mức 0,82 cũng cho thấy sự đồng thuận cao trong đánh giá của khách hàng về mặt này.

Tiêu chí “Tôi được chào đón và dẫn đến bàn nhanh chóng, chu đáo” đạt 3,25 điểm, cho thấy sự quan tâm nhất định của nhân viên trong công tác đón tiếp. Tiêu chí “Nhân viên điều chỉnh kịp thời khi tôi có yêu cầu thay đổi đặc biệt” cũng đạt mức 3,17 điểm, phản ánh khả năng hỗ trợ và xử lý các yêu cầu phát sinh ở mức tương đối ổn định.

Về mặt kỹ thuật, tiêu chí “Thao tác phục vụ gọn gàng, ghi order và thanh toán chính xác” đạt 3,12 điểm. Điều này cho thấy nhân viên cơ bản đã nắm vững quy trình phục vụ và hạn chế sai sót, dù mức đánh giá này vẫn còn dư địa để cải thiện sự hài lòng của khách hàng.

Những tiêu chí có điểm đánh giá thấp hơn phản ánh các hạn chế đáng lưu ý. Đáng chú ý, tiêu chí “Hương vị và cách trình bày món ăn đáp ứng kỳ vọng của tôi” có điểm trung bình thấp nhất là 2,73 với độ lệch chuẩn lên đến 1,11. Số liệu này cho thấy mức độ hài lòng chưa cao và sự đánh giá khá trái chiều về chất lượng món ăn. Tương tự, “Đồ uống được pha chế/phục vụ đúng yêu cầu và kịp thời” chỉ đạt 2,82 điểm, cho thấy tốc độ và chất lượng đồ uống vẫn chưa thực sự đáp ứng kỳ vọng của thực khách.

Tiêu chí “Tôi không phải chờ đợi món ăn quá lâu trong giờ cao điểm” đạt 2,95 điểm, phản ánh tình trạng chậm trễ phục vụ trong các khung giờ đông khách. Đặc biệt, tiêu chí “Nhân viên kiểm soát tốt cảm xúc khi xử lý các yêu cầu hoặc phàn nàn của khách hàng” chỉ đạt 2,93 điểm và sở hữu độ lệch chuẩn cao nhất là 1,25. Điều

này cho thấy khả năng kiểm soát cảm xúc và xử lý phàn nàn của nhân viên chưa đồng đều, dẫn đến những trải nghiệm chưa tốt khi có sự cố phát sinh.

Tổng quan kết quả khảo sát, kỹ năng phục vụ của nhân viên tại Trico Restaurant hiện ở mức trung bình. Dù được đánh giá khá tốt về khả năng ngoại ngữ, đón tiếp và xử lý yêu cầu đặc biệt, đội ngũ vẫn còn nhiều hạn chế liên quan đến chất lượng món ăn, đồ uống, tốc độ phục vụ và kỹ năng kiểm soát cảm xúc. Nhà hàng cần tập trung đào tạo và giám sát thường xuyên các mảng này để nâng cao tính chuyên nghiệp và cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng.

2.5.3.3 Đánh giá về thái độ phục vụ của nhân viên:

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát khách hàng về thái độ phục vụ của nhân viên

Nội dung câu hỏi	Điểm đánh giá					Điểm đánh giá trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận
	1	2	3	4	5			
Tác phong, đồng phục của nhân viên gọn gàng, chuyên nghiệp.	0	2	24	59	10	3,81	0,64	Tốt
Nhân viên thân thiện, niềm nở trong suốt quá trình phục vụ.	14	16	33	22	10	2,98	1,19	Trung bình
Nhân viên thể hiện sự quan tâm thực sự, không chỉ phục vụ cho có.	3	17	41	25	9	3,21	0,96	Trung bình
Nhân viên tôn trọng không gian riêng tư, không làm phiền khi không cần thiết.	0	9	56	22	8	3,31	0,76	Trung bình
Nhân viên thể hiện sự trung thực và tạo cho tôi cảm giác đáng tin cậy trong quá trình phục vụ.	1	10	51	26	7	3,29	0,80	Trung bình
Nhân viên lắng nghe góp ý của tôi với thái độ cầu thị.	2	19	34	30	10	3,28	0,97	Trung bình

(Nguồn: kết quả khảo sát khách hàng)

Nhận xét:

Dựa trên kết quả khảo sát, các tiêu chí liên quan đến thái độ và tác phong phục vụ của nhân viên nhìn chung được khách hàng đánh giá ở mức trung bình đến tốt, với điểm trung bình dao động từ 2,98 đến 3,81. Kết quả này cho thấy đội ngũ nhân viên

tại nhà hàng đã xây dựng được hình ảnh tương đối chuyên nghiệp trong mắt khách hàng, tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế liên quan đến thái độ phục vụ và khả năng tạo sự hài lòng trong quá trình giao tiếp.

Trong các tiêu chí khảo sát, “Tác phong, đồng phục của nhân viên gọn gàng, chuyên nghiệp” đạt điểm trung bình cao nhất là 3,81 và được xếp loại tốt. Đồng thời, độ lệch chuẩn thấp nhất là 0,64, cho thấy phần lớn khách hàng có đánh giá khá thống nhất về ngoại hình và tác phong của nhân viên. Điều này phản ánh nhà hàng đã chú trọng xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp thông qua đồng phục và phong cách làm việc của đội ngũ nhân viên.

Bên cạnh đó, tiêu chí “Nhân viên tôn trọng không gian riêng tư, không làm phiền khi không cần thiết” đạt 3,31 điểm, cho thấy nhân viên đã có sự tinh tế nhất định trong quá trình phục vụ khách hàng. Tiêu chí “Nhân viên thể hiện sự trung thực và tạo cho tôi cảm giác đáng tin cậy trong quá trình phục vụ” đạt 3,29 điểm, phản ánh khách hàng tương đối tin tưởng vào thái độ và cách làm việc của nhân viên nhà hàng.

Ngoài ra, tiêu chí “Nhân viên lắng nghe góp ý của tôi với thái độ cầu thị” đạt 3,28 điểm và “Nhân viên thể hiện sự quan tâm thực sự, không chỉ phục vụ cho có” đạt 3,21 điểm. Kết quả này cho thấy nhân viên đã phần nào tạo được sự quan tâm và sẵn sàng tiếp nhận ý kiến từ khách hàng, tuy nhiên, mức đánh giá vẫn chưa cao, chứng tỏ khả năng tạo sự gắn kết và chăm sóc khách hàng chưa thật sự nổi bật.

Đáng chú ý, tiêu chí “Nhân viên thân thiện, niềm nở trong suốt quá trình phục vụ” chỉ đạt 2,98 điểm với độ lệch chuẩn khá cao là 1,19. Điều này cho thấy thái độ phục vụ của nhân viên chưa đồng đều, vẫn còn những trường hợp khách hàng chưa cảm nhận được sự nhiệt tình và thân thiện trong quá trình sử dụng dịch vụ. Đây là vấn đề mà nhà hàng cần quan tâm cải thiện nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và xây dựng hình ảnh phục vụ chuyên nghiệp hơn.

Tổng thể, có thể thấy thái độ phục vụ của nhân viên tại Trico Restaurant được khách hàng đánh giá ở mức tương đối tích cực. Điểm mạnh nổi bật nằm ở hình ảnh chuyên nghiệp, tác phong gọn gàng và khả năng giữ sự tôn trọng đối với khách hàng. Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa chất lượng phục vụ, nhà hàng cần chú trọng đào tạo nhân viên về kỹ năng giao tiếp, sự thân thiện và khả năng thể hiện sự quan tâm chân thành. Khi khách hàng cảm nhận được sự nhiệt tình và thái độ phục vụ xuất phát từ

sự quan tâm thực sự, mức độ hài lòng và thiện cảm đối với nhà hàng sẽ được cải thiện đáng kể.

