

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG
KHOA DU LỊCH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
**“Hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên
tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills ”**

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Xuân Phúc

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2026

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG

KHOA DU LỊCH



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

“Hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills ”

Giảng viên hướng dẫn	: TS. Đinh Thị Thi
Sinh viên thực hiện	: Nguyễn Xuân Phúc
Mã số sinh viên	: 2254040027
Lớp	: 22DL1
Khóa	: 2022-2026

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: Nguyễn Xuân Phúc

MSSV: 2254040027

Lớp: 22DL1

Khóa: 22

Ngành: Quản trị dịch vụ Du lịch & Lữ hành

Tên đề tài: Hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills

Nội dung : Khóa luận nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills. Mục tiêu của nghiên cứu là hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác phát triển đội ngũ nhân viên trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng; khảo sát và phân tích các nội dung liên quan đến phát triển đội ngũ nhân viên. Trên cơ sở đó, đề tài đánh giá thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên thông qua khảo sát nhân viên và cấp quản lý, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên. Phương pháp nghiên cứu được thực hiện kết hợp giữa phương pháp định tính (phân tích tài liệu, phỏng vấn sâu) và phương pháp định lượng (khảo sát thực tế, thống kê và xử lý dữ liệu bằng Excel).

Ngày giao khóa luận : 02/03/2026

Ngày hoàn thành khóa luận : 18/5/2026

Giảng viên hướng dẫn: TS. Đinh Thị Thi

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

Đà Nẵng, ngày 18 tháng 5 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*)

TS. Đinh Thị Thi

Nguyễn Xuân Phúc

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT	I
DANH MỤC HÌNH ẢNH	II
DANH MỤC BẢNG BIỂU	III
LỜI CẢM ƠN	IV
PHẦN MỞ ĐẦU	V
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TRONG KINH DOANH NHÀ HÀNG	1
1.1. Tổng quan về phát triển đội ngũ nhân viên và công tác quản trị nhân sự	1
1.1.1. Khái niệm và đặc điểm của đội ngũ nhân viên	1
1.1.1.1. Khái niệm nhân viên và đội ngũ nhân viên.	1
1.1.1.2. Đặc điểm của đội ngũ nhân viên trong các tổ chức dịch vụ	1
1.1.2. Vai trò của đội ngũ nhân viên đối với sự phát triển của tổ chức	2
1.1.2.1. Đối với chất lượng cung ứng dịch vụ.	3
1.1.2.2. Đối với hình ảnh và thương hiệu doanh nghiệp.	3
1.1.3. Khái niệm và bản chất của phát triển đội ngũ nhân viên	3
1.1.3.1. Định nghĩa về phát triển nhân viên	4
1.1.3.2. Bản chất của quá trình phát triển nhân viên trong doanh nghiệp	4
1.2. Nội dung và phương pháp công tác phát triển đội ngũ nhân viên	4
1.2.1. Nội dung trong phát triển đội ngũ nhân viên	4
1.2.1.1. Phát triển về mặt số lượng	4
1.2.1.2. Phát triển về mặt chất lượng	5
1.2.1.3. Phát triển về mặt cơ cấu	7
1.2.2. Các phương pháp phát triển đội ngũ nhân viên	8
1.2.2.1. Phương pháp phát triển về mặt số lượng	8
1.2.2.2. Phương pháp phát triển về mặt chất lượng	9
1.2.2.3. Phương pháp phát triển về mặt cơ cấu	12
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ nhân viên	13
1.3.1. Các yếu tố bên trong	13
1.3.1.1. Nhu cầu nhân lực thực tại	13
1.3.1.2. Nhu cầu nhân lực trong tương lai	14
1.3.2. Các yếu tố bên ngoài	15
1.3.2.1. Đặc thù của ngành dịch vụ và thị trường lao động du lịch	15
1.3.2.2. Sự phát triển của khoa học và công nghệ	15
1.3.2.3. Các yếu tố về kinh tế - xã hội và pháp luật	15
1.4. Đánh giá kết quả phát triển đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng ..	18
1.4.1. Các tiêu chí đánh giá	18
1.4.2. Các phương pháp đánh giá	18
TIÊU KẾT CHƯƠNG 1	19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI NHÀ HÀNG BEER PLAZA THUỘC SUN WORLD BÀ NÀ HILLS	20
2.1. Tổng quan về Sun World Bà Nà Hills	20
2.1.1. Thông tin chung về Tập đoàn Sun Group	20
2.1.2. Giới thiệu chung về Sun World Bà Nà Hills	24

2.1.2.1. Nguồn gốc tên gọi.....	25
2.1.2.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	25
2.1.2.3. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi.....	28
2.1.3. Hệ thống lĩnh vực hoạt động của Sun World Bà Nà Hills.....	29
2.1.4. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của Sun World Bà Nà Hills.....	31
2.1.4.1. Cơ cấu tổ chức.....	31
2.1.4.2. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận.....	31
2.1.5. Giới thiệu chung về phòng nhà hàng tại Sun World Bà Nà Hills.....	32
2.1.5.1. Cơ cấu tổ chức và chức năng của phòng nhà hàng.....	33
2.1.5.2. Hệ thống cơ sở nhà hàng thuộc phòng nhà hàng quản lý.....	34
2.1.6. Giới thiệu về nhà hàng Beer Plaza.....	38
2.2. Khái quát tình hình hoạt động.....	39
2.2.1. Khái quát tình hình hoạt động của Sun World Bà Nà Hills.....	39
2.2.1.1. Tình hình nhân lực của Sun World Bà Nà Hills.....	39
2.2.1.2. Sản phẩm dịch vụ của Sun World Bà Nà Hills.....	42
2.2.1.3. Kết quả kinh doanh của Sun World Bà Nà Hills.....	44
2.2.2. Khái quát tình hình hoạt động của Nhà hàng Beer Plaza.....	45
2.2.2.1. Tình hình nhân lực của Nhà hàng Beer Plaza.....	45
2.2.2.2. Sản phẩm dịch vụ của Nhà hàng Beer Plaza.....	45
2.2.2.3. Kết quả kinh doanh của Nhà hàng Beer Plaza.....	46
2.3. Thực trạng về công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza.....	46
2.3.1. Thực trạng phát triển về mặt số lượng đội ngũ nhân viên.....	46
2.3.2. Thực trạng phát triển về mặt chất lượng đội ngũ nhân viên.....	50
2.3.3. Thực trạng phát triển về mặt cơ cấu đội ngũ nhân viên.....	54
2.4. Đánh giá công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza.....	57
2.4.1. Các phương pháp đánh giá và kết quả.....	57
2.4.1.1. Phương pháp khảo sát.....	57
2.4.1.2. Phương pháp phỏng vấn.....	65
2.4.2. Đánh giá.....	70
2.4.2.1. Những kết quả đạt được.....	70
2.4.2.2. Tồn tại, nguyên nhân.....	71
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2.....	74
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI NHÀ HÀNG BEER PLAZA THUỘC SUN WORLD BÀ NÀ HILLS.....	75
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.....	75
3.1.1. Chiến lược phát triển của du lịch Việt Nam.....	75
3.1.2. Chiến lược phát triển của du lịch Đà Nẵng.....	76
3.1.3. Định hướng phát triển của Tập đoàn Sun Group.....	78
3.1.4. Định hướng phát triển của Sun World Bà Nà Hills.....	79
3.1.5. Định hướng phát triển của nhà hàng Beer Plaza.....	80
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza.....	80
3.2.1. Giải pháp phát triển về số lượng đội ngũ nhân viên.....	80
3.2.2. Giải pháp phát triển về chất lượng đội ngũ nhân viên.....	81

3.2.3. <i>Giải pháp phát triển về cơ cấu đội ngũ nhân viên</i>	83
3.3. Kiến nghị	84
3.3.1. <i>Kiến nghị với Tập đoàn Sun Group</i>	84
3.3.2. <i>Kiến nghị với Ban lãnh đạo Sun World Bà Nà Hills</i>	84
3.3.3. <i>Kiến nghị với Quản lý nhà hàng Beer Plaza</i>	85
3.3.4. <i>Kiến nghị với nhân viên tại nhà hàng</i>	85
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3	86
KẾT LUẬN	I
TÀI LIỆU THAM KHẢO	III
PHỤ LỤC 1	IV
PHỤ LỤC 2	V

DANH MỤC CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

Ký hiệu	Ý nghĩa
ATD	Association for Talent Development (Hiệp hội Phát triển Tài năng)
SOP	Standard Operating Procedure (Quy trình vận hành chuẩn)
EQ	Emotional Quotient (Trí tuệ cảm xúc)
POS	Point of Sale (Hệ thống bán hàng)
CDP	Career Development Plan (Kế hoạch phát triển nghề nghiệp)
KPIs	Key Performance Indicators (Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc)
OKRs	Objectives and Key Results
VTOS	Vietnam Tourism Occupational Skills Standards
AI	Artificial Intelligence (Trí tuệ nhân tạo)
VR/AR	Virtual Reality/Augmented Reality (Thực tế ảo / thực tế tăng cường)
GDP	Gross Domestic Product
NH	Nhà hàng
ĐTB	Điểm trung bình

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình	Tên	Trang
2.1	Logo Sun Group	20
2.2	Hệ sinh thái Sun Group	22
2.3	Logo của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cáp treo Bà Nà	25
2.4	Cơ cấu tổ chức các bộ phận Công ty Cổ phần Dịch vụ Cáp treo Bà Nà	31
2.5	Cơ cấu tổ chức phòng nhà hàng tại Sun World Bà Nà Hills	33
2.6	Tổ chức kiểm tra lý thuyết về nhà hàng	53
2.7	Cuộc thi sát hạch đánh giá tay nghề do Bà Nà Hills tổ chức hằng năm	53
2.8	Sơ đồ quy trình phát triển cơ cấu	55

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng	Tên	Trang
2.1	Những điểm nổi bật của Tập đoàn Sun Group	23 - 24
2.2	Những điểm nổi bật tại Sun World Bà Nà Hills thuộc khối SHE	27 - 28
2.3	Hệ thống cơ sở nhà hàng tại Sun World Bà Nà Hills	34 - 38
2.4	Bảng thống kê nguồn nhân lực theo bộ phận	39 - 40
2.5	Bảng thống kê phân theo loại nguồn nhân lực	41
2.6	Sản phẩm dịch vụ tại Sun World Bà Nà Hills	42 - 44
2.7	Kết quả kinh doanh tại Sun World Bà Nà Hills	45
2.8	Nhân sự nhà hàng Beer Plaza	46
2.9	Kết quả kinh doanh của Nhà hàng Beer Plaza	47
2.10	Quy trình phát triển về mặt số lượng	47
2.11	Quy trình tiếp nhận nhân viên mới và hướng dẫn hội nhập	48 - 49
2.12	Đặc điểm mẫu nghiên cứu	61
2.13	Kết quả khảo sát	62 - 65
2.14	Kết quả phỏng vấn	66 - 70

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến các Thầy, Cô khoa Du lịch - Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng. Cảm ơn Thầy Cô đã không chỉ truyền dạy những kiến thức chuyên môn vững chắc mà còn là người truyền lửa, giúp em thêm yêu và tự tin với con đường mình đã chọn.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến cô hướng dẫn TS. Đinh Thị Thi. Em cảm ơn Cô đã luôn kiên nhẫn đồng hành, tận tình chỉ bảo và đưa ra những lời khuyên vô cùng quý báu trong suốt thời gian em thực hiện khóa luận. Nếu không có sự định hướng và động viên của Cô, em khó lòng có thể vượt qua những bờ ngõ ban đầu để hoàn thiện bài nghiên cứu này một cách trọn vẹn nhất.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo và các anh chị đồng nghiệp tại Sun World Ba Na Hills. Cảm ơn "đại gia đình" Bà Nà Hills nói chung và anh chị nhân viên nhà hàng Beer Plaza nói riêng đã đón nhận và tạo điều kiện cho em được trải nghiệm môi trường làm việc thực tế đầy chuyên nghiệp. Những số liệu, tài liệu và đặc biệt là những kinh nghiệm "thực chiến" mà các anh chị chia sẻ chính là hành trang vô giá mà em may mắn có được trên bước đường phát triển sự nghiệp sau này.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn đến gia đình và bạn bè - những người đã luôn là điểm tựa tinh thần vững chắc nhất cho em.

Dù đã rất cố gắng nhưng bài khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được sự chỉ dẫn và đóng góp của Thầy Cô.

Em xin chân thành cảm ơn!

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, môi trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trở nên gay gắt hơn, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ - du lịch. Để tồn tại và phát triển bền vững, các doanh nghiệp không chỉ cần chiến lược kinh doanh phù hợp mà còn phải chú trọng đến yếu tố con người - nguồn lực cốt lõi quyết định chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Trong ngành kinh doanh nhà hàng, đội ngũ nhân viên đóng vai trò trực tiếp trong việc cung cấp dịch vụ và tạo ra trải nghiệm cho khách hàng. Chất lượng đội ngũ nhân viên không chỉ ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của khách mà còn tác động đến hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp. Vì vậy, công tác phát triển đội ngũ nhân viên ngày càng trở thành một yêu cầu cấp thiết đối với các nhà hàng.

Nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills là một trong những nhà hàng có quy mô lớn, phục vụ lượng khách lớn mỗi ngày. Điều này đòi hỏi nhà hàng phải có đội ngũ nhân viên đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và được tổ chức hợp lý. Trên thực tế, đội ngũ nhân viên tại Beer Plaza chủ yếu là lao động trẻ, năng động và có tinh thần làm việc tích cực. Tuy nhiên, lực lượng này vẫn còn tồn tại một số hạn chế như thiếu kinh nghiệm thực tiễn, kỹ năng xử lý tình huống chưa linh hoạt, chưa thích nghi tốt trong những thời điểm cao điểm hoặc tình huống phức tạp.

Những hạn chế này cho thấy công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng vẫn còn một số vấn đề cần được hoàn thiện, đặc biệt trong việc nâng cao chất lượng nhân lực và bố trí, sử dụng nhân sự hiệu quả. Xuất phát từ thực tiễn đó, em lựa chọn đề tài: “Hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại Nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills” nhằm phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên và hiệu quả hoạt động của nhà hàng.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác phát triển đội ngũ nhân viên trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng.

- Khảo sát, phân tích thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza. Xác định kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân của những tồn tại

đó trong quá trình phát triển nhân viên.

- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại Nhà hàng Beer Plaza.

3. Đối tượng nghiên cứu

- Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: nghiên cứu được thực hiện tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Ba Na Hills.

Về nội dung: Đề tài tập trung hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza.

Về thời gian: phân tích và nghiên cứu các vấn đề liên quan đến công tác phát triển đội ngũ nhân viên nhà hàng trong khoảng thời gian từ năm 2023 - 2025.

- Đối tượng nghiên cứu: công tác phát triển đội ngũ nhân viên của nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Ba Na Hills. Trong đó, nghiên cứu tập trung vào nhóm nhân viên chính thức và nhân viên khoán việc bộ phận trực tiếp phục vụ bao gồm: nhân viên phục vụ, nhân viên bar và nhân viên lễ tân.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập tài liệu: nghiên cứu đã thu thập các thông tin liên quan đến cơ sở lý luận về nhân viên trên các website, các công trình khoa học, giáo trình,...; thu thập các số liệu, tài liệu liên quan đến nhân viên nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Ba Na Hills, các tài liệu về thông tin chung, tình hình kinh doanh của Sun World Ba Na Hills.

Thu thập dữ liệu sơ cấp: dữ liệu sơ cấp được thu thập từ ý kiến khảo sát nhân viên chính thức và khoán việc làm việc tại nhà hàng trong giai đoạn từ 7/7/2025 đến 27/9/2025.

Phương pháp xử lý số liệu: sử dụng phần mềm Excel để xử lý, thông kê, mô tả số liệu và điểm trung bình cho việc phân tích.

Phương pháp phỏng vấn sâu: được thu thập từ cấp quản lý nhà hàng để thu thập dữ liệu định tính và làm rõ hơn thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên

5. Nội dung nghiên cứu

Nội dung nghiên cứu bao gồm 3 chương, không tính các phần mở đầu, kết luận,

tài liệu tham khảo và phụ lục, cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác phát triển đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng.

Chương 2: Thực trạng về công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TRONG KINH DOANH NHÀ HÀNG

1.1. Tổng quan về phát triển đội ngũ nhân viên và công tác quản trị nhân sự

1.1.1. Khái niệm và đặc điểm của đội ngũ nhân viên

1.1.1.1. Khái niệm nhân viên và đội ngũ nhân viên.

Khái niệm nhân viên:

Nhân viên là thuật ngữ bao quát nhất, dùng để chỉ bất kỳ cá nhân nào có liên quan đến tổ chức của bạn dưới hình thức lao động hoặc cung cấp dịch vụ

Nhân viên là chỉ một cá nhân làm việc cho một tổ chức, doanh nghiệp hoặc cá nhân khác theo mối quan hệ lao động. Nhân viên thực hiện các nhiệm vụ, chức năng được giao, thường theo hợp đồng lao động, quy định nội bộ và chế độ tiền lương, phụ cấp, bảo hiểm xã hội. Về nghĩa rộng, “nhân viên” bao hàm cả người làm việc bằng trí óc và người làm việc bằng sức lực

Dưới góc độ quốc tế, nhân viên được hiểu là những người làm việc trong tổ chức, được trả công lao động và tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. (theo giáo trình Human Resource Management của Dessler (2017))

Khái niệm đội ngũ nhân viên:

Theo Quản trị nhân lực (PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, ThS. Nguyễn Văn Điềm), “Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những người lao động tham gia vào hoạt động của tổ chức”. Trên cơ sở đó, có thể hiểu đội ngũ nhân viên là bộ phận cấu thành của nguồn nhân lực, bao gồm những cá nhân làm việc trong tổ chức, được phân công các nhiệm vụ cụ thể và có sự phối hợp với nhau trong quá trình thực hiện công việc, nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động và hướng tới mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Theo Quản trị nhân lực, căn cứ vào các nội dung về tổ chức lao động và quản trị nhân lực, nhân viên trong doanh nghiệp có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau như cấp bậc, bộ phận làm việc, hình thức lao động và thâm niên công tác.

1.1.1.2. Đặc điểm của đội ngũ nhân viên trong các tổ chức dịch vụ

Theo các lý thuyết về quản trị nhân lực và đặc trưng của dịch vụ trong các giáo trình như: (Quản trị nhân lực, Human Resource Management và Marketing Services)

đội ngũ nhân viên trong các tổ chức dịch vụ mang những đặc điểm riêng biệt gắn liền với tính chất của sản phẩm dịch vụ.

Trước hết, nhân viên dịch vụ có mức độ tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cao, đóng vai trò là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng trong quá trình cung cấp dịch vụ. Do đó, thái độ, kỹ năng giao tiếp và phong cách phục vụ của nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận và mức độ hài lòng của khách hàng. Bên cạnh đó, do tính vô hình của dịch vụ, khách hàng không thể đánh giá chất lượng trước khi sử dụng, vì vậy chất lượng dịch vụ phụ thuộc phần lớn vào năng lực và cách thức thực hiện công việc của đội ngũ nhân viên.

Ngoài ra, dịch vụ mang tính đồng thời giữa sản xuất và tiêu dùng, quá trình cung cấp và sử dụng diễn ra cùng lúc, đòi hỏi nhân viên phải có khả năng xử lý tình huống linh hoạt và phản ứng nhanh trước các yêu cầu của khách hàng. Đồng thời, dịch vụ cũng có tính không đồng nhất, chất lượng phục vụ có thể thay đổi tùy theo từng nhân viên, thời điểm và hoàn cảnh cụ thể, dẫn đến sự khác biệt trong trải nghiệm của khách hàng. Cường độ lao động theo mùa vụ cao với đặc thù ngành du lịch khiến nhân viên thường xuyên làm việc dưới áp lực cực lớn vào các kỳ nghỉ lễ hoặc mùa cao điểm du lịch. Điều này đòi hỏi đội ngũ phải có sức bền thể chất và khả năng duy trì chất lượng phục vụ ổn định ngay cả khi lượng khách tăng đột biến. Trong môi trường dịch vụ cao cấp và biến động, nhân viên không chỉ thuần thục chuyên môn chính mà còn cần khả năng hỗ trợ các bộ phận khác khi cần thiết để đảm bảo quy trình vận hành không bị gián đoạn

Đội ngũ nhân viên trong các tổ chức dịch vụ còn phải đáp ứng yêu cầu cao về kỹ năng mềm, bao gồm kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, giải quyết vấn đề và kiểm soát cảm xúc trong quá trình phục vụ khách hàng. Cuối cùng, do đặc thù ngành dịch vụ, nhân viên thường làm việc trong điều kiện áp lực cao và thời gian linh hoạt, bao gồm làm theo ca, vào cuối tuần hoặc ngày lễ, đồng thời phải duy trì chất lượng phục vụ ổn định.

1.1.2. Vai trò của đội ngũ nhân viên đối với sự phát triển của tổ chức

Đội ngũ nhân viên là lực lượng trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm và cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp, do đó có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự

phát triển của tổ chức. Theo Quản trị nhân lực và Human Resource Management, nguồn nhân lực là yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trong lĩnh vực dịch vụ, vai trò của đội ngũ nhân viên càng trở nên quan trọng do đặc điểm sản phẩm dịch vụ gắn liền với quá trình phục vụ và sự tương tác trực tiếp với khách hàng.

1.1.2.1. Đối với chất lượng cung ứng dịch vụ.

Đội ngũ nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp. Theo Dessler (2017), hiệu quả thực hiện công việc của người lao động là yếu tố quyết định đến kết quả hoạt động của tổ chức. Trong lĩnh vực dịch vụ, chất lượng dịch vụ không chỉ phụ thuộc vào quy trình hay cơ sở vật chất mà còn phụ thuộc lớn vào trình độ chuyên môn, kỹ năng và thái độ phục vụ của nhân viên.

Theo Marketing Management, dịch vụ có đặc điểm vô hình và không thể tách rời giữa sản xuất và tiêu dùng, do đó chất lượng dịch vụ chịu ảnh hưởng trực tiếp từ người cung ứng dịch vụ. Vì vậy, đội ngũ nhân viên đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

1.1.2.2. Đối với hình ảnh và thương hiệu doanh nghiệp.

Đội ngũ nhân viên không chỉ tham gia vào quá trình cung ứng dịch vụ mà còn là đại diện trực tiếp cho hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp. Theo Marketing Management, trải nghiệm của khách hàng đối với dịch vụ chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ sự tương tác với nhân viên, từ đó tác động đến nhận thức và đánh giá của khách hàng về thương hiệu.

Thông qua thái độ phục vụ, phong cách giao tiếp và cách xử lý tình huống, nhân viên góp phần hình thành hình ảnh chuyên nghiệp và uy tín của doanh nghiệp trong mắt khách hàng. Ngược lại, nếu nhân viên thiếu kỹ năng hoặc có thái độ không phù hợp, sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh và uy tín thương hiệu.

Do đó, việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên có chất lượng không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng và duy trì thương hiệu doanh nghiệp trên thị trường.

1.1.3. Khái niệm và bản chất của phát triển đội ngũ nhân viên

1.1.3.1. Định nghĩa về phát triển nhân viên

Phát triển: Phát triển là một phạm trù của triết học, là quá trình vận động tiến lên từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn của một sự vật. Quá trình vận động đó diễn ra vừa dần dần, vừa nhảy vọt để đưa tới sự ra đời của cái mới thay thế cái cũ. Sự phát triển là kết quả của quá trình thay đổi dần về lượng dẫn đến sự thay đổi về chất, quá trình diễn ra theo đường xoắn ốc và hết mỗi chu kỳ sự vật lặp lại giống như sự vật ban đầu nhưng ở cấp độ cao hơn.

Theo Hiệp hội Phát triển Tài năng (ATD), “phát triển nhân viên là một khoản đầu tư chiến lược vào nguồn nhân lực của công ty nhằm phát triển các kỹ năng, kiến thức và khả năng của nhân viên để cải thiện hiệu suất cá nhân và tổ chức.”