2.5.3.4 Đánh giá sự hài lòng của khách hàng đối với nhân viên:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về sự hài lòng của khách hàng đối với nhân viên

Nội dung câu hỏi	Điểm đánh giá					Điểm đánh giá trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận
	1	2	3	4	5			
Tôi hài lòng với chất lượng phục vụ của nhân viên tại đây.	9	14	30	33	9	3,20	1,11	Trung bình
Chất lượng phục vụ của nhân viên xứng đáng với chi phí tôi chi trả.	14	19	38	19	5	2,81	1,08	Trung bình
Nhân viên đáp ứng hoặc vượt quá kỳ vọng của tôi.	9	24	46	12	4	2,77	0,94	Trung bình
Tôi cảm thấy được trân trọng khi sử dụng dịch vụ tại đây.	0	10	58	20	7	3,25	0,74	Trung bình
Tôi sẽ quay lại nhà hàng trong lần tới.	10	22	34	21	8	2,95	1,10	Trung bình
Tôi sẵn sàng giới thiệu nhà hàng cho người thân, bạn bè.	10	17	48	13	7	2,89	1,02	Trung bình

(Nguồn: kết quả khảo sát khách hàng)

Nhận xét:

Kết quả khảo sát nhóm tiêu chí phản ánh mức độ hài lòng và ý định quay lại của khách hàng cho thấy điểm trung bình toàn nhóm dao động từ 2,77 đến 3,25 - tất cả đều nằm trong ngưỡng trung bình, chưa có tiêu chí nào đạt mức đánh giá tích cực rõ rệt.

Tiêu chí "Tôi cảm thấy được trân trọng khi sử dụng dịch vụ tại đây" dẫn đầu nhóm với 3,25 điểm và độ lệch chuẩn thấp nhất là 0,74. Sự đồng thuận cao trong đánh giá này cho thấy thái độ lịch sự và tôn trọng khách hàng của đội ngũ nhân viên đã được ghi nhận khá nhất quán - đây là điểm tựa tích cực trong hình ảnh dịch vụ của nhà hàng. Tiêu chí "Tôi hài lòng với chất lượng phục vụ của nhân viên tại đây" đạt 3,20 điểm, phản ánh mức hài lòng tương đối của khách hàng với trải nghiệm chung,

dù độ lệch chuẩn lên đến 1,11 cho thấy cảm nhận giữa các khách hàng còn khá phân tán.

Ở chiều ngược lại, tiêu chí "Tôi sẽ quay lại nhà hàng trong lần tới" chỉ đạt 2,95 điểm và "Tôi sẵn sàng giới thiệu nhà hàng cho người thân, bạn bè" đạt 2,89 điểm. Hai con số này đặt ra một vấn đề đáng suy nghĩ: dù khách hàng chưa có đánh giá tiêu cực, trải nghiệm thực tế vẫn chưa đủ sức tạo ra động lực quay lại hay lan tỏa hình ảnh nhà hàng qua kênh truyền miệng - vốn là kênh marketing hiệu quả và tiết kiệm nhất trong ngành dịch vụ ăn uống.

Tiêu chí "Chất lượng phục vụ của nhân viên xứng đáng với chi phí tôi chi trả" đạt 2,81 điểm, phản ánh một bộ phận khách hàng chưa cảm thấy giá trị nhận được tương xứng với khoản tiền bỏ ra. Thấp nhất trong toàn nhóm là tiêu chí "Nhân viên đáp ứng hoặc vượt quá kỳ vọng của tôi" với 2,77 điểm - cho thấy chất lượng phục vụ hiện tại mới chỉ dừng lại ở mức hoàn thành nhiệm vụ cơ bản, chưa tạo được dấu ấn hay khoảnh khắc dịch vụ đáng nhớ trong mắt khách hàng.

Nhìn lại toàn bộ nhóm tiêu chí, điểm sáng duy nhất là khách hàng cảm nhận được sự tôn trọng từ phía nhân viên - song đó chưa đủ để chuyển hóa thành sự hài lòng bền vững hay hành vi quay lại. Khoảng cách giữa thái độ phục vụ và kỳ vọng thực tế của khách hàng, cùng với cảm giác chưa nhận được giá trị xứng đáng, là những tín hiệu rõ ràng cho thấy Trico Restaurant cần đầu tư có chiều sâu hơn vào chất lượng đội ngũ nhân viên - không chỉ ở thái độ mà còn ở năng lực phục vụ thực chất - để từng bước cải thiện trải nghiệm và giữ chân khách hàng lâu dài.

2.5.3.5 Đánh giá tổng thể:

Bảng 2.10: Đánh giá tổng thể về kết quả khảo sát đã thu thập được

Tiêu chí	Giá trị trung bình
Sự am hiểu & tư vấn của nhân viên	3,00
Khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng của nhân viên	3,04
Thái độ phục vụ của nhân viên	3,31
Sự hài lòng của khách hàng đối với nhân viên	2,98

(Nguồn: kết quả khảo sát khách hàng)

Nhận xét:

Dựa trên bảng tổng hợp giá trị trung bình của các nhóm tiêu chí, có thể thấy chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng được khách hàng đánh giá chủ yếu ở mức trung bình. Các giá trị trung bình dao động từ 2,98 đến 3,31, cho thấy nhân viên đã đáp ứng được những yêu cầu cơ bản trong quá trình phục vụ nhưng vẫn chưa tạo được sự nổi bật hoặc khác biệt rõ rệt trong trải nghiệm khách hàng.

Trong các nhóm tiêu chí, thái độ phục vụ của nhân viên được đánh giá cao nhất với giá trị trung bình đạt 3,31. Kết quả này phản ánh đội ngũ nhân viên nhìn chung có tác phong khá chuyên nghiệp, lịch sự và tạo được cảm giác tương đối thoải mái cho khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ. Đây được xem là điểm tích cực góp phần xây dựng hình ảnh và chất lượng phục vụ của nhà hàng.

Bên cạnh đó, khả năng phục vụ của nhân viên đạt giá trị trung bình 3,04 và sự am hiểu và tư vấn của nhân viên đạt 3,00. Điều này cho thấy nhân viên đã có khả năng thực hiện các nghiệp vụ phục vụ cơ bản cũng như hỗ trợ, tư vấn cho khách hàng ở mức tương đối. Tuy nhiên, khả năng xử lý tình huống, tư vấn chuyên sâu, đáp ứng yêu cầu đặc biệt hay tạo trải nghiệm cá nhân hóa cho khách hàng vẫn còn hạn chế và chưa thật sự đồng đều.

Đáng chú ý, sự hài lòng của khách hàng là nhóm tiêu chí có giá trị trung bình thấp nhất với 2,98. Kết quả này cho thấy chất lượng phục vụ hiện tại vẫn chưa đáp ứng đầy đủ kỳ vọng của khách hàng, đặc biệt ở các yếu tố liên quan đến giá trị dịch vụ, khả năng tạo ấn tượng và giữ chân khách hàng quay lại trong tương lai. Điều này phản ánh nhà hàng cần tiếp tục nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên cả về kiến thức, kỹ năng và thái độ phục vụ nhằm cải thiện trải nghiệm khách hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh.

2.6 Đánh giá chung:

Việc đánh giá công tác nhân sự tại Trico Restaurant đòi hỏi cái nhìn đa chiều, không chỉ dừng lại ở quy trình quản lý nội bộ mà còn phải dựa trên những phản hồi thực tế từ khách hàng sử dụng dịch vụ. Qua việc phân tích đồng thời hoạt động tuyển dụng, đào tạo, chính sách đãi ngộ và kết quả khảo sát mức độ hài lòng của thực khách, có thể nhận thấy bức tranh toàn cảnh về nguồn nhân lực của nhà hàng. Mặc dù hoạt động trong khuôn khổ của một khách sạn 4 sao với nhiều lợi thế về cơ sở vật chất và

quy trình, nhưng chất lượng dịch vụ do con người tạo ra vẫn đang tồn tại những điểm sáng đan xen những hạn chế đáng lưu ý. Sự tương quan giữa dữ liệu vận hành và ý kiến khách hàng sẽ giúp xác định rõ ràng hơn những thế mạnh cần phát huy và những lỗ hổng cấp thiết phải khắc phục nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của nhà hàng.