1.1.3.2. Bản chất của quá trình phát triển nhân viên trong doanh nghiệp

Trên cơ sở các nội dung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong (Quản trị nhân lực), có thể hiểu bản chất của quá trình phát triển nhân viên là sự tác động có mục đích của doanh nghiệp nhằm làm thay đổi về chất lượng và năng lực của đội ngũ nhân viên, giúp họ thực hiện công việc hiệu quả hơn và đáp ứng yêu cầu phát triển trong tương lai. Đồng thời, đây cũng là quá trình mà người lao động chủ động hoàn thiện bản thân thông qua học tập, rèn luyện và tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc. phát triển nhân viên còn mang tính liên tục và gắn liền với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Thông qua các hoạt động phát triển, doanh nghiệp không chỉ nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực mà còn xây dựng được đội ngũ nhân viên có trình độ, kỹ năng và khả năng thích ứng cao, góp phần tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

1.2. Nội dung và phương pháp công tác phát triển đội ngũ nhân viên

Trên cơ sở khái niệm và vai trò của đội ngũ nhân viên, nội dung phát triển đội ngũ nhân viên được xem xét trên các phương diện sau:

1.2.1. Nội dung trong phát triển đội ngũ nhân viên

1.2.1.1. Phát triển về mặt số lượng

Một là, hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực và xây dựng các chính sách, chương trình nhằm đảm bảo tổ chức có đủ số lượng lao động cần thiết trong từng thời điểm. Việc xác định và chuẩn bị nhu cầu nguồn nhân lực cho cả ngắn hạn và dài hạn có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả hoạt

động của tổ chức. Trên cơ sở phân tích cung - cầu lao động, doanh nghiệp có thể xác định được số lượng lao động cần thiết, từ đó đưa ra kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực phù hợp. Quy mô đội ngũ nhân sự được xác định dựa trên kế hoạch hoạt động, năng suất lao động và yêu cầu công việc của từng bộ phận nhằm đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực và tránh tình trạng thừa hoặc thiếu lao động

Hai là, thu hút và tuyển chọn nhân lực là hoạt động nhằm bổ sung nguồn lao động đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Trên cơ sở hoạch định nguồn nhân lực, doanh nghiệp xác định nhu cầu tuyển dụng về số lượng, cơ cấu ngành nghề và tiêu chuẩn tuyển chọn, từ đó triển khai các hoạt động tìm kiếm và lựa chọn ứng viên phù hợp. Quá trình tuyển chọn thường dựa trên các tiêu chí cụ thể như trình độ học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng và các yêu cầu khác của công việc. Việc tuyển chọn đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc không chỉ giúp nâng cao hiệu quả lao động mà còn góp phần đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức

Ba là, duy trì và ổn định số lượng nhân lực quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực nhằm đảm bảo sự cân đối và liên tục của lực lượng lao động. Trong quá trình hoạch định nhân lực, doanh nghiệp cần xem xét đến các yếu tố như tỷ lệ nghỉ việc, chuyển chuyển lao động để xác định nhu cầu tuyển dụng và các biện pháp duy trì phù hợp. Bên cạnh đó, việc duy trì nguồn nhân lực còn gắn liền với các chính sách như đào tạo, bố trí lại lao động, điều chuyển nhân sự giữa các bộ phận và nâng cao sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Những hoạt động này góp phần đảm bảo nguồn nhân lực ổn định, đáp ứng yêu cầu hoạt động và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp

1.2.1.2. Phát triển về mặt chất lượng

Thứ nhất là, đào tạo và bồi dưỡng là quá trình trang bị và nâng cao kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho người lao động nhằm giúp họ thực hiện công việc hiệu quả hơn. Theo Quản trị nhân lực, đào tạo tập trung vào việc nâng cao năng lực thực hiện công việc hiện tại, trong khi bồi dưỡng hướng đến việc phát triển năng lực phục vụ cho yêu cầu công việc trong tương lai. Cụ thể những nội dung phát triển chất lượng không chỉ dừng lại ở trình độ học vấn mà là sự tổng hòa của các yếu tố kiến thức, kỹ năng và thái độ như sau:

- Đào tạo hội nhập và định hướng văn hóa tổ chức: Đây là nội dung quan trọng nhằm giúp nhân viên mới nắm vững lịch sử, sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của tổ chức. Theo Trần Kim Dung (2018), việc đào tạo hội nhập giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc, hiểu rõ các quy định, chính sách và tạo sự gắn kết ngay từ giai đoạn đầu.

- Phát triển kiến thức chuyên môn và nghiệp vụ: Tập trung vào việc trang bị và cập nhật các hệ thống lý thuyết, quy trình kỹ thuật đặc thù của từng vị trí công việc. Trong lĩnh vực dịch vụ nhà hàng, nội dung này bao gồm kiến thức về thực đơn, quy chuẩn phục vụ, vệ sinh an toàn thực phẩm và các tiêu chuẩn vận hành (SOP). Dessler (2017) nhấn mạnh rằng việc nắm vững kiến thức chuyên môn là nền tảng để nhân viên đạt được hiệu quả thực hiện công việc cao nhất.

- Rèn luyện kỹ năng mềm và năng lực thích ứng: Bao gồm các kỹ năng hỗ trợ như giao tiếp, làm việc nhóm, quản lý thời gian và giải quyết xung đột. Đối với ngành dịch vụ, nội dung này cần đặc biệt chú trọng vào trí tuệ cảm xúc (EQ) và khả năng thích nghi linh hoạt. Theo Raymond Noe (2020), kỹ năng mềm giúp nhân viên duy trì thái độ chuyên nghiệp và hiệu quả làm việc ổn định ngay cả trong môi trường có cường độ lao động cao hoặc áp lực lớn.

- Nâng cao năng lực công nghệ và chuyển đổi số: Trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0, nội dung phát triển chất lượng bắt buộc phải bao gồm việc cập nhật các công cụ phần mềm quản trị (như hệ thống POS, phần mềm đặt chỗ), các hệ thống công nghệ hỗ trợ dịch vụ và bảo mật thông tin. Việc làm chủ công nghệ giúp tối ưu hóa quy trình làm việc và giảm thiểu các sai sót do yếu tố con người.

- Bồi dưỡng năng lực quản lý và lãnh đạo: Nội dung này dành cho nhóm nhân sự kế thừa hoặc cấp quản lý, bao gồm các kỹ năng về lập kế hoạch, phân công công việc, tạo động lực và kỹ năng huấn luyện. Theo ThS. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), mục tiêu là chuẩn bị đội ngũ nòng cốt có tư duy chiến lược để dẫn dắt tổ chức trong tương lai.

Thứ hai là, bên cạnh năng lực chuyên môn, kỹ năng mềm và thái độ nghề nghiệp là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Theo Human Resource Management, các kỹ năng như giao tiếp, làm việc nhóm,

giải quyết vấn đề và kiểm soát cảm xúc đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc và khả năng thích ứng của người lao động. Việc phát triển kỹ năng mềm được thực hiện thông qua đào tạo, huấn luyện và trải nghiệm thực tế trong công việc. Đồng thời, việc hình thành thái độ nghề nghiệp tích cực như tinh thần trách nhiệm, kỷ luật lao động và ý thức hợp tác cũng là nội dung quan trọng trong phát triển chất lượng nhân lực. Những yếu tố này góp phần nâng cao khả năng phối hợp, cải thiện môi trường làm việc và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Thứ ba là, lập kế hoạch và phát triển sự nghiệp cá nhân, phát triển sự nghiệp là sự phối hợp giữa cá nhân và tổ chức nhằm định hướng và nâng cao năng lực của người lao động trong dài hạn (theo Employee Training and Development - Raymond A. Noe (2020)). Hoạt động này bao gồm việc đánh giá năng lực cá nhân, xác định mục tiêu nghề nghiệp ngắn hạn và dài hạn, xây dựng kế hoạch phát triển và thực hiện các hoạt động như đào tạo, luân chuyển công việc hoặc giao nhiệm vụ mới để tích lũy kinh nghiệm. Việc phát triển sự nghiệp cá nhân giúp người lao động có định hướng rõ ràng trong công việc, đồng thời tạo điều kiện cho tổ chức xây dựng đội ngũ nhân lực kế cận và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Thứ tư là, đánh giá thực hiện công việc là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân lực, giúp xác định mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của nhân viên (theo Human Resource Management). Hoạt động đánh giá thường dựa trên các tiêu chí như kết quả công việc, hành vi làm việc và năng lực của người lao động. Các phương pháp đánh giá có thể bao gồm đánh giá theo chỉ tiêu công việc, thang điểm hoặc đánh giá đa chiều (360 độ). Thông qua việc đánh giá và phản hồi, tổ chức có thể phát hiện điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên, từ đó đề ra các biện pháp đào tạo và phát triển phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.2.1.3. Phát triển về mặt cơ cấu

Thứ nhất là, cơ cấu trình độ và tay nghề phản ánh sự phân bố nguồn nhân lực theo trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp. Theo Quản trị nhân lực, trình độ chuyên môn và kỹ năng nghề của người lao động là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả thực hiện công việc. Việc xây dựng cơ cấu hợp lý về trình độ và tay nghề giúp doanh nghiệp đảm bảo sự cân đối giữa các nhóm

lao động có trình độ khác nhau, từ đó nâng cao năng suất lao động và hiệu quả hoạt động chung. Đồng thời, cơ cấu này còn là cơ sở để doanh nghiệp thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc trong từng giai đoạn.

Thứ hai là, cơ cấu theo chức năng và bộ phận thể hiện sự phân chia đội ngũ nhân viên theo các phòng ban, chức năng công việc trong tổ chức. Nội dung này được đề cập trong các hoạt động phân tích công việc và bố trí, sử dụng nhân lực trong Quản trị nhân lực, trong đó nhấn mạnh việc phân công lao động theo chuyên môn và chức năng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Việc xây dựng cơ cấu nhân lực theo chức năng và bộ phận giúp doanh nghiệp đảm bảo tính chuyên môn hóa, tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực. Đồng thời, cơ cấu này còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý, điều hành và kiểm soát hoạt động trong tổ chức.

Thứ ba là, cơ cấu theo tính chất hợp đồng phản ánh sự phân chia nguồn nhân lực theo hình thức lao động như lao động chính thức, bán thời gian, thời vụ hoặc hợp đồng ngắn hạn. Theo Human Resource Management, các hình thức lao động linh hoạt như nhân viên bán thời gian, lao động tạm thời hay làm việc theo ca là những nội dung quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Việc xây dựng cơ cấu nhân lực theo tính chất hợp đồng giúp doanh nghiệp linh hoạt trong việc sử dụng lao động, thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh và tối ưu chi phí nhân sự. Đồng thời, cơ cấu này cũng góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và đảm bảo đáp ứng kịp thời nhu cầu hoạt động của tổ chức.

1.2.2. Các phương pháp phát triển đội ngũ nhân viên

1.2.2.1. Phương pháp phát triển về mặt số lượng

Thứ nhất là, phương pháp thu hút và tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người lao động có đủ năng lực, phẩm chất phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức. Theo Quản trị nhân lực, tuyển dụng bao gồm hai giai đoạn cơ bản là thu hút ứng viên và lựa chọn nhân sự phù hợp. Phương pháp này giúp doanh nghiệp bổ sung kịp thời nguồn nhân lực cần thiết, đảm bảo đủ số lượng lao động phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng thời, việc tổ chức tuyển dụng

hiệu quả còn góp phần nâng cao chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực, tạo nền tảng cho các hoạt động quản trị và phát triển nhân lực trong tương lai.

Thứ hai là, phương pháp xây dựng môi trường làm việc nhằm giữ chân nhân viên là một nội dung quan trọng trong phát triển đội ngũ nhân viên về mặt số lượng. Theo Human Resource Management, môi trường làm việc tích cực, chế độ đãi ngộ hợp lý và cơ hội phát triển nghề nghiệp có ảnh hưởng lớn đến sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức. Việc duy trì và giữ chân nhân viên giúp doanh nghiệp ổn định nguồn nhân lực, hạn chế tình trạng biến động lao động và giảm chi phí tuyển dụng, đào tạo. Đồng thời, một môi trường làm việc thuận lợi còn tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu suất và góp phần phát triển bền vững nguồn nhân lực trong tổ chức.