2.6.1 Ưu điểm:

Dựa trên các dữ liệu thu thập được, có thể nhận thấy Trico Restaurant sở hữu những điểm mạnh nền tảng góp phần duy trì hoạt động vận hành ổn định, cụ thể như sau:

Thứ nhất, nhà hàng đã xây dựng thành công hình ảnh chuyên nghiệp về mặt ngoại hình và tác phong của đội ngũ nhân viên. Đây là điểm sáng nổi bật nhất với điểm đánh giá cao nhất trong các khảo sát là 3,81/5. Kết quả này phản ánh hiệu quả của công tác tuyển dụng khắt khe ngay từ khâu đầu vào, chú trọng sàng lọc ứng viên dựa trên tiêu chí ngoại hình ưa nhìn và sự chín chu, đáp ứng được yêu cầu khắt khe về mặt hình ảnh của dịch vụ lưu trú đạt chuẩn 4 sao.

Thứ hai, năng lực giao tiếp ngoại ngữ của nhân viên được xem là một lợi thế cạnh tranh quan trọng. Với điểm đánh giá là 3,47/5, nhân viên nhà hàng đã thể hiện sự tự tin và khả năng hỗ trợ tốt cho tệp khách hàng quốc tế, giúp xóa bỏ rào cản ngôn ngữ và tạo sự thuận lợi trong quá trình giao tiếp, phục vụ.

Thứ ba, chính sách nhân sự và môi trường làm việc tại nhà hàng có nhiều điểm tích cực giúp thu hút và giữ chân nhân sự trong giai đoạn đầu. Việc áp dụng chi trả 100% lương và phí phục vụ ngay trong thời gian thử việc là một chính sách linh hoạt, giúp nhân viên an tâm về tâm lý. Bên cạnh đó, văn hóa làm việc đề cao tinh thần teamwork và sự hỗ trợ lẫn nhau theo hình thức "cầm tay chỉ việc" đã tạo ra sự gắn kết, giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập và giảm thiểu sai sót trong công việc.

Thứ tư, dù còn những hạn chế về kỹ năng chuyên sâu, nhưng cơ bản khách hàng vẫn cảm nhận được sự tôn trọng và thái độ phục vụ lịch sự. Điểm số 3,25/5 cho thấy nhân viên đã duy trì được các chuẩn mực cơ bản về ứng xử, tạo ra không gian văn minh và lịch sự cho thực khách.

2.6.2 Hạn chế:

Bên cạnh những ưu điểm, chất lượng dịch vụ thực tế tại Trico Restaurant vẫn bộc lộ nhiều hạn chế đáng lo ngại, đặc biệt là sự thiếu chiều sâu về chuyên môn và

tính đồng đều trong trải nghiệm khách hàng. Các nhược điểm cụ thể được thể hiện qua các khía cạnh sau:

Thứ nhất, kiến thức chuyên môn và khả năng tư vấn sản phẩm của nhân viên là điểm yếu lớn nhất cần được ưu tiên cải thiện. Kết quả khảo sát chỉ ra mức đánh giá thấp nhất là 2,72/5 đối với khả năng giải đáp về thành phần món ăn, dị ứng hoặc chế độ ăn đặc biệt. Điều này cho thấy chương trình đào tạo hiện tại chưa thực sự hiệu quả, chỉ dừng lại ở quy trình bề nổi mà lơ là kiến thức chuyên sâu, khiến nhân viên lúng túng trước các yêu cầu chi tiết hoặc liên quan đến sức khỏe của thực khách.

Thứ hai, thái độ phục vụ và khả năng kiểm soát cảm xúc của nhân viên chưa thực sự ổn định. Khách hàng đánh giá mức độ thân thiện chỉ ở 2,98/5 và khả năng kiểm soát cảm xúc khi xử lý phàn nàn là 2,93/5. Sự mệt mỏi do cường độ làm việc cao trong các khung giờ cao điểm, cộng với việc đôi khi cảm thấy quá tải, đã dẫn đến những phản ứng phục vụ thiếu nhất quán, làm giảm trải nghiệm của khách hàng.

Thứ ba, hiệu suất vận hành và tốc độ phục vụ chưa đáp ứng kỳ vọng của khách hàng 4 sao. Các chỉ số về việc chờ đợi món ăn, độ kịp thời của đồ uống và sự đồng đều trong chất lượng món ăn đều nhận được điểm đánh giá thấp (dưới 3,0). Điều này cho thấy sự phối hợp giữa các bộ phận và khả năng chịu áp lực của nhân viên trong các khung giờ đông khách còn nhiều bất nhất, dẫn đến tình trạng quá tải và sai sót.

Thứ tư, tình trạng biến động nhân sự do sự cạnh tranh gay gắt của thị trường lao động Đà Nẵng là một bài toán nan giải. Việc nhân viên giỏi thường xuyên nhảy việc sang các đối thủ có chế độ đãi ngộ cao hơn sau khi được đào tạo khiến nhà hàng rơi vào trạng thái thiếu hụt người có kinh nghiệm. Điều này không chỉ gây lãng phí chi phí đào tạo mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến tính liên tục và ổn định của chất lượng dịch vụ.

Thứ năm, giá trị dịch vụ nhận được chưa tương xứng với chi phí khách hàng bỏ ra. Với điểm đánh giá 2,81/5 cho tiêu chí về giá trị, có thể thấy khách hàng chưa thực sự thuyết phục về chất lượng so với số tiền họ phải trả. Điều này dẫn đến ý định quay lại và giới thiệu nhà hàng cho người khác ở mức thấp, cho thấy sức hút và khả năng giữ chân khách hàng của Trico Restaurant đang bị hạn chế.

2.6.3 Đánh giá tổng thể:

Nhìn nhận tổng thể, chất lượng nhân sự và dịch vụ tại Trico Restaurant hiện đang ở mức "Trung bình" với điểm số tổng hợp dao động quanh mức 3,0. Nhà hàng

đã thành công trong việc xây dựng bộ vỏ chuyên nghiệp, bài bản về mặt hình thức và quy trình cơ bản, nhưng lại chưa thực sự làm tốt "bộ ruột" của dịch vụ là sự tinh tế, am hiểu sản phẩm và khả năng tạo cảm xúc tích cực cho khách hàng.

Có một sự nghịch lý giữa tiềm năng của môi trường làm việc chuẩn 4 sao và thực tế năng lực của đội ngũ nhân viên. Trong khi khách hàng đòi hỏi sự chuyên sâu và cá nhân hóa trong trải nghiệm, thì nhân viên lại đang gặp khó khăn do thiếu đào tạo bài bản và chịu áp lực giữ chân nhân sự. Khoảng cách giữa kỳ vọng của khách hàng và trải nghiệm thực tế chưa được thu hẹp, đặc biệt ở các khía cạnh liên quan đến tư vấn chuyên môn và sự kiên nhẫn trong phục vụ. Do đó, để nâng tầm vị thế của nhà hàng, ban quản lý cần chuyển dịch trọng tâm từ việc duy trì vận hành sang việc đầu tư sâu hơn vào đào tạo chuyên môn và xây dựng các chính sách đãi ngộ dài hạn nhằm ổn định đội ngũ, đảm bảo chất lượng dịch vụ đồng đều và xứng tầm với thương hiệu 4 sao.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI TRICO RESTAURANT THUỘC VANDA HOTEL

3.1 Cơ sở đề xuất giải pháp:

3.1.1 Định hướng phát triển du lịch Đà Nẵng:

Trong những năm gần đây, thành phố Đà Nẵng xác định du lịch là ngành kinh tế mũi nhọn, đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Thành phố tập trung phát triển du lịch theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của điểm đến trên thị trường trong nước cũng như quốc tế.

Bên cạnh việc đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng du lịch, Đà Nẵng còn chú trọng đa dạng hóa các sản phẩm du lịch, nâng cao chất lượng dịch vụ lưu trú, ẩm thực và các hoạt động vui chơi giải trí nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách. Thành phố cũng đẩy mạnh công tác quảng bá hình ảnh, thu hút các sự kiện văn hóa, thể thao và du lịch quy mô lớn để gia tăng lượng khách đến tham quan và nghỉ dưỡng.

Trong bối cảnh đó, các khách sạn và nhà hàng trên địa bàn phải không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng yêu cầu của thị trường. Đặc biệt, nguồn nhân lực được xem là yếu tố quyết định đến chất lượng phục vụ và sự hài lòng của khách hàng. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant là yêu cầu cần thiết nhằm phù hợp với định hướng phát triển chung của ngành du lịch Đà Nẵng trong giai đoạn hiện nay.

3.1.2 Mục tiêu chiến lược kinh doanh của khách sạn:

Đối với Vanda Hotel, mục tiêu chiến lược không chỉ đơn thuần là việc tối ưu hóa các chỉ tiêu tài chính hay mở rộng quy mô, mà còn là hành trình kiến tạo và duy trì đẳng cấp dịch vụ 4 sao đầy tinh tế và chuyên nghiệp. Trong bối cảnh thị trường du lịch Đà Nẵng ngày càng khắt khe, khách sạn xác định rằng sự khác biệt duy nhất bền vững chính là chất lượng trải nghiệm khách hàng. Do đó, định hướng cốt lõi của Vanda Hotel là xây dựng một hệ thống vận hành nơi sự hài lòng của thực khách được đặt lên vị trí tối thượng.

Trong hệ sinh thái dịch vụ ấy, Trico Restaurant đóng vai trò như một "bộ mặt" đại diện cho tinh thần hiếu khách của khách sạn. Vì vậy, mục tiêu chiến lược

dành cho nhà hàng không chỉ dừng lại ở việc nâng cao doanh thu hay đa dạng hóa thực đơn, mà còn tập trung sâu sắc vào việc chuẩn hóa quy trình phục vụ đạt chuẩn quốc tế. Nhà hàng phấn trở thành điểm đến ẩm thực uy tín, nơi khách hàng không chỉ thưởng thức món ăn ngon mà còn cảm nhận được sự tận tâm, chu đáo qua từng tương tác với nhân viên. Điều này đòi hỏi đội ngũ nhân sự tại đây không chỉ vững vàng về kỹ năng nghiệp vụ mà còn phải thấu hiểu văn hóa dịch vụ 4 sao.

Đặc biệt, Vanda Hotel nhận thấy rằng mọi chiến lược kinh doanh đều khó có thể thành công nếu thiếu đi sự đồng lòng và năng lực của con người. Xuất phát từ thực trạng và tầm nhìn này, khách sạn xác định phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm và là yếu tố then chốt để hiện thực hóa các mục tiêu dài hạn. Mục tiêu là xây dựng một đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant có kỹ năng chuyên sâu, tác phong chuyên nghiệp và đặc biệt là thái độ phục vụ lấy khách hàng làm trung tâm. Chiến lược này không chỉ giải quyết bài toán chất lượng dịch vụ hiện tại mà còn tạo nên nền tảng vững chắc để đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ trong thời gian tới, đảm bảo sự phát triển bền vững cho cả Vanda Hotel.

3.1.3 Phân tích nguyên nhân của các hạn chế:

Những hạn chế trong chất lượng đội ngũ nhân viên và dịch vụ tại Trico Restaurant không xuất hiện ngẫu nhiên, mà là kết quả của việc cộng hưởng giữa các yếu tố chủ quan từ công tác quản trị nội bộ và các yếu tố khách quan từ áp lực của thị trường. Dựa trên sự phân tích sâu sắc thực trạng tại Chương 2, có thể xác định các nguyên nhân cốt lõi dẫn đến những nhược điểm nêu trên như sau:

Thứ nhất, chương trình đào tạo còn mang tính hình thức và thiếu chiều sâu chuyên môn. Nguyên nhân chính dẫn đến việc nhân viên thiếu kiến thức về thành phần món ăn hay khả năng tư vấn chuyên sâu (điểm khảo sát thấp nhất) nằm ở hạn chế của quy trình đào tạo hiện tại. Tại Trico Restaurant, hình thức đào tạo chủ yếu là "cầm tay chỉ việc" và học trực tiếp trên công việc từ các nhân viên lâu năm. Mặc dù hình thức này giúp nhân viên nhanh chóng nắm bắt quy trình vận hành, nhưng lại bộc lộ yếu kém trong việc truyền tải kiến thức nền tảng một cách bài bản. Các nhân viên hướng dẫn thường quá bận rộn với áp lực phục vụ hàng ngày, do đó ít có thời gian để đào tạo chi tiết về thực đơn, các nguyên liệu đặc biệt hoặc các kiến thức dinh dưỡng, dị ứng. Hơn nữa, việc thiếu một giáo trình đào tạo chuẩn hóa và bài bản khiến nội

dung đào tạo phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của người hướng dẫn, dẫn đến sự thiếu đồng nhất trong kiến thức của nhân viên mới.

Thứ hai, cơ chế đãi ngộ chưa đủ sức cạnh tranh để giữ chân nhân tài. Tình trạng biến động nhân sự cao, đặc biệt là sự "chảy máu chất xám" sang các đối thủ cạnh tranh, xuất phát từ chính sách lương thưởng và lộ trình phát triển nghề nghiệp. Mặc dù nhà hàng đã có chính sách chi trả lương thử việc đầy đủ, nhưng mức thu nhập cơ bản và tính ổn định của thu nhập (phụ thuộc nhiều vào phí phục vụ biến động theo mùa) vẫn chưa tạo được sự an tâm dài hạn cho người lao động. Trong bối cảnh thị trường lao động du lịch Đà Nẵng cạnh tranh gay gắt, khi nhân viên đã tích lũy đủ kinh nghiệm, họ dễ bị thu hút bởi các đối thủ đưa ra mức đãi ngộ hấp dẫn hơn hoặc môi trường làm việc mới mẻ hơn. Sự thay đổi nhân sự liên tục này buộc nhà hàng phải liên tục tuyển dụng và đào tạo lại từ đầu, gây đứt gãy sự ổn định của đội ngũ và dẫn đến chất lượng dịch vụ không đồng đều.

Thứ ba, áp lực công việc quá lớn ảnh hưởng tiêu cực đến thái độ và chất lượng phục vụ. Đặc thù của Trico Restaurant là phục vụ buffet sáng và tiếp đón khách đoàn với mật độ khách tập trung vào các khung giờ cao điểm, tạo ra áp lực cường độ cao về thời gian và thể chất. Khiến cho việc nhân viên cảm thấy quá tải, thiếu kiên nhẫn và dễ mắc sai sót trong việc ghi order hoặc phục vụ đồ uống. Bên cạnh đó, công tác quản trị tâm lý và kỹ năng mềm cho nhân viên chưa được chú trọng đúng mức. Nhân viên chưa được trang bị kỹ năng quản lý căng thẳng hay kỹ năng xử lý tình huống khủng hoảng, dẫn đến việc kiểm soát cảm xúc kém khi gặp phản nản của khách hàng. Chính sự kiệt sức về thể chất và tâm lý này là nguyên nhân sâu xa khiến thái độ phục vụ thiếu sự nhiệt tình và thân thiện, đôi khi mang tính đối phó.

Thứ tư, tiêu chuẩn tuyển dụng chưa cân bằng giữa "thái độ" và "năng lực chuyên môn sẵn có". Quy trình tuyển dụng của nhà hàng hiện nay đang đặt quá nặng vào tiêu chí ngoại hình và thái độ, trong khi xem nhẹ kiến thức nền tảng và kinh nghiệm chuyên môn về ẩm thực. Việc tuyển dụng quá nhiều thực tập sinh và nhân sự mới chưa có kinh nghiệm khiến quá trình đào tạo lại trở nên gấp gáp và hổng kiến thức. Mặc dù thái độ quan trọng, nhưng nếu thiếu nền tảng kiến thức ban đầu, nhân viên sẽ mất nhiều thời gian để tự tích lũy kinh nghiệm, dẫn đến thời gian dài phục vụ chưa đạt chuẩn và gây ức chế cho khách hàng đòi hỏi sự chuyên nghiệp cao.