1.2.2.2. Phương pháp phát triển về mặt chất lượng

Thứ nhất là, phương pháp đào tạo tại nơi làm việc như:

Kèm cặp, chỉ dẫn tại chỗ

Được áp dụng phổ biến để đào tạo các kỹ năng thực hiện một công việc cụ thể nào đó cho nhân viên. Việc đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc. Người hướng dẫn thường là trưởng bộ phận hoặc những người lành nghề trong doanh nghiệp. Phương thức học tập sẽ thông qua quan sát, ghi nhớ và thực hiện công việc theo chỉ dẫn. Quy trình thường gồm: (1) Giải thích toàn bộ công việc (2) Người hướng dẫn thực hiện thao tác mẫu (3) Học viên làm thử theo hướng dẫn, lặp lại với tốc độ tăng dần (4) Kiểm tra chất lượng, nhận xét kết quả, phân tích nguyên nhân và hướng dẫn khắc phục (5) Học viên tự thực hiện, theo dõi đến khi thành thạo thao tác. Hình thức này thường được các doanh nghiệp du lịch áp dụng để đào tạo các công việc liên quan đến kỹ năng thực hành nghiệp vụ như: nghiệp vụ bar, nghiệp vụ buồng...; hoặc đào tạo cho nhân viên mới. Ngoài ra cũng được áp dụng trong việc đào tạo các nhà quản trị tương lai khi mà vị trí đương nhiệm có khả năng phát sinh nhu cầu thay thế. Theo đó, học viên sẽ được triệu tập để cùng làm việc với nhà quản trị đương nhiệm và sẽ được hướng dẫn trong một thời gian. Một phương thức đặc biệt của hình thức này chính là việc đào tạo các nhà quản trị cấp cao thông qua chức danh trợ lý.

Lớp học cạnh doanh nghiệp

Doanh nghiệp tổ chức các khoá đào tạo ngắn hạn, tập trung ngay tại cơ sở của mình. Học viên sẽ được đào tạo các kiến thức lý thuyết, sau đó tham gia thực hành ngay tại nơi làm việc. Đào tạo viên có thể là các chuyên gia được mời từ bên ngoài, cũng có thể là đào tạo viên nội bộ của doanh nghiệp. Các lớp đào tạo này thường rất hiệu quả vì học viên vừa nắm vững lý thuyết, lại vừa được thực hành ngay tại nơi làm việc, rất gần gũi với công việc và điều kiện làm việc thực tế của mình; hơn nữa lại là chương trình đào tạo do doanh nghiệp tổ chức, nên thường sẽ bám sát nhu cầu đào tạo của nhân viên, của doanh nghiệp.

Thứ hai là, phương pháp đào tạo ngoài nơi làm việc như:

Đào tạo chính quy

Trong đào tạo chính quy, doanh nghiệp sẽ cử nhân viên đi học các khoá học tập trung, nhân viên được tạm dừng công việc trong thời gian đào tạo. Các khoá học này phần lớn là do các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, các trung tâm đào tạo, hoặc các hiệp hội nghề nghiệp tổ chức; do đó thường được tổ chức bài bản, đào tạo viên có chuyên môn cao và có kinh nghiệm đào tạo, nên học viên được tiếp cận với nhiều vấn đề mới, chất lượng đào tạo cũng cao hơn so với các hình thức khác. Trong các doanh nghiệp du lịch, hình thức đào tạo chính quy thường được áp dụng trong các trường hợp như: (1) Đào tạo nhân lực chủ chốt, dài hạn, những người được chuẩn bị cho các vị trí quản lý kế tiếp, hoặc những người giữ vai trò là “đào tạo viên nội bộ”. (2) Khi doanh nghiệp phát sinh những công việc mới, hoặc công việc có quy trình, kỹ thuật, công nghệ mới cần được áp dụng. (3) Khi bối cảnh kinh doanh thay đổi, cần cập nhật nhiều kiến thức, kỹ năng, xu hướng tư duy mới. (4) Cần thay đổi, cập nhật công tác quản lý của doanh nghiệp cho phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh (5) Đáp ứng yêu cầu cấp chứng chỉ, bằng cấp nghề theo quy định Nhà nước

Đào tạo vừa học vừa làm

Đối với hình thức đào tạo này, doanh nghiệp du lịch cũng cử nhân viên tham gia các khoá đào tạo nhưng là vừa học vừa làm. Thời gian đào tạo thường được thực hiện ngoài giờ làm việc (các lớp buổi tối, cuối tuần), hoặc thực hiện trong một phần thời gian làm việc với thời lượng hạn chế, tùy theo điều kiện cụ thể của doanh nghiệp. Với sự phát triển của internet hiện nay, hình thức đào tạo tại chức còn được tổ chức thành

các lớp học trực tuyến từ xa. Ưu điểm của hình thức này là nhân viên có thể vừa tham gia đào tạo, vừa tiếp tục làm việc bình thường tại doanh nghiệp, thích ứng tính mùa vụ nên công việc không bị gián đoạn, người học cũng có thể chủ động sắp xếp thời gian hợp lý để tham gia đào tạo.

Thứ ba là, phương pháp đánh giá và phản hồi hiệu suất đối với phương pháp này giúp doanh nghiệp xác định hiệu quả làm việc của cá nhân hoặc đội nhóm, từ đó đưa ra các quyết định về khen thưởng, đào tạo, phát triển nhân sự hoặc điều chỉnh chiến lược quản trị nhân sự. Các phương pháp đánh giá có thể dựa trên các yếu tố như kết quả công việc (KPIs, OKRs), năng lực thực hiện công việc (đánh giá theo năng lực), phản hồi từ nhiều nguồn (đánh giá 360 độ), hoặc các phương pháp truyền thống như xếp hạng, cho điểm. Mục tiêu của việc đánh giá là đảm bảo sự công bằng, minh bạch, thúc đẩy hiệu suất và giúp nhân viên phát triển trong tổ chức

- Phương pháp bảng điểm được xem là phương pháp đơn giản nhất để đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Theo phương pháp này, nhà quản trị sẽ đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên căn cứ theo những tiêu chí chung trong công việc bằng thang điểm (thường là từ 1 đến 5, hoặc từ tốt đến kém).

- Phương pháp so sánh kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên với tất cả các nhân viên khác trong cùng nhóm, theo từng cặp một. Trước tiên nhà quản trị sẽ liệt kê danh sách nhân viên, sau đó thực hiện so sánh từng nhân viên với tất cả các nhân viên khác lần lượt theo cặp. Thang điểm được dùng là từ 4 đến 0, với 4 điểm là tốt nhất và 0 điểm là kém nhất, nếu hai người được đánh giá ngang nhau sẽ đều được cho 2 điểm trong bảng so sánh. Khi tổng hợp, sẽ lần lượt chọn ra người có số điểm từ cao nhất đến thấp nhất.

- Phương pháp nhân viên tự đánh giá hiệu suất làm việc của mình dựa trên các tiêu chí do công ty đặt ra. Sau đó, kết quả sẽ được so sánh với đánh giá của cấp trên để có cái nhìn toàn diện hơn.

- Phương pháp quan sát hành vi được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Căn cứ vào hai yếu tố: số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi, người lãnh đạo sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

- Phương pháp quản trị mục tiêu: Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được. Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc. Trong phương pháp quản trị theo mục tiêu, các nhà lãnh đạo thường chú trọng đến các mục tiêu được lượng hoá, mặc dù trong thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc chất lượng.

1.2.2.3. Phương pháp phát triển về mặt cơ cấu

Thứ nhất là, theo Employee Training and Development thì phương pháp luân chuyển công việc bao gồm việc cung cấp cho nhân viên một loạt các nhiệm vụ công việc trong nhiều lĩnh vực chức năng của công ty hoặc sự di chuyển giữa các công việc trong một lĩnh vực chức năng đơn lẻ hoặc phòng ban. Luân chuyển công việc giúp nhân viên có được cái nhìn tổng thể về các mục tiêu của công ty tăng cường sự hiểu biết của họ về các chức năng khác nhau của công ty, phát triển mạng lưới liên lạc, và cải thiện kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định. Các hệ thống luân chuyển công việc hiệu quả được liên kết với các hệ thống đào tạo, phát triển và quản lý sự nghiệp của công ty. Ngoài ra, luân chuyển công việc được sử dụng cho tất cả các loại nhân viên, không chỉ những người có tiềm năng. Bên cạnh đó, phương pháp này còn góp phần nâng cao khả năng thích ứng, tạo cơ hội thăng tiến và cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, luân chuyển công việc cũng có thể gây ra một số hạn chế như làm giảm tính chuyên môn hóa, ảnh hưởng đến năng suất trong ngắn hạn do cần thời gian thích nghi, hoặc làm giảm động lực của nhân viên nếu họ không được gắn bó lâu dài với một vị trí cụ thể.

Thứ hai là, quy hoạch và phát triển sự nghiệp cá nhân là phương pháp phát triển nguồn nhân lực trong đó tổ chức và cá nhân cùng phối hợp xây dựng kế hoạch nghề nghiệp nhằm định hướng phát triển lâu dài cho nhân viên. Theo Employee Training and Development, phương pháp này thường được triển khai thông qua kế hoạch phát triển nghề nghiệp (Career Development Plan – CDP), bao gồm việc xác định điểm mạnh, điểm yếu, mục tiêu nghề nghiệp và các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu đó.

Cụ thể, nội dung của quy hoạch và phát triển sự nghiệp cá nhân bao gồm: (i) đánh giá năng lực cá nhân thông qua việc xác định điểm mạnh và điểm cần cải thiện; (ii) xác định mục tiêu nghề nghiệp ngắn hạn và dài hạn; (iii) xây dựng kế hoạch phát triển thông qua các hoạt động như đào tạo, luân chuyển công việc hoặc đảm nhận các nhiệm vụ mới; và (iv) trao đổi, thống nhất kế hoạch với nhà quản lý để điều chỉnh phù hợp với định hướng của tổ chức.

Bên cạnh đó, phương pháp này còn tạo điều kiện cho nhân viên chủ động định hướng nghề nghiệp, đồng thời giúp doanh nghiệp phát hiện và phát triển đội ngũ kế cận. Thông qua việc thảo luận giữa nhân viên và nhà quản lý, kế hoạch phát triển nghề nghiệp không chỉ phản ánh mong muốn cá nhân mà còn đảm bảo phù hợp với nhu cầu phát triển của tổ chức.

Trên cơ sở các nội dung về phát triển đội ngũ nhân viên đã trình bày, việc xác định các nhân tố ảnh hưởng là cần thiết nhằm làm rõ những yếu tố tác động đến công tác phát triển trong doanh nghiệp.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác phát triển đội ngũ nhân viên

Từ đó, có thể thấy công tác phát triển đội ngũ nhân viên chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

1.3.1. Các yếu tố bên trong

1.3.1.1. Nhu cầu nhân lực thực tại

Thứ nhất là, đánh giá sự thiếu hụt hoặc dư thừa nhân lực là quá trình so sánh giữa nhu cầu nhân lực thực tế và số lượng nhân viên hiện có trong tổ chức. Theo Quản trị nhân lực, việc phân tích cung – cầu lao động giúp doanh nghiệp xác định tình trạng thiếu hụt hoặc dư thừa lao động trong từng bộ phận. (1) Hoạt động này được thực hiện thông qua việc (2) Xác định nhu cầu lao động theo kế hoạch công việc (3) Thống kê số lượng nhân viên hiện có (4) So sánh để xác định chênh lệch

Khi xảy ra thiếu hụt nhân lực, doanh nghiệp cần có các biện pháp như tuyển dụng hoặc điều chuyển lao động. Ngược lại, khi dư thừa nhân lực, có thể thực hiện các giải pháp như bố trí lại công việc, đào tạo lại hoặc cắt giảm lao động. Việc đánh giá đúng tình trạng nhân lực giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn lao động và hạn chế lãng phí.

Thứ hai là, phân tích khoảng cách năng lực là quá trình xác định sự chênh lệch giữa năng lực hiện tại của nhân viên và năng lực cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc. Theo Human Resource Management việc đánh giá năng lực giúp doanh nghiệp xác định những kỹ năng, kiến thức còn thiếu của người lao động. Hoạt động này bao gồm: (1) Xác định tiêu chuẩn năng lực của công việc (2) Đánh giá năng lực thực tế của nhân viên (3) So sánh để biết khoảng cách

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng hoặc phát triển phù hợp nhằm nâng cao năng lực của nhân viên. Phân tích khoảng cách năng lực có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đảm bảo nhân viên đáp ứng tốt yêu cầu công việc và thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

1.3.1.2. Nhu cầu nhân lực trong tương lai

Thứ nhất là, ảnh hưởng từ định hướng chiến lược của doanh nghiệp Theo Human Resource Management chiến lược kinh doanh của tổ chức quyết định đến quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực cần thiết. Khi doanh nghiệp có định hướng mở rộng hoạt động, đa dạng hóa sản phẩm hoặc nâng cao chất lượng dịch vụ, nhu cầu về nhân lực sẽ tăng cả về số lượng và yêu cầu về trình độ, kỹ năng. Ngược lại, khi tổ chức tái cấu trúc hoặc thu hẹp hoạt động, nhu cầu nhân lực có thể giảm hoặc thay đổi về cơ cấu. Do đó, việc phân tích chiến lược phát triển của tập đoàn là cơ sở quan trọng để dự báo và xác định nhu cầu nhân lực phù hợp trong tương lai.

Thứ hai là, mục tiêu kinh doanh chiến lược của đơn vị trực thuộc (như nhà hàng) là căn cứ trực tiếp để xác định nhu cầu nhân lực trong tương lai. Theo Quản trị nhân lực, nhu cầu nhân lực phụ thuộc vào khối lượng công việc, tiêu chuẩn chất lượng và định hướng phát triển của từng bộ phận trong tổ chức. Việc xác định nhu cầu nhân lực cần dựa trên: (1) Mục tiêu tăng trưởng doanh thu (2) Quy mô hoạt động (3) Yêu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ (4) Kế hoạch mở rộng hoặc thay đổi mô hình kinh doanh

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xác định số lượng lao động cần bổ sung, cơ cấu nhân lực và yêu cầu về năng lực của người lao động nhằm đảm bảo thực hiện hiệu quả các mục tiêu đề ra.

1.3.2. Các yếu tố bên ngoài

1.3.2.1. Đặc thù của ngành dịch vụ và thị trường lao động du lịch

"Trong quản trị dịch vụ, nhân tố con người đóng vai trò then chốt do đặc tính không tách rời giữa quá trình cung ứng và tiêu dùng (PGS.TS. Trần Kim Dung, 2015). Điều này càng trở nên phức tạp trong môi trường du lịch nơi chịu tác động mạnh mẽ của tính thời vụ (Đại học Kinh tế Quốc dân, 2018). Do đó, việc chuẩn hóa năng lực theo các khung tham chiếu như VTOS trở thành yêu cầu cấp thiết để duy trì lợi thế cạnh tranh."

Đặc thù của ngành dịch vụ

- Tính không tách rời: nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình tạo ra giá trị, họ được coi là một phần của "sản phẩm". Điều này dẫn tới nhu cầu đào tạo không chỉ về chuyên môn mà còn là khả năng làm chủ sự tương tác.

- Tính không ổn định: sự biến động trong tâm lý và năng lực nhân viên dẫn đến chất lượng phục vụ không đồng nhất. Để khắc phục, công tác phát triển phải tập trung vào việc xây dựng và đào tạo quy trình chuẩn

- Tính dễ hư hỏng và phi vật thể: do không có sản phẩm hữu hình để kiểm chứng trước, sự tin tưởng của khách hàng đặt trọn vào hành vi của nhân viên. Do đó, đào tạo về văn hóa phục vụ là cốt lõi để hiện thực hóa các cam kết dịch vụ

Thị trường lao động du lịch

- Tính thời vụ và tỷ lệ luân chuyển: Trong ngành du lịch, sự biến động này tạo ra áp lực đào tạo liên tục. Doanh nghiệp thường phải đối mặt với bài toán: Nếu đào tạo quá kỹ mà nhân viên nghỉ việc thì lãng phí, nhưng nếu không đào tạo thì chất lượng dịch vụ sụt giảm. Giải pháp thường là xây dựng hệ thống đào tạo nội bộ bài bản và nhanh chóng.

Tiêu chuẩn hóa quốc tế (VTOS): trong bối cảnh hội nhập, việc phát triển nhân viên phải bám sát các bộ tiêu chuẩn nghề quốc gia hoặc quốc tế. Đây không chỉ là yêu cầu về chất lượng mà còn là cách để nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp

1.3.2.2. Sự phát triển của khoa học và công nghệ

Trong kỷ nguyên Cách mạng Công nghiệp 4.0, sự phát triển của khoa học và công nghệ không chỉ là công cụ hỗ trợ mà còn là nhân tố then chốt tái định nghĩa lại

năng lực và phương thức phát triển đội ngũ nhân viên dịch vụ. Sự thay đổi yêu cầu năng lực cốt lõi và vai trò của hệ thống thông tin. Trong Human Resource Management, việc ứng dụng hệ thống thông tin nguồn nhân lực và các nền tảng số hóa đã bắt buộc nhân viên phải hình thành năng lực số. Công nghệ buộc nhân viên phải làm chủ các hệ thống quản lý nhà hàng (POS) hay phần mềm đặt chỗ thông minh. Điều này chuyển dịch trọng tâm đào tạo từ các thao tác thủ công sang khả năng tương tác và quản lý dữ liệu trên nền tảng công nghệ.

Đổi mới phương thức đào tạo thông qua công nghệ trực tuyến. Cũng theo quan điểm của Dessler (2020), đào tạo trực tuyến và học tập trên thiết bị di động đã phá vỡ rào cản về không gian và thời gian. Đối với ngành dịch vụ nhà hàng vốn làm việc theo ca kíp, việc triển khai các bài học nhỏ giúp nhân viên chủ động cập nhật kiến thức mà không làm gián đoạn quy trình phục vụ khách hàng.

Sự tương tác giữa công nghệ, nhân viên và khách hàng. Dựa trên mô hình "*Tam giác dịch vụ*" của Fitzsimmons & Fitzsimmons, công nghệ đóng vai trò là cầu nối quan trọng giữa nhân viên và khách hàng. Khi công nghệ can thiệp vào quá trình cung ứng vai trò của nhân viên dịch vụ thay đổi từ người thực hiện thao tác sang người hỗ trợ và giải quyết các vấn đề phức tạp. Do đó, công tác phát triển nhân viên phải tập trung vào khả năng phối hợp nhịp nhàng giữa kỹ thuật số và phục vụ trực tiếp.

Gia tăng giá trị nhân văn và trí tuệ cảm xúc. Khi các công việc lặp đi lặp lại được tự động hóa, giá trị khác biệt của dịch vụ nằm ở yếu tố con người. Theo Daniel Goleman (1995) trong học thuyết về Trí tuệ cảm xúc (EQ) khẳng định rằng khả năng tự nhận thức, kiểm soát cảm xúc và sự thấu cảm là những năng lực giúp nhân viên tạo ra sự kết nối thực sự với khách hàng. Công tác phát triển đội ngũ trong tổ chức dịch vụ hiện đại vì thế phải đặt trọng tâm vào việc bồi dưỡng EQ và kỹ năng cá nhân hóa trải nghiệm những giá trị mà máy móc không thể thay thế.

1.3.2.3. Các yếu tố về kinh tế - xã hội và pháp luật

Theo Armstrong (2020) trong Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice thì tình trạng sức khỏe của nền kinh tế là nhân tố quyết định đến quy mô và ngân sách đào tạo của tổ chức.

Tốc độ tăng trưởng và chu kỳ kinh tế: Khi kinh tế phát triển, nhu cầu dịch vụ tăng cao, tạo áp lực buộc doanh nghiệp phải phát triển đội ngũ cả về lượng và chất. Ngược lại, trong giai đoạn suy thoái, tổ chức thường có xu hướng cắt giảm chi phí đào tạo bên ngoài và chuyển sang các hình thức đào tạo nội bộ tiết kiệm nhưng hiệu quả.

Thị trường lao động và chi phí: Sự gia tăng chi phí sinh hoạt dẫn đến áp lực về mức lương. Để duy trì lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp phải tập trung phát triển kỹ năng để tăng năng suất lao động trên mỗi đầu người, giúp tối ưu hóa giá trị thu được từ nguồn vốn nhân lực.

Theo Trần Kim Dung (2015) trong giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, nhấn mạnh rằng các yếu tố văn hóa và đặc điểm dân số quyết định thái độ, hành vi và kỳ vọng của người lao động.

Thay đổi về giá trị và kỳ vọng (Gen Z) thế hệ lao động hiện nay đề cao cơ hội tự phát triển và môi trường làm việc nhân văn. Điều này buộc công tác phát triển phải xây dựng lộ trình thăng tiến cá nhân hóa thay vì áp đặt các chương trình đào tạo rập khuôn.

Hệ thống giáo dục và chất lượng nguồn tuyển, trình độ dân trí và chất lượng đào tạo của các cơ sở giáo dục quyết định năng lực đầu vào. Khoảng cách giữa đào tạo tại nhà trường và yêu cầu thực tế của ngành dịch vụ là nhân tố thúc đẩy doanh nghiệp phải đầu tư mạnh vào công tác đào tạo lại.

Môi trường pháp lý tạo ra các quy định bắt buộc mà mọi tổ chức dịch vụ phải tuân thủ để đảm bảo tính hợp pháp trong vận hành. Luật Lao động và các quy định ngành về các quy định về thời giờ làm việc, an toàn lao động và bảo hiểm xã hội là cơ sở để thiết kế các nội dung đào tạo về quyền lợi và trách nhiệm của nhân viên.

Tiêu chuẩn chất lượng và chứng chỉ hành nghề trong ngành dịch vụ nhà hàng, các quy định về An toàn vệ sinh thực phẩm và Phòng cháy chữa cháy là những nội dung phát triển nhân sự mang tính bắt buộc. Ngoài ra, các chính sách khuyến khích phát triển du lịch của Nhà nước cũng là căn cứ để doanh nghiệp nâng cấp năng lực đội ngũ theo chuẩn quốc gia.

Trên cơ sở các nội dung lý luận về phát triển đội ngũ nhân viên đã trình bày, có thể xác định các tiêu chí đánh giá công tác phát triển đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp, bao gồm các tiêu chí về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực. Đây là cơ sở

quan trọng để xây dựng nội dung khảo sát và đánh giá thực trạng trong chương tiếp theo.

1.4. Đánh giá kết quả phát triển đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng

1.4.1. Các tiêu chí đánh giá

Công tác phát triển đội ngũ nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đội ngũ. Các hoạt động như đào tạo & phát triển, tuyển dụng, bố trí & sử dụng, đãi ngộ và thăng tiến sẽ tác động đến: (1) Số lượng nhân viên; (2) Chất lượng nhân viên; (3) Cơ cấu nhân sự. Do đó, việc đánh giá kết quả phát triển cần đặt trong mối quan hệ với các hoạt động phát triển. Các biến quan sát trong nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở kế thừa từ các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực của Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm (2012), Trần Kim Dung (2018) và Dessler (2020), đồng thời được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh hoạt động thực tế tại nhà hàng.

Tiêu chí về số lượng nhân viên

- Mức độ đáp ứng nhu cầu nhân sự
- Tỷ lệ thiếu hụt lao động
- Khả năng duy trì lực lượng lao động ổn định

Tiêu chí về chất lượng nhân viên

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ
- Kỹ năng làm việc
- Thái độ phục vụ
- Tinh thần trách nhiệm
- Hiệu quả công việc

Tiêu chí về cơ cấu nhân viên

- Sự phù hợp giữa nhân viên và vị trí
- Tỷ lệ nhân sự giữa các bộ phận
- Cơ cấu trình độ hợp lý

1.4.2. Các phương pháp đánh giá

Để đánh giá kết quả phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng, nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp khảo sát và phương pháp phỏng vấn sâu nhằm thu thập cả dữ liệu định lượng và định tính.

Phương pháp khảo sát: Nghiên cứu tiến hành khảo sát bằng bảng câu hỏi đối với nhân viên chính thức và nhân viên khoán việc đang làm việc tại nhà hàng. Nội dung khảo sát tập trung đánh giá mức độ đáp ứng của các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, bố trí và sử dụng nhân viên, chế độ đãi ngộ và cơ hội thăng tiến; đồng thời đánh giá kết quả phát triển đội ngũ thông qua các tiêu chí về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân viên.