Thứ năm, thiếu sự đồng bộ trong phối hợp vận hành giữa các bộ phận. Tình trạng chờ đợi món ăn lâu hay đồ uống không đúng yêu cầu không hoàn toàn do lỗi của nhân viên phục vụ, mà còn do sự phối hợp chưa nhịp nhàng giữa bộ phận bếp và bàn. Quy trình thông báo order từ bàn ra bếp và ngược lại vẫn còn những điểm nghẽn, đặc biệt trong giờ cao điểm. Sự thiếu hụt nhân sự có kinh nghiệm ở các vị trí quan trọng (như bartender hay captain) khiến việc điều phối luồng công việc gặp khó khăn, dẫn đến trải nghiệm khách hàng bị gián đoạn và giảm sút cảm nhận về giá trị dịch vụ so với chi phí bỏ ra.

3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant:

Trên cơ sở phân tích thực trạng tại mục 2.4, hệ thống giải pháp tại mục 3.2 được xây dựng hướng đến hai mục tiêu song song. Thứ nhất là nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên một cách toàn diện, bao gồm kiến thức chuyên môn, kỹ năng phục vụ, khả năng xử lý tình huống và tính cá nhân hóa trong chăm sóc khách hàng nhằm cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng từ mức trung bình lên mức tốt trong thời gian tới. Thứ hai là kiểm chế tình trạng biến động nhân sự đang ở mức đáng lo ngại, khi có đến 5/13 nhân viên (chiếm 38,5%) nghỉ việc chỉ trong vòng 3 tháng quan sát trong khi nhà hàng chỉ tuyển bổ sung được 2 nhân viên mới trong cùng khoảng thời gian. Với mục tiêu này, hệ thống giải pháp kỳ vọng có thể giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống còn khoảng 20% mỗi quý, tức giảm 50% so với tỷ lệ quan sát hiện tại. Cả hai mục tiêu trên có mối quan hệ hỗ trợ chặt chẽ: khi nhân viên được đào tạo bài bản, được ghi nhận xứng đáng và làm việc trong môi trường công bằng, họ không chỉ phục vụ tốt hơn mà còn có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp - tạo nền tảng ổn định để duy trì chất lượng dịch vụ đồng đều trong dài hạn.

3.2.1 Về thái độ:

3.2.2.1 Tăng tính cá nhân hóa trong quá trình phục vụ khách hàng

a. Huấn luyện kỹ năng quan sát và phân loại khách:

- Nhân viên được yêu cầu quan sát ngay từ khi khách bước vào để xác định nhóm khách.
- Gia đình có trẻ em: Chủ động mang ghế ăn dặm, tư vấn món ít cay, không xương, chia phần nhỏ.

- Khách doanh nghiệp: Tư vấn nhanh, gọn, ưu tiên các set menu, phục vụ nước nhanh, ít làm phiền khi khách đang trao đổi công việc.

- Cặp đôi: tư vấn các món ăn chia sẻ, không gian lãng mạn, ít ồn ào.

- Khách nước ngoài: Giới thiệu món đặc sản Việt Nam, hỏi kỹ mức độ ăn cay, hướng dẫn cách dùng các loại nước chấm hoặc gia vị lạ.

b. Xây dựng sổ ghi chú khách hàng thân thiết (CRM):

- Thiết lập một cuốn sổ hoặc file dữ liệu chung tại quầy lễ tân/bếp.

- Nội dung ghi chép bao gồm: Tên khách (nếu biết), số bàn thường ngồi, sở thích đặc biệt (ví dụ: thích uống đá tan, không ăn rau mùi, thích ngồi cạnh cửa sổ), ngày sinh, các dịp đặc biệt khách hay đến (kỷ niệm ngày cưới...).

- Trước khi phục vụ khách quen, nhân viên phải nhanh chóng tra cứu thông tin này để có cách tiếp cận phù hợp

c. Thực hiện các hành động chăm sóc đặc biệt:

- Khuyến khích nhân viên ghi nhớ khuôn mặt và tên của những khách hàng hay đến.

- Trong các dịp đặc biệt (sinh nhật, ngày lễ), nếu có thông tin, nhà hàng chuẩn bị thiệp chúc mừng hoặc món quà nhỏ gửi tặng khách hàng thân thiết.

3.2.2.2 Xây dựng chính sách đánh giá và khen thưởng nhân viên rõ ràng:

a. Thiết lập bộ tiêu chí đánh giá (KPIs) hàng tháng:

- Chất lượng phục vụ (40%): Dựa trên điểm đánh giá từ khách hàng qua phiếu khảo sát hoặc comment trên Fanpage/Google Maps.

- Kiến thức và kỹ năng (30%): Dựa trên điểm số các bài kiểm tra kiến thức thực đơn hàng tháng và sự tham gia tích cực trong các buổi training.

- Tác phong và thái độ (20%): Đi đúng giờ, trang phục đồng phục gọn gàng, thái độ hợp tác với đồng nghiệp.

- Tuân thủ quy định (10%): Không vi phạm các quy định về bảo mật, an toàn vệ sinh thực phẩm.

b. Triển khai chính sách khen thưởng cụ thể:

- Khen thưởng tài chính: Tặng tiền mặt hoặc thưởng thêm lương cho nhân viên đạt danh hiệu "Nhân viên xuất sắc của tháng" (dựa trên điểm KPI cao nhất).

- Khen thưởng phi tài chính: Tặng vé xem phim, voucher mua sắm, hoặc một bữa tối miễn phí tại nhà hàng cho nhân viên và gia đình.

- Thưởng doanh số: Nếu nhân viên tư vấn thành công các món cao cấp hoặc combo, trích % doanh thu từ phần vượt mức để thưởng trực tiếp cho nhân viên đó.

- Tuyên dương: Dán bảng vinh danh nhân viên xuất sắc tại khu vực nghỉ nhân sự hoặc họp giao ban để công khai ghi nhận thành tích.

c. Quy trình xử lý và nhắc nhở:

- Đối với nhân viên bị khách hàng phản ánh tiêu cực nhiều lần trong tháng:
 - + Lần 1: Nhắc nhở trực tiếp, ghi vào sổ nhật ký công việc.
 - + Lần 2: Mời làm việc riêng, yêu cầu viết bản cam kết cải thiện.
 - + Lần 3: Xem xét chuyển công việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động nếu không có sự tiến bộ.

- Mọi hình thức kỷ luật phải được thực hiện kín đáo, tôn trọng nhân viên để tránh gây ảnh hưởng xấu đến tâm lý tập thể.

d. Tạo môi trường làm việc công bằng:

- Lập lịch phân chia ca làm việc công bằng, xoay ca đều đặn để mọi người đều có cơ hội nghỉ ngơi cuối tuần.
- Tổ chức các hoạt động gắn kết nội bộ (Team building) định kỳ nửa năm 1 lần để xóa tan khoảng cách giữa quản lý và nhân viên, cũng như giữa các bộ phận.
- Tổ chức họp giao ban hàng tháng để lắng nghe ý kiến đóng góp, khó khăn của nhân viên và cùng nhau tìm giải pháp cải thiện điều kiện làm việc.

3.2.2 Về Kỹ năng

3.2.3.1 Cải thiện tốc độ phục vụ trong giờ cao điểm

a. Tối ưu hóa phân chia khu vực phục vụ:

- Quản lý trực ca có trách nhiệm phân chia bản đồ nhà hàng thành các khu vực cụ thể (ví dụ: Khu A, Khu B, Khu VIP).
- Mỗi nhân viên phục vụ sẽ được giao phụ trách một khu vực cố định trong ca làm việc. Tuyệt đối không để nhân viên chạy bàn hỗ trợ lan man gây hỗn loạn và bỏ sót khách.
- Mỗi nhân viên chỉ quản lý lượng khách tối đa (ví dụ: 4-5 bàn/ca) để đảm bảo chất lượng chăm sóc.

b. Quy trình sử dụng nhân sự hỗ trợ:

- Tuyển dụng và duy trì đội ngũ nhân viên part-time (bán thời gian).

- Lên lịch phân công nhân sự bổ sung cho các khung giờ cao điểm: Buổi tối (18:00 – 20:00), cuối tuần, ngày Lễ, Tết và mùa du lịch cao điểm.