Phương pháp phỏng vấn sâu: Nghiên cứu thực hiện phỏng vấn sâu đối với cấp quản lý trực tiếp, cụ thể là Giám sát Nhà hàng, nhằm thu thập các thông tin định tính liên quan đến thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên, nguyên nhân của những hạn chế còn tồn tại và định hướng phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới. Kết quả phỏng vấn được sử dụng để bổ sung, đối chiếu và làm rõ hơn các kết quả thu được từ khảo sát.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác phát triển đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng. Nội dung chương làm rõ các khái niệm, vai trò và đặc điểm của đội ngũ nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ, đồng thời khẳng định nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, chương đã trình bày các nội dung và phương pháp phát triển đội ngũ nhân viên trên các phương diện số lượng, chất lượng và cơ cấu; đồng thời phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nhân lực trong doanh nghiệp dịch vụ - du lịch. Ngoài ra, các tiêu chí đánh giá kết quả phát triển đội ngũ nhân viên cũng được xác định làm cơ sở cho việc khảo sát và phân tích thực trạng tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI NHÀ HÀNG BEER PLAZA THUỘC SUN WORLD BÀ NÀ HILLS

2.1. Tổng quan về Sun World Bà Nà Hills

2.1.1. Thông tin chung về Tập đoàn Sun Group

Sun Group có tên đầy đủ là Công ty Cổ phần Tập đoàn Mặt Trời.

Được thành lập tại Ukraina năm 1998. Trụ sở chính đặt tại: Tầng 9, Tòa nhà ACB, 218 Bạch Đằng, Phường Hải Châu, TP Đà Nẵng.



Nguồn: web.sungroup.com

Hình 2.1. Logo Sun Group

“ Lý tưởng của Sun Group là cùng chung một con thuyền, cùng người cầm lái đưa Sun Group tới những bến bờ vinh quang bằng những công trình ghi dấu ấn vượt thời gian”

Tâm nhìn: Với tôn chỉ phát triển bền vững, Sun Group phấn đấu đạt được những tầm nhìn sau:

Trở thành một trong những Tập đoàn kinh tế tư nhân Việt Nam có quy mô và đẳng cấp quốc tế; lấy lĩnh vực Du lịch nghỉ dưỡng, Vui chơi giải trí, Bất động sản và Đầu tư hạ tầng làm lĩnh vực đầu tư chiến lược.

Luôn thuộc nhóm các công ty dẫn đầu trong lĩnh vực đầu tư mà Sun Group tham gia.

Tiên phong trong việc xây dựng văn hóa du lịch: Bài bản, văn minh, chuyên nghiệp và nhân văn ở Việt Nam.

Sứ mệnh : Mang trên mình sứ mệnh của Người Khai Mở, Sun Group kiên định với các mục tiêu:

Tìm đến những vùng đất giàu tiềm năng nhưng chưa được khai thác đúng tầm, làm thay đổi những vùng đất ấy, kiến tạo và đóng góp cho xã hội những công trình, sản

phẩm/dịch vụ có đẳng cấp chất lượng vượt trội và trường tồn theo thời gian.

Góp phần nâng cao vị thế đất nước, nâng cao chất lượng sống của người dân, làm đẹp, làm giàu cho Tổ quốc và đưa Việt Nam trở thành điểm đến hấp dẫn của thế giới.

Góp phần xây dựng con người Việt Nam mới với phẩm chất, năng lực và sức khỏe bắt kịp thời cuộc.

*Với giá trị cốt lõi: **Chất lượng - Đẳng cấp - Khác biệt***

CHẤT LƯỢNG: Đảm bảo chất lượng và dịch vụ hướng đến chuẩn mực quốc tế và bền vững với thời gian. Phát triển hướng đến những thế hệ mai sau, nuôi dưỡng và gìn giữ môi trường sống ổn định, sạch và văn minh.

ĐẲNG CẤP: Sản phẩm dịch vụ sang trọng, có tính thẩm mỹ, ý nghĩa sâu sắc, giá trị kinh tế và giá trị sử dụng vượt trội so với thị trường chung trong lĩnh vực hoạt động, được công nhận bởi các tổ chức quốc tế có uy tín và được sự ghi nhận, trân trọng của cộng đồng trong nước và quốc tế. Tiên phong kiến tạo những chuẩn mực về sản phẩm/dịch vụ mới mẻ, cao cấp và vượt trội hơn những chuẩn mực mà thị trường đang có. Tôn trọng và vì con người, mang lại giá trị phục vụ lợi ích, sự phát triển của cộng đồng và Người Sun Group.

KHÁC BIỆT: Hướng đến sự độc đáo riêng có hoặc hiếm có, khó có thể sao chép được trong sản phẩm dịch vụ. Táo bạo để tìm kiếm những cơ hội, để làm vượt trội những gì mà người khác không làm, không dám làm hoặc không thể làm để tạo ra những công trình có giá trị văn hoá vật thể và phi vật thể trường tồn theo thời gian.

Ngay từ khi thành lập, Tập đoàn Sun Group đã xây dựng và đưa vào hoạt động trung tâm thương mại lớn nhất của người Việt Nam tại nước ngoài lúc bấy giờ có tên Barabasova, siêu thị và văn phòng cho thuê - Sun City, siêu thị thực phẩm đầu tiên của người Việt - Sun Mart, công viên nước trong nhà - Jungle hay khách sạn 4 sao đầu tiên của người Việt - SunLight. Nổi bật nhất là Làng Thời Đại - nơi sinh sống của 300 gia đình người Việt ở Kharkov, thành phố lớn thứ hai của Ukraina. Chỉ trong vòng thời gian ngắn sau khi thành lập, Sun Group đã tạo được niềm tin của cộng đồng người Việt tại quốc gia Ukraine.

Năm 2007, sau khi trở về Việt Nam, ông Lê Viết Lam đã lựa chọn Đà Nẵng để

mở rộng hoạt động đầu tư. Dự án Bà Nà Hills Đà Nẵng với tổng số vốn đầu tư 104 triệu USD.

Năm 2008, Tập đoàn tiếp tục mở rộng đầu tư qua dòng bất động sản nghỉ dưỡng và đã thành công rất lớn. Dự án InterContinental Danang Sun Peninsula Resort cái tên đã nổi tiếng toàn cầu với 200 căn biệt thự biển Đà Nẵng view biển.

Sau Đà Nẵng, Tập đoàn mở rộng ra thị trường Phú Quốc, Hạ Long và Sapa. Thương hiệu Sun World - khu vui chơi giải trí tầm cỡ quốc tế và thương hiệu Sun Premier - khu nghỉ dưỡng cao cấp dần được khách hàng biết đến nhiều hơn.

Đến nay, Sun Group có 51 thành viên với hơn 113 dự án đầu tư lớn nhỏ. Lấy vui chơi giải trí, du lịch nghỉ dưỡng, đầu tư bất động sản và xây dựng hạ tầng làm lĩnh vực phát triển chiến lược của tập đoàn. Hiện tại Sun Group đã khai mở 12 vùng đất tại Việt Nam làm đẹp cho đất nước nâng cao vị thế con người Việt Nam.

Đà Nẵng là nơi đầu tiên Lê Viết Lam và Sun Group chọn để bắt đầu và những thành công - kỉ lục liên tiếp được tạo ra ở Việt Nam. Mở đầu là hệ thống cáp treo Bà Nà Hills với 4 kỉ lục thế giới; và sau đó là các siêu dự án trên cả nước như: M. Gallery ở Tây Bắc, khu nghỉ dưỡng Marriott ở Phú Quốc, InterContinental Danang Sun Peninsula Resort, Phú Quốc với cáp treo Hòn Thơm 7,899m dài nhất thế giới.... và năm 2026 khai trương Sun World Vũng Tàu (TP. HCM) công viên nước với quy mô 19 ha lấy cảm hứng chợ nổi Nam Bộ, nằm giữa khu đô thị tổng mức đầu tư gần 37.000 tỷ đồng của Sun Group (Blanca City)



Nguồn: web.sungroup.com

Hình 2.2. Hệ sinh thái Sun Group

Đi qua hành trình 19 năm phát triển và định vị vị thế là Tập đoàn kinh tế tư nhân hàng đầu Việt Nam, Sun Group đã kiến tạo nên hệ sinh thái chất lượng - đẳng cấp - khác biệt, gồm những thương hiệu dẫn đầu ở các lĩnh vực đầu tư trọng điểm: Vui chơi giải trí, Du lịch nghỉ dưỡng, Bất động sản cao cấp, Đầu tư xây dựng, Hàng không..., hướng tới giá trị phát triển bền vững cho Tập đoàn, các địa phương, khách hàng và đối tác.

Bảng 2.1. Những điểm nổi bật của Tập đoàn Sun Group

Công trình nổi bật	- Cảng khách Quốc tế Hòn Gai với mức đầu tư 1,000 tỷ đồng, nằm trong khuôn viên Sun World Halong Complex. - Cầu Tứ Liên – Cây cầu cáp dây văng bắc qua sông Hồng với chiều dài 3km. - Cảng Hàng không Quốc tế Vân Đồn ước tính vốn đầu tư 7,500 tỷ đồng, có sân bay cấp 4E và quy mô một đường cất hạ cánh. - Sân bay cấp 4C tại Lào Cai đủ tiêu chuẩn khai thác máy bay A320, A321, với đường băng dài 2.400 m đáp ứng nhu cầu bay tới tất cả sân bay trong nước. - Tháng 6/2018, chính thức ra mắt Cầu Vàng - Biểu tượng du lịch Việt Nam, Kỳ quan mới của Thế giới tại Sun World Ba Na Hills - Cầu Hôn - Kiss Bridge tại Thị trấn Hoàng Hôn (Phú Quốc) - Cáp treo An Thới – Hòn Thơm - 5 tuyến cáp treo tại Sun World Bà Nà Hills điển hình cho tuyến cáp treo đầu tiên Suối Mơ - Bà Nà (2009) - Công trình Tượng Phật Bà Tây Bồ Đà Sơn tại Sun World Ba Den Mountain - An vị Tôn thượng Bồ Tát Di Lặc bằng đá sa thạch lớn hàng đầu thế giới trên núi Bà Đen (Tây Ninh) - Tuyến cáp Hòa Đồng - Tâm An kết nối từ Chùa Bà lên đỉnh núi Bà (khánh thành tháng 1/2023) - Ngày 23/4/2026, bệnh viện đạt tiêu chuẩn quốc tế mô hình " bệnh viện nghỉ dưỡng" tại Phú Quốc công trình đầu tiên phục vụ APEC 2027
Show diễn nổi bật	- Show diễn đa phương tiện trên mặt nước lớn nhất Châu Á - Kiss The Stars

	- Show diễn nghệ thuật đa trải nghiệm đẳng cấp hàng đầu thế giới Nụ Hôn Của Biển Cả (Kiss of The Sea) tại Thị trấn Hoàng Hôn (Phú Quốc) - Show diễn jetski bắn pháo hoa đạt 2 kỷ lục Guinness “Bản giao hưởng Đảo Xanh” - Symphony of the Green Island
Khởi công các dự án	- Khởi công siêu dự án Khu Công viên văn hóa vui chơi giải trí, thương mại dịch vụ cao cấp (Da Nang Downtown) - Khởi công Dự án Khu đô thị hỗn hợp Nha Trang - Khởi công dự án Nhà hát Opera Hà Nội - Sáng 27/04/2026, UBND tỉnh Lâm Đồng và Tập đoàn Sun Group tổ chức Lễ khởi công Cảng hàng không dân dụng Phan Thiết - Ngày 29/4/2026, khởi công hai công trình lớn tại trái tim thành phố mang tên Bác (Dự án Quảng trường Trung tâm và Trung tâm Hành chính TP.HCM; Dự án Cải tạo, Chính trang Bảo tàng Hồ Chí Minh) - Chiều 10/05/2026, Sun Group và UBND tỉnh Điện Biên chính thức khởi công tổ hợp cáp treo kết hợp du lịch văn hóa lịch sử tại xã Mường Phăng.

Nguồn: Do tác giả thu thập

2.1.2. Giới thiệu chung về Sun World Bà Nà Hills

Tên doanh nghiệp: Công ty Cổ phần Dịch vụ Cáp treo Bà Nà.

Địa chỉ: Thôn An Sơn, xã Bà Nà, Tp Đà Nẵng.