- Nhân viên part-time sẽ được giao nhiệm vụ chuyên biệt như: dọn bàn, phụ bung bê, rửa ly, pha chế nước đơn giản để giảm tải áp lực cho nhân viên chính thức.

c. Thiết lập quy trình ưu tiên xử lý order:

- Nguyên tắc 1: Đồ uống và món khai vị phải được ưu tiên nhập order và phục vụ trước (trong vòng 5-10 phút).

- Nguyên tắc 2: Các món chế biến nhanh (salad, đồ chiên nhanh) phải được đẩy ra trước các món hầm, nấu lâu.

- Nhân viên order phải ghi rõ thời gian nhập món trên hệ thống để bộ phận bếp biết thứ tự ưu tiên.

3.2.3.2 Nâng cao kỹ năng xử lý tình huống và kiểm soát cảm xúc:

a. Tổ chức đào tạo thực hành theo kịch bản:

- Thay vì học lý thuyết, quản lý sẽ xây dựng các kịch bản tình huống thực tế dựa trên các sự việc thường gặp tại Trico Restaurant và yêu cầu nhân viên đóng vai xử lý.

- + Kịch bản 1: Khách phàn nàn món ăn lên quá lạnh hoặc quá mặn.

- + Kịch bản 2: Khách hàng yêu cầu đổi món sau khi đã ăn một phần.

- + Kịch bản 3: Khách hàng to tiếng, sử dụng từ ngữ thiếu lịch sự với nhân viên.

- + Kịch bản 4: Khách nước ngoài gặp khó khăn trong giao tiếp và khiếu nại về sự khác biệt văn hóa.

- + Quản lý và các nhân viên còn lại sẽ đóng vai khách hàng "khó tính" nhất có thể để rèn luyện bản lĩnh cho nhân viên đang xử lý.

b. Hướng dẫn quy trình xử lý phàn nàn tiêu chuẩn:

Bước 1: Lắng nghe khách hàng nói hết câu chuyện, không ngắt lời, không tranh cãi.

Bước 2: Giữ thái độ bình tĩnh, mắt nhìn khách hàng, gật đầu để thể hiện sự lắng nghe.

Bước 3: Xin lỗi chân thành về sự bất tiện mà khách hàng gặp phải (dù lỗi không hoàn toàn thuộc về nhân viên).

Bước 4: Đưa ra giải pháp khắc phục ngay lập tức (đổi món, giảm giá, tặng món) hoặc nhờ quản lý can thiệp nếu vượt quá thẩm quyền.

Bước 5: Ghi nhận lại sự việc vào sổ book bàn để các nhân viên ca sau biết và chăm sóc khách tốt hơn.

c. Kỹ năng kiểm soát cảm xúc cá nhân:

- Đào tạo nhân viên kỹ thuật hít thở sâu khi bị căng thẳng: Hít vào mũi đếm 4, nín lại đếm 2, thở ra bằng miệng đếm 6.

- Quy định nhân viên có quyền bước ra khỏi sảnh phục vụ trong 1-2 phút vào khu vực hậu cần để ổn định tinh thần nếu cảm thấy quá áp lực, sau đó quay lại phục vụ với thái độ chuyên nghiệp.

d. Sự hỗ trợ từ quản lý:

- Trong giờ cao điểm, quản lý phải đứng trực tại sảnh (Floor Manager) để quan sát.

- Khi nhận thấy nhân viên đang gặp tình huống quá sức hoặc khách hàng đang trở nên gay gắt, quản lý phải ngay lập tức bước vào để tiếp nhận xử lý, để nhân viên rút lui an toàn.

3.2.3 Về Kiến thức:

3.2.1.1 Tăng cường đào tạo kiến thức thực đơn và kỹ năng tư vấn món ăn

a. Thiết lập lịch trình đào tạo định kỳ:

- Nhà hàng bắt buộc tổ chức các buổi đào tạo ngắn hàng tuần. Thời gian tối đa là từ 30–45 phút.

- Địa điểm tổ chức: Tại sảnh nhà hàng vào thời điểm ít khách (thường là vào 14:00 chiều hoặc trước giờ mở cửa buổi tối).

- Bộ phận tham gia: Toàn bộ nhân viên phục vụ và nhân viên bàn. Bộ phận bếp có nhân sự chủ chốt tham gia để giảng dạy và giải đáp.

b. Xác định nội dung đào tạo chuyên sâu:

- Thành phần và nguyên liệu: Nhân viên phải thuộc lòng các thành phần chính của từng món ăn trên thực đơn, đặc biệt là các món đặc trưng của Trico Restaurant.

- Thông tin dinh dưỡng và dị ứng: Xây dựng danh sách chi tiết các món chứa các tác nhân gây dị ứng phổ biến như hải sản (tôm, cua, hào), đậu phộng, sữa,

gluten. Nhân viên cần nắm rõ món nào an toàn cho người ăn chay, ăn kiêng hoặc người bị dị ứng với thực phẩm.

- Kỹ năng kết hợp món ăn: Đào tạo cách tư vấn rượu vang, đồ uống phù hợp với từng loại thịt, hải sản hoặc món tráng miệng để tăng trải nghiệm thưởng thức.

- Cách mô tả món ăn: Hướng dẫn nhân viên sử dụng các từ ngữ gợi tả vị giác, khứu giác để giới thiệu món ăn hấp dẫn hơn thay vì chỉ đọc tên món.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh ngành du lịch - dịch vụ tại Đà Nẵng ngày càng phát triển sôi động và cạnh tranh ngày càng gay gắt, chất lượng đội ngũ nhân viên không còn đơn thuần là một yếu tố vận hành mà đã trở thành lợi thế cạnh tranh cốt lõi, quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp dịch vụ. Xuất phát từ thực tiễn đó, khóa luận đã tập trung nghiên cứu và phân tích toàn diện thực trạng chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant - Khách sạn Vanda Hotel, từ đó đề xuất hệ thống giải pháp thiết thực nhằm nâng cao năng lực phục vụ và ổn định nguồn nhân lực cho nhà hàng trong thời gian tới.

Ở chương 1, khóa luận đã xây dựng nền tảng lý luận vững chắc về hoạt động kinh doanh nhà hàng trong khách sạn, vai trò của đội ngũ nhân viên và các tiêu chí đánh giá chất lượng nhân sự theo mô hình ASK. Đây là khung lý thuyết quan trọng giúp định hướng toàn bộ quá trình phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp ở các chương tiếp theo.

Ở chương 2, thông qua việc kết hợp dữ liệu khảo sát từ 95 khách hàng cùng với những quan sát thực tế trong quá trình thực tập, khóa luận đã phác họa được bức tranh toàn cảnh về chất lượng đội ngũ nhân viên tại Trico Restaurant. Kết quả cho thấy chất lượng phục vụ đang dừng lại ở mức trung bình với điểm tổng hợp dao động quanh mức 3,0/5, trong đó thái độ và tác phong của nhân viên là điểm mạnh nổi bật nhất, còn kiến thức chuyên môn, kỹ năng xử lý tình huống và tốc độ phục vụ trong giờ cao điểm vẫn là những hạn chế cần được ưu tiên khắc phục. Đặc biệt, tình trạng biến động nhân sự ở mức đáng lo ngại khi có tới 5 trong số 13 nhân viên nghỉ việc chỉ trong vòng 3 tháng quan sát, trong khi nhà hàng chỉ bổ sung được 2 nhân viên mới trong cùng thời gian, phản ánh rõ nét sự mất cân bằng nghiêm trọng giữa lượng nhân sự rời đi và lượng nhân sự được bổ sung. Những hạn chế này bắt nguồn từ năm nguyên nhân cốt lõi: chương trình đào tạo thiếu chiều sâu, chính sách đãi ngộ chưa đủ sức cạnh tranh, áp lực công việc vượt ngưỡng chịu đựng, tiêu chuẩn tuyển dụng chưa cân bằng giữa thái độ và năng lực, và sự thiếu đồng bộ trong phối hợp vận hành giữa các bộ phận.