Số điện thoại: 0905766777

Mã số thuế: 0400585547

Tên giao dịch: BA NA SERVICE CABLE CAR JOINT STOCK COMPANY

Đại diện pháp luật: Nguyễn Lâm An

Năm thành lập: 01/01/2007

Ngày hoạt động: 14/09/2007

Email: info@banahill.com.vn

Website: <https://banahills.sunworld.vn>

Facebook: facebook.com/SunWorldBaNaHills



(Nguồn: Công ty Cổ phần Dịch vụ Cáp treo Bà Nà)

Hình 2.3. Logo của Công ty Cổ phần Dịch vụ Cáp treo Bà Nà

“Sun World Bà Nà Hills thuộc cơ sở kinh doanh của khối SHE (Sun Hospitality & Entertainment Group) thương hiệu vui chơi giải trí & nghỉ dưỡng hàng đầu Việt Nam thuộc Tập đoàn Sun Group”

2.1.2.1. Nguồn gốc tên gọi

Có nhiều truyền thuyết xung quanh tên gọi Núi Chúa Bà Nà. Truyền thuyết dân gian cho rằng, trên núi có miếu Đức Bà linh thiêng. Miếu thờ một vị thần núi nên mới gọi là Núi Chúa.

Bác sĩ Pháp Albert Salle khi tới Bà Nà đã nghiên cứu rất kỹ về nơi đây. Ông cho rằng, núi Chúa vốn yên tĩnh nhưng khi đêm đến là cả một thế giới huyền bí. Đó là sự hiện diện của thần thiện nữ mọi người gọi là Đức Bà.

Nhắc đến tên gọi Bà Nà thì có người cho rằng, khi người Pháp tìm thấy vùng núi này thấy có rất nhiều chuối. Vì vậy họ đã gọi đây là núi Banane – núi Chuối. Người Việt đọc chệch đi thành Bà Nà.

2.1.2.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Lịch sử Bà Nà Hills trước năm 1945

Theo như tìm hiểu, Bà Nà Hills được khám phá vào năm 1901 bởi đại úy người Pháp Marin Debay. Lúc bấy giờ toàn quyền Đông Dương Pháp muốn tìm một chỗ để nghỉ mát sau này.

Đến tháng 4/1901, đại úy Marin Debay phát hiện Bà Nà Hills có địa hình tương đối bằng bằng, yên tĩnh, khí hậu mát mẻ lại không quá xa đất liền.

Tháng 11/1911, toàn quyền Đông Dương ra nghị quyết để Bà Nà trở thành khu bảo tồn lâm nghiệp. Và sau chiến tranh thế giới thứ nhất, người Pháp chính thức xây dựng thành khu nghỉ mát. Người đầu tiên thiết kế nhà nghỉ trên núi là luật sư Beisson.

Năm 1925, Bà Nà Hills Đà Nẵng chính thức được đưa vào phục vụ và bắt đầu mở cửa đón những vị khách đầu tiên lên tham quan. Lúc này, Bà Nà vẫn còn hoang sơ, chỉ mới xây dựng một số các hạng mục nhưng cũng đã trở thành khu du lịch nổi tiếng khắp khu vực Đông Dương.

Kể từ năm 1928, con đường lên núi hoàn thiện cũng là lúc lượng khách tới Bà Nà ngày một nhiều hơn, trong đó chủ yếu là quan chức Việt và người Pháp. Trở thành khu du lịch nghỉ dưỡng nổi tiếng khắp Đông Dương.

Nhưng đến sau năm 1945, Bà Nà dần vắng bóng người và bị lãng quên gần nửa thế kỷ do tác động của chiến tranh chống Mỹ.

Lịch sử Bà Nà Hills sau năm 1945

Năm 1997, sau thời gian giải phóng dài thành phố Đà Nẵng đầu tư trở lại, biến Bà Nà thành khu sinh thái quy mô lớn.

Sau năm 2000, các nhà đầu tư cùng với chính quyền thành phố đã bắt tay vào tiến hành xây dựng hàng loạt các hạng mục nghỉ dưỡng như nhà nghỉ, nhà hàng. Xong, thời điểm này vì tính chất nhỏ lẻ, thiếu đồng bộ nên khu du lịch Bà Nà vẫn chưa thực sự hút khách du lịch. Bà Nà lại bị bỏ ngỏ, khách du lịch cũng thưa dần đi.

Đến năm 2007, thành phố Đà Nẵng quyết định giao toàn bộ khu du lịch Bà Nà Hills lại cho tập đoàn Sun Group. Cũng từ đây, Công ty Cổ phần Dịch vụ Cáp treo Bà Nà đã đầu tư xây dựng tuyến cáp treo Bà Nà - Suối Mơ và chính thức khai thác tuyến cáp treo này vào ngày 25/3/2009 sau 12 tháng thi công và 2 tháng chuẩn bị

Ngay sau đó, Tập đoàn này cũng cho xây dựng nhiều công trình độc đáo nhằm thu hút sự chú ý của khách du lịch gồm khu vui chơi giải trí trong nhà, tuyến cáp treo đạt 4 kỷ lục quốc tế, ngôi làng pháp, tàu hỏa leo núi.....và cùng hàng loạt công trình đẳng cấp khác được xây dựng.

Đến tháng 6/2018, Bà Nà Hills xuất hiện thêm siêu phẩm Cầu Vàng nổi tiếng toàn thế giới, được nhiều du khách kéo đến tham quan, chiêm ngưỡng.

Mới đây Sun World Bà Nà Hills khánh thành một tuyến cáp mới “Tuyến cáp

treo Hội An 2 - Moon Kingdom” (vừa mới ra mắt): đưa bạn đặt chân đến Lâu đài Mặt Trăng, quảng trường Nhật Thực

Bảng 2.2. Những điểm nổi bật tại Sun World Bà Nà Hills thuộc khối SHE

Điểm tham quan	- Cầu Vàng (Golden Bridge): Cây cầu dài 150 mét, được nâng đỡ bởi hai bàn tay khổng lồ, đã trở thành biểu tượng nổi tiếng toàn cầu và được tạp chí TIME bình chọn là một trong những điểm đến hấp dẫn nhất thế giới năm 2018. Năm 2021, Cầu Vàng vinh dự được The Daily Mail bình chọn là một trong 10 kỳ quan thế giới mới - Làng Pháp (French Village): Khu vực tái hiện một ngôi làng Pháp cổ kính với quảng trường, nhà thờ và các công trình kiến trúc đặc trưng, mang đến trải nghiệm như đang ở châu Âu giữa lòng Việt Nam. - Fantasy Park: Khu vui chơi trong nhà lớn nhất Việt Nam rộng 21.000 m², nơi mang đến cho cả gia đình không gian giải trí sống động, phù hợp cho mọi lứa tuổi. - Vườn hoa Le Jardin d’Amour: Tổ hợp 9 khu vườn được thiết kế theo nhiều phong cách khác nhau, là điểm đến lý tưởng cho những ai yêu thích thiên nhiên và nghệ thuật cảnh quan. - Hầm rượu Debay: Hầm rượu được người Pháp xây dựng vào năm 1923, nơi lưu trữ và phục vụ các loại rượu vang hảo hạng. - Chùa Linh Ứng: Ngôi chùa linh thiêng với tượng Phật cao 27 mét, là điểm đến tâm linh quan trọng trong khu du lịch. - Thác thần Mặt Trời: Tuyệt tác nghệ thuật trên đỉnh núi Chúa với quần thể 43 bức tượng theo chủ đề huyền thoại Hy Lạp. - Lâu đài Mặt Trăng: Được xây dựng trên Hang Rỗng của Hỏa Long – loài rồng cổ xưa và bí ẩn nhất của Vương quốc Mặt Trăng. Cùng nhiều hoạt động trải nghiệm ấn tượng tái hiện Châu Âu thời kỳ phục hưng. Ngoài ra, còn các điểm đến hấp dẫn khác như: Vị thần Atlas khổng lồ, Nụ hôn núi lửa; Quảng trường Nhật Thực; Lâu đài Mặt Trời, Quảng trường Hội Tụ; Hội chợ Châu Âu.....
	- Hệ thống cáp treo: Sau khi được xây dựng và đưa vào vận hành, ngày 29/3/2013, cáp treo Bà Nà Hills đã liên tiếp đạt 4 kỷ lục Guinness thế giới. Đây cũng là tuyến cáp treo duy nhất cùng lúc xác lập 4 kỷ lục

Kỷ lục nổi bật	Guinness thế giới: + Cáp treo một dây dài nhất thế giới với chiều dài 5.771,61m + Cáp treo có độ chênh lệch giữa ga đi và ga đến cao nhất thế giới là 1.368,93m + Chiều dài cáp treo chưa kéo dài nhất thế giới là 11.587m + Cuộn cáp nặng nhất thế giới với 141,24 tấn. - Ngày 28/11/2019, Sun World Ba Na Hills đã vinh dự nhận giải thưởng “Hệ thống cáp treo hàng đầu thế giới” tại Giải thưởng Du lịch Thế giới (World Travel Awards). - Năm 2022, Sun World Ba Na Hills được vinh danh là công viên chủ đề hàng đầu Châu Á tại lễ trao giải World Travel Awards. - Ngày 6/4/2025 Bà Nà Hills xác lập kỷ lục đón khách cao điểm 31.888 lượt khách lên cáp.
----------------	--

Nguồn: Do tác giả thu thập

2.1.2.3. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

Tầm nhìn: Sun World hướng tới mục tiêu trở thành thương hiệu vui chơi giải trí hàng đầu châu Á, sánh ngang với các tên tuổi quốc tế, đồng thời góp phần đưa Việt Nam trở thành một trong những điểm đến hấp dẫn nhất trên bản đồ du lịch thế giới. Với chiến lược phát triển bền vững, Sun World không ngừng mở rộng quy mô, đầu tư vào các sản phẩm và dịch vụ giải trí đẳng cấp, tạo nên những công trình biểu tượng vượt thời gian, góp phần nâng tầm vị thế du lịch Việt Nam trên trường quốc tế.

Sứ mệnh : Kiên định với sứ mệnh đưa văn hóa Việt Nam vươn tầm thế giới và đưa thế giới vui chơi giải trí đến với người Việt, Sun World nỗ lực đem đến cho khách hàng thuộc mọi lứa tuổi trải nghiệm triệu niềm vui thông qua việc cung cấp dịch vụ chạm-đến-trái-tim và các sản phẩm vui chơi giải trí tiên phong, đa dạng, độc đáo và không thể cạnh tranh.

Giá trị cốt lõi: Trên hành trình phát triển, Sun World luôn lấy các giá trị cốt lõi làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động: Trung thành và trung thực trong từng dự án, nhiệt tâm và tận tụy với công việc, đề cao tính nhân văn và lợi ích cộng đồng, sáng tạo không ngừng để tạo nên sự khác biệt, và giữ vững tinh thần chuyên nghiệp trong từng sản phẩm, dịch vụ. Những giá trị này giúp Sun World xây dựng niềm tin vững chắc với

khách hàng, đối tác và xã hội, đồng thời là động lực để không ngừng đổi mới, kiến tạo những trải nghiệm giải trí đỉnh cao, góp phần tạo nên dấu ấn vượt thời gian cho mỗi công trình mà Sun World thực hiện.