Ở chương 3, trên cơ sở phân tích nguyên nhân và định hướng phát triển của khách sạn, khóa luận đề xuất hệ thống năm nhóm giải pháp có tính liên kết và bổ trợ lẫn nhau, bao gồm: tăng cường đào tạo kiến thức thực đơn và kỹ năng tư vấn món ăn;

cải thiện tốc độ phục vụ trong giờ cao điểm; nâng cao kỹ năng xử lý tình huống và kiểm soát cảm xúc; tăng tính cá nhân hóa trong phục vụ khách hàng; và xây dựng chính sách đánh giá – khen thưởng minh bạch. Nếu được triển khai đồng bộ và nhất quán, hệ thống giải pháp này được kỳ vọng có khả năng giảm tỷ lệ nghỉ việc từ mức 38,5% xuống còn khoảng 20% mỗi quý, tức giảm xấp xỉ 50% so với thực trạng hiện tại, đồng thời góp phần nâng cao đáng kể chất lượng và tính đồng đều trong phục vụ.

Tuy nhiên, khóa luận cũng nhìn nhận thẳng thắn rằng phạm vi nghiên cứu còn một số giới hạn nhất định. Dữ liệu quan sát nhân sự chỉ được thu thập trong 3 tháng thực tập nên chưa thể phản ánh đầy đủ biến động nhân sự theo chu kỳ năm. Mẫu khảo sát 95 khách hàng, dù đảm bảo tính đại diện cơ bản, vẫn chưa đủ lớn để khái quát hóa cho toàn bộ tệp khách hàng của nhà hàng trong dài hạn. Ngoài ra, hiệu quả thực tế của các giải pháp còn phụ thuộc nhiều vào mức độ cam kết và nguồn lực đầu tư từ phía ban lãnh đạo Vanda Hotel - yếu tố nằm ngoài phạm vi kiểm soát của nghiên cứu này.

Dù vậy, những phân tích và đề xuất trong khóa luận được kỳ vọng sẽ cung cấp cho ban quản lý Trico Restaurant một góc nhìn thực tiễn, có căn cứ và có thể ứng dụng ngay trong thực tế vận hành. Chất lượng dịch vụ không thể được xây dựng chỉ bằng cơ sở vật chất hay thương hiệu, mà phải được tạo ra từ từng con người, từng khoảnh khắc phục vụ và từng sự quan tâm chân thành đến khách hàng. Đó chính là triết lý cốt lõi mà Trico Restaurant cần theo đuổi để xứng tầm với vị thế của một nhà hàng trong khách sạn 4 sao tại trung tâm thành phố Đà Nẵng.

TÀI LIỆU TAM KHẢO

1. Trịnh Xuân Dũng (2004), *Tổ chức kinh doanh nhà hàng*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
2. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2019), *Thông tư số 06/2019/TT-BVHTTDL ngày 26/12/2019 quy định tiêu chuẩn xếp hạng cơ sở lưu trú du lịch*, Hà Nội.
3. Nguyễn Hữu Thân (2019), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Huang, L., Li, Z., Huang, Z., Zhan, W., Huang, X., Xu, H., Cheng, C., Zheng, Y., Xin, G., Zheng, S. & Guo, P. (2022), "The ASK-SEAT: A Competency-Based Assessment Scale for Students Majoring in Clinical Medicine", *BMC Medical Education*, Vol. 22, Article 76.
5. Lillicrap, D. R. & Cousins, J. (2022), *Food and Beverage Service* (10th Edition), Hodder Education, London.
6. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12–40.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Mẫu phiếu khảo sát bằng tiếng việt

BẢNG KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG VỀ CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI TRICO RESTAURANT - KHÁCH SẠN VANDA HOTEL

Kính gửi Quý khách,

Nhằm mục đích nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên của nhà hàng, chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đánh giá của Quý khách. Mọi thông tin đều được bảo mật và chỉ dùng cho mục đích cải thiện dịch vụ. Xin chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp quý giá của quý khách hàng !

Phần 1: Thông tin cá nhân

1. Giới tính*

- ☐ Nam
- ☐ Nữ
- ☐ Khác

2. Độ tuổi*

- ☐ Dưới 18
- ☐ 18–25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-50
- ☐ Trên 50

3. Mục đích sử dụng dịch vụ*

- ☐ Ăn uống trong thời gian lưu trú
- ☐ Tiếp khách/gặp đối tác
- ☐ Tổ chức tiệc hội nghị
- ☐ Ăn uống cùng gia đình/bạn bè

4. Thời gian sử dụng dịch vụ*

- ☐ Buổi sáng
- ☐ Buổi trưa
- ☐ Buổi tối

Phần 2: Đánh giá chất lượng đội ngũ nhân viên theo mô hình ASK

Vui lòng đánh giá theo thang điểm:

- 1 – Rất không đồng ý
- 2 – Không đồng ý
- 3 – Bình thường
- 4 – Đồng ý
- 5 – Rất đồng ý

1. Sự am hiểu & tư vấn của nhân viên

Tiêu chí	1	2	3	4	5
Nhân viên giới thiệu món ăn/đồ uống rõ ràng, dễ hiểu.					
Nhân viên trả lời chính xác khi tôi hỏi về thành phần món (dị ứng, ăn chay, ăn kiêng...).					
Nhân viên tư vấn món/đồ uống phù hợp với sở thích của tôi.					
Nhân viên thông báo đầy đủ về ưu đãi và dịch vụ đang có.					
Nhân viên gợi ý đồ uống phù hợp với món ăn tôi đã chọn.					

2. Khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng

Nội dung câu hỏi	1	2	3	4	5
Tôi được chào đón và dẫn đến bàn nhanh chóng, chu đáo.					
Thao tác phục vụ gọn gàng, ghi order và thanh toán chính xác.					
Nhân viên sử dụng ngoại ngữ lưu loát, giúp tôi cảm thấy thoải mái khi giao tiếp.					
Đồ uống được pha chế/phục vụ đúng yêu cầu và kịp thời (bỏ qua nếu quý khách không sử dụng)					
Món ăn được thực hiện đúng yêu cầu của tôi.					
Hương vị và cách trình bày món ăn đáp ứng kỳ vọng của tôi.					
Nhân viên điều chỉnh kịp thời khi tôi có yêu cầu thay đổi đặc biệt.					
Tôi không phải chờ đợi món ăn quá lâu trong giờ cao điểm					
Nhân viên kiểm soát tốt cảm xúc khi xử lý các yêu cầu hoặc phản nàn của khách hàng.					

3. Thái độ phục vụ

Nội dung câu hỏi	1	2	3	4	5
Tác phong, đồng phục của nhân viên gọn gàng, chuyên nghiệp.					
Nhân viên thân thiện, niềm nở trong suốt quá trình phục vụ.					
Nhân viên thể hiện sự quan tâm thực sự, không chỉ phục vụ cho có.					
Nhân viên tôn trọng không gian riêng tư, không làm phiền khi không cần thiết.					
Nhân viên thể hiện sự trung thực và tạo cho tôi cảm giác đáng tin cậy trong quá trình phục vụ.					
Nhân viên lắng nghe góp ý của tôi với thái độ cầu thị.					

Phần 3: Đánh giá mức độ hài lòng tổng thể

Nội dung câu hỏi	1	2	3	4	5
Tôi hài lòng với chất lượng phục vụ của nhân viên tại đây.					
Chất lượng phục vụ của nhân viên xứng đáng với chi phí tôi chi trả.					
Nhân viên đáp ứng hoặc vượt quá kỳ vọng của tôi.					
Tôi cảm thấy được trân trọng khi sử dụng dịch vụ tại đây.					
Tôi sẽ quay lại nhà hàng trong lần tới.					
Tôi sẵn sàng giới thiệu nhà hàng cho người thân, bạn bè.					

Xin chân thành cảm ơn quý khách!

* Mẫu khảo sát bằng tiếng anh:

CUSTOMER SURVEY ON THE QUALITY OF STAFF AT TRICO RESTAURANT – VANDA HOTEL

Dear Valued Guest,

To continuously improve the quality of our staff and services, we kindly invite you to share your opinions and evaluations. All information provided will be kept confidential and used solely for service improvement purposes.

Thank you very much for your valuable feedback!

PART 1: PERSONAL INFORMATION

1. Gender*

- ☐ Male
☐ Female
☐ Other

2. Age Group*

- ☐ Under 18
☐ 18–25
☐ 26–35
☐ 36–50
☐ Over 50

3. Purpose of Using the Service*

- ☐ Dining during hotel stay
☐ Business meeting / Client entertainment
☐ Conference or banquet event

4. Time of Service Usage*

- ☐ Breakfast
☐ Lunch
☐ Dinner

☐ Dining with family or friends

PART 2: EVALUATION OF STAFF QUALITY BASED ON THE ASK MODEL

Please rate the following statements using the scale below:

1 – Strongly Disagree

2 – Disagree

3 – Neutral

4 – Agree

5 – Strongly Agree

1. STAFF UNDERSTANDING AND CONSULTATION

Evaluation Criteria	1	2	3	4	5
Staff clearly and understandably introduce food and beverage items.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff accurately answer my questions regarding ingredients (allergies, vegetarian options, dietary requirements, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
Staff recommends dishes and beverages that suit my preferences.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff provide complete information about current promotions and services.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff suggests beverages that pair well with the dishes I order.	☐	☐	☐	☐	☐

2. SERVICE PERFORMANCE AND RESPONSIVENESS

Evaluation Criteria	1	2	3	4	5
I am welcomed and escorted to my table promptly and courteously.	☐	☐	☐	☐	☐
Service procedures are efficient, and order-taking and payment processing are accurate.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff communicate fluently in foreign languages, making me feel comfortable during interactions.	☐	☐	☐	☐	☐
Beverages are prepared and served according to my requests and in a timely manner (skip if not applicable).	☐	☐	☐	☐	☐
Food is prepared according to my requirements.	☐	☐	☐	☐	☐
The taste and presentation of the dishes meet my expectations.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff respond promptly when I request special modifications.	☐	☐	☐	☐	☐
I do not have to wait too long for food during peak hours.	☐	☐	☐	☐	☐

Staff maintain emotional control when handling customer requests or complaints.	☐	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. SERVICE ATTITUDE AND PROFESSIONALISM

Evaluation Criteria	1	2	3	4	5
Staff appearance and uniforms are neat and professional.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff are friendly and courteous throughout the service process.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff show genuine care rather than simply performing their duties.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff respect my privacy and avoid unnecessary interruptions.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff demonstrate honesty and make me feel trustworthy during the service experience.	☐	☐	☐	☐	☐
Staff listen to my feedback with an open and receptive attitude.	☐	☐	☐	☐	☐

PART 3: OVERALL CUSTOMER SATISFACTION

Evaluation Criteria	1	2	3	4	5
I am satisfied with the quality of service provided by the staff.	☐	☐	☐	☐	☐
The quality of service is worth the amount I pay.	☐	☐	☐	☐	☐
The staff meets or exceeds my expectations.	☐	☐	☐	☐	☐
I feel valued when using the restaurant's services.	☐	☐	☐	☐	☐
I intend to return to this restaurant in the future.	☐	☐	☐	☐	☐
I am willing to recommend this restaurant to my family and friends.	☐	☐	☐	☐	☐

Thank you for your participation and valuable feedback!

Phụ lục 2: File excel xử lý số liệu

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data table:

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC
1	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KN1	KN2	KN3	KN4	KN5	KN6	KN7	KN8	KN9	TD1	TD2	TD3	TD4	TD5	TD6	HL1	HL2	HL3	HL4	HL5	HL6		
2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4		
3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3		
4	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2		
5	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	2	3	2	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3		
6	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3		
7	3	2	2	1	2	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3		
8	3	2	2	3	2	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3		
9	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5		
10	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5		
11	2	1	2	2	2	3	3	4	2	2	1	3	2	1	4	3	3	4	3	4	2	1	2	3	1	1		
12	1	1	2	3	2	3	2	3	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	1	1		
13	3	2	2	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2		
14	2	1	3	2	2	3	3	4	2	1	2	3	3	1	4	1	2	3	3	2	1	2	2	3	1	1		
15	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3		
16	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2		
17	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
18	2	3	3	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	1	4	1	2	3	3	3	2	1	1	3	2	2		
19	3	2	3	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2		
20	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3		

Microsoft Excel interface showing a spreadsheet with columns labeled KT1 through AA and rows 1 through 39. The spreadsheet contains numerical data, likely representing test results or scores. The interface includes a ribbon with tabs like 'Trang đầu', 'Chèn', 'Bố trí Trang', 'Công thức', 'Dữ liệu', 'Xem lại', 'Xem', 'Tự động hóa', and 'Trợ giúp'. The status bar at the bottom indicates 'Sẵn sàng' and 'Trợ năng: Căn điều tra'.

Microsoft Excel interface showing a spreadsheet with columns labeled KT1 through AA and rows 1 through 58. The spreadsheet contains numerical data, likely representing test results or scores. The interface includes a ribbon with tabs like 'Trang đầu', 'Chèn', 'Bố trí Trang', 'Công thức', 'Dữ liệu', 'Xem lại', 'Xem', 'Tự động hóa', and 'Trợ giúp'. The status bar at the bottom indicates 'Sẵn sàng' and 'Trợ năng: Căn điều tra'.

Excel spreadsheet showing a data table with columns labeled KT1 through AA and rows numbered 1 to 76. The table contains numerical data, likely representing test results or scores. The interface includes a ribbon with various tabs (Tệp, Trang đầu, Chèn, etc.) and a search bar.

Excel spreadsheet showing a data table with columns labeled KT1 through AA and rows numbered 1 to 76. The table contains numerical data, likely representing test results or scores. The interface includes a ribbon with various tabs (Tệp, Trang đầu, Chèn, etc.) and a search bar.

Excel spreadsheet showing a data table with columns labeled KT1 through AA and rows numbered 1 to 93. The table contains numerical data, likely representing test results or scores. The interface includes a ribbon with various tabs (Tệp, Trang đầu, Chèn, etc.) and a search bar.

Excel spreadsheet showing a data table with columns labeled KT1 through AA and rows numbered 1 to 93. The table contains numerical data, likely representing test results or scores. The interface includes a ribbon with various tabs (Tệp, Trang đầu, Chèn, etc.) and a search bar.

Excel spreadsheet showing a data table with columns labeled KT1 through KT5, KN1 through KN9, TD1 through TD6, HL1 through HL6, and AA. The table contains numerical data, including a row for 'Điểm trung bình' (Average Score) and a row for 'Độ lệch chuẩn' (Standard Deviation). The spreadsheet interface includes a ribbon with tabs like 'Trang đầu', 'Chèn', 'Bố trí Trang', 'Công thức', 'Dữ liệu', 'Xem lại', 'Xem', 'Tự động hóa', and 'Trợ giúp'. The status bar at the bottom indicates 'Sẵn sàng' (Ready) and 'Trang tính 1' (Page 1 of 1).

Phụ lục 3: Hình ảnh nhà hàng Trico Restaurant



Hình PL 3: Nhà hàng Trico Restaurant

(nguồn: vandahotel.vn)

Phụ lục 4: Hình ảnh TOP VIEW BAR



Hình PL 4: Top View Bar

(Nguồn: vandahotel.vn)

Phụ lục 5: Hình ảnh phòng họp, hội nghị



Hình PL 5: Phòng hội nghị Pumilla

(Nguồn: Vandahotel.vn)

Phụ lục 6: Hình ảnh phòng gym của khách sạn



Hình PL 6: Phòng gym tại khách sạn VanDa

(Nguồn: Vandahotel.vn)

Phụ lục 7: Hình ảnh hồ bơi tại khách sạn



Hình PL 7: Phòng hồ bơi tại khách sạn VanDa

(Nguồn: vandahotel.vn)

Phụ lục 8: Hình ảnh spa tại khách sạn



Hình PL 8: Phòng Spa tại khách sạn VanDa

(Nguồn: Vandahotel.vn)