2.1.3. Hệ thống lĩnh vực hoạt động của Sun World Bà Nà Hills

Dịch vụ cáp treo

Nổi bật trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ vận chuyển bằng hệ thống cáp treo đạt nhiều kỷ lục thế giới: tuyến cáp một dây dài nhất thế giới, độ chênh giữa ga đi và ga đến cao nhất thế giới, chiều dài một sợi cáp không nối dài nhất thế giới và cuộn cáp nặng nhất thế giới. Sun World Bà Nà Hills đã xây dựng 5 tuyến cáp treo với tổng công suất gần 15000 khách/giờ, do hãng Doppelmayr chế tạo bao gồm: Cáp Suối Mơ - Bà Nà là tuyến cáp được đưa vào vận hành từ năm 2009; Cáp Debay - Morin; Cáp Thác Tóc Tiên - L'Indochine; Cáp Hội An - Marseille; Cáp Bordeaux - Louvre; Cáp Hội An 2 - Moon kingdom: Ngày 30/4/2025, Sun World Ba Na Hills đã chính thức vận hành tuyến cáp treo số 8. Ngoài hệ thống cáp treo hiện đại, du khách còn có thể trải nghiệm hai tuyến tàu hỏa leo núi độc đáo với tuyến 1: Ga D'Amour – Ga Le Jardin và tuyến 2: Ga Giếng Thần – Ga Hàm Rồng

Dịch vụ ẩm uống

Tại Sun World Bà Nà Hills, dịch vụ ẩm thực được xem là một trong những yếu tố quan trọng nhằm nâng cao trải nghiệm của du khách. Với đặc điểm lượng khách đa dạng, đến từ nhiều quốc gia và nền văn hóa khác nhau, Bà Nà Hills đã chú trọng phát triển hệ thống nhà hàng phong phú để đáp ứng nhu cầu và khẩu vị đa dạng. Ngoài việc phát triển hệ thống nhà hàng nội bộ, Sun World Bà Nà Hills còn hợp tác với nhiều thương hiệu ẩm thực và đồ uống uy tín nhằm đa dạng hóa trải nghiệm cho du khách. Sự góp mặt của các nhà hàng như: Thai Market, Lotteria hay Nhà hàng chay Ngọc Chi, Nhà hàng Việt của Nghệ nhân Nhân dân Phạm Thị Ánh Tuyết..... Đã góp phần bổ sung thêm nhiều phong cách ẩm thực khác nhau. Bên cạnh đó, hệ thống các điểm đồ uống nổi tiếng như Highlands Coffee, Starbucks và Soul Specialty Coffee cũng tạo nên sự phong phú trong lựa chọn, đáp ứng nhu cầu nghỉ chân và thưởng thức đồ uống của du khách. Nhờ sự kết hợp giữa các thương hiệu trong và ngoài nước, hệ thống dịch vụ ẩm thực tại Bà Nà Hills ngày càng đa dạng, góp phần nâng cao chất lượng phục vụ và trải

nghiệm tổng thể cho khách hàng.

Dịch vụ lưu trú

Trước đây, tại Bà Nà Hills từng có nhiều khách sạn hoạt động như Morin, Debay. Năm 2015, chính thức đưa vào vận hành Khách sạn Mercure Danang French Village Bana Hills thuộc hệ thống khách sạn 4 sao của Tập đoàn Accor Hotel và được xem là cơ sở lưu trú cao cấp nhất tại khu du lịch. Khách sạn có quy mô 494 phòng thiết kế của khách sạn mang phong cách kiến trúc Pháp cổ, kết hợp với các tiện nghi hiện đại, nhằm đáp ứng nhu cầu lưu trú đa dạng của du khách.

Dịch vụ giải trí

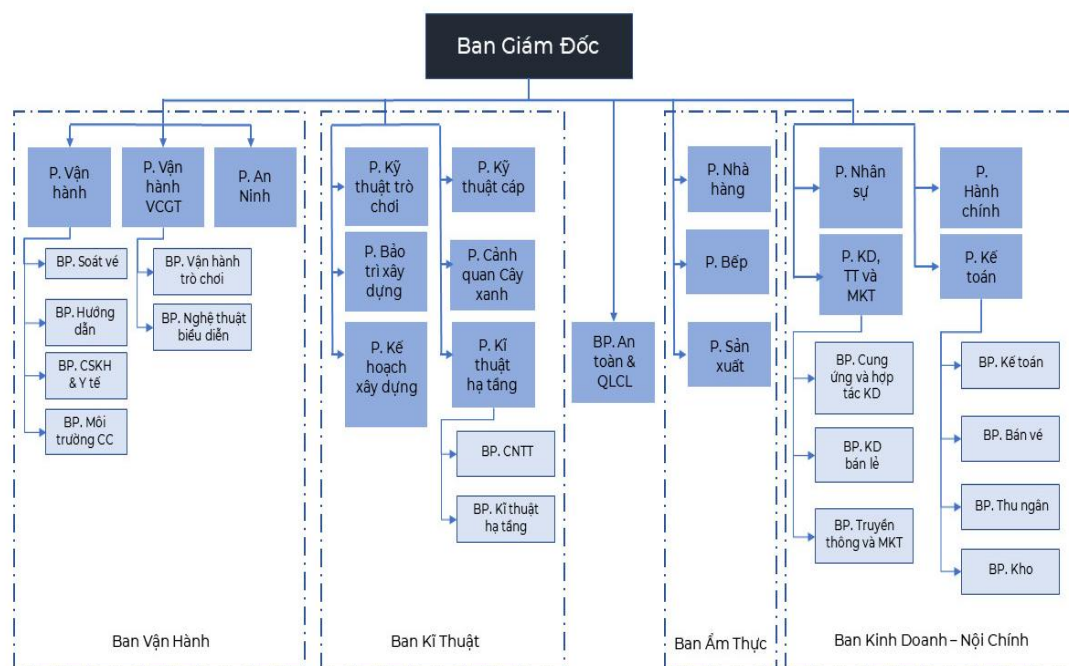
Tại Sun World Bà Nà Hills, tổ hợp vui chơi giải trí trong nhà và ngoài trời được đầu tư đa dạng, đáp ứng nhu cầu của nhiều nhóm đối tượng du khách. Khu vực Sun Kingdom nổi bật với Fantasy Park - khu vui chơi trong nhà lớn nhất Việt Nam, bao gồm nhiều trò chơi vận động và giải trí phù hợp cho cả gia đình. Ngoài các hoạt động trong nhà, du khách còn có thể trải nghiệm các trò chơi ngoài trời như hệ thống ba máng trượt hiện đại, đu bay kỳ diệu, vòng xoay Thiên Mã, hay xe điện đung. Song song với đó, tại Moon Kingdom, du khách tham gia các trải nghiệm giải trí hiện đại như rạp phim “Giao lộ trăng”, rạp “Mắt bay”, cùng nhiều trò chơi hấp dẫn khác.

Dịch vụ khác

Dịch vụ thuê xe: Đối với các đoàn khách đông người hoặc những du khách chưa quen với hình thức du lịch tự túc, việc lựa chọn tour ghép hoặc dịch vụ thuê xe du lịch là phương án phổ biến. Hiện tại, dịch vụ thuê xe đi Bà Nà Hills cung cấp nhiều dòng xe khác nhau, chủ yếu gồm xe 4 chỗ, 7 chỗ và 16 chỗ, với hai loại hình vé linh hoạt: một chiều và khứ hồi. Đáp ứng nhu cầu di chuyển đa dạng, góp phần nâng cao tính chuyên nghiệp và sự thuận tiện trong hoạt động du lịch tại Bà Nà Hills.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của Sun World Bà Nà Hills

2.1.4.1. Cơ cấu tổ chức



(Nguồn: Công ty Cổ phần Cáp treo Bà Nà)

Hình 2.4. Cơ cấu tổ chức các bộ phận Công ty Cổ phần Dịch vụ Cáp treo Bà Nà

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp được xây dựng theo mô hình trực tuyến – chức năng, trong đó Ban Giám đốc giữ vai trò trung tâm, định hướng chiến lược và điều hành toàn bộ hoạt động. Dưới Ban Giám đốc, các ban chuyên môn như Ban Vận hành, Ban Kỹ thuật, Ban Ẩm thực, Ban Kinh doanh - Nội chính được phân chia rõ ràng với những chức năng và nhiệm vụ riêng biệt. Cách bố trí này không chỉ giúp chuyên môn hóa công việc, nâng cao hiệu quả quản lý mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phối hợp giữa các bộ phận trong quá trình vận hành. Song song, những gì công ty đã phát huy ngày 14/04/2026, đã bổ nhiệm vị trí mới Giám đốc Năng suất và Cải tiến liên tục - một vai trò chiến lược phản ánh cam kết mạnh mẽ trong hành trình nâng tầm hiệu quả vận hành.

2.1.4.2. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận

Ban Giám đốc: Giữ vai trò điều hành và định hướng chiến lược toàn diện cho công ty; xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu dài hạn; phê duyệt kế hoạch đầu tư, ngân sách, chính sách nhân sự - tài chính; đồng thời giám sát hoạt động kinh doanh,

đảm bảo phát triển bền vững và ứng phó linh hoạt với rủi ro.

Ban Vận hành: Là bộ phận nòng cốt trong quản lý và tổ chức vận hành dịch vụ. Chịu trách nhiệm điều phối hoạt động cấp treo và phục vụ khách, gồm: soát vé, hướng dẫn, chăm sóc khách hàng & y tế, môi trường & công cộng. Phòng Vận hành VCGT đảm bảo vận hành trò chơi an toàn và tổ chức biểu diễn nghệ thuật. Phòng An ninh kiểm soát an ninh 24/7. Các bộ phận phối hợp thực thi, kiểm soát và cải tiến quy trình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

Ban Kỹ thuật: Quản lý công tác kỹ thuật, thi công, bảo trì và chất lượng hệ thống. Gồm: (1) Kỹ thuật trò chơi & xây dựng; (2) Kỹ thuật cáp & cảnh quan; (3) Công nghệ thông tin. Đảm bảo vận hành hệ thống ổn định, an toàn và hỗ trợ kỹ thuật toàn công ty.

Ban Ẩm thực: Quản lý toàn bộ dịch vụ ăn uống trong đó Phòng Nhà hàng thực hiện phục vụ và tiếp nhận phản hồi; Phòng Bếp thực hiện chế biến theo tiêu chuẩn; Phòng Sản xuất thực hiện cung ứng sản phẩm F&B. Cho thấy Ban Ẩm thực phải đảm bảo an toàn thực phẩm, kiểm soát nguyên liệu, xây dựng thực đơn phù hợp và phát triển sản phẩm mới.

Ban Kinh doanh - Nội chính: (1) Hành chính - Nhân sự: Quản lý hành chính, nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và chế độ phúc lợi. (2) Kế toán: Quản lý, phân tích và giám sát tài chính. (3) Kinh doanh & Marketing: Tìm kiếm khách hàng, phát triển thị trường, triển khai hoạt động kinh doanh và marketing.

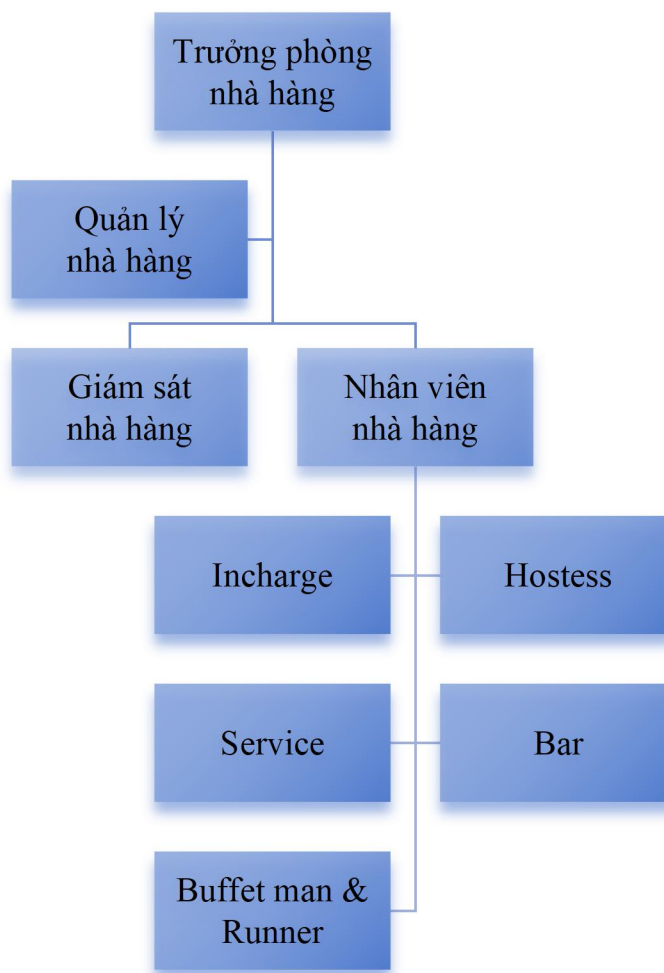
2.1.5. Giới thiệu chung về phòng nhà hàng tại Sun World Bà Nà Hills

Ẩm thực luôn là một phần không thể thiếu để tạo nên trải nghiệm trọn vẹn tại Sun World Ba Na Hills. Các nhà hàng Alacart/buffet tại Bà Nà Hills là nơi hội tụ tinh hoa từ nhiều nền văn hóa ẩm thực mang đến trải nghiệm đa dạng, hấp dẫn giữa khung cảnh thiên nhiên ngoạn mục. Từ phong cách kiến trúc đến cách bài trí, mỗi nhà hàng là một hành trình vị giác mang đặc trưng riêng, nơi thực khách vừa thưởng thức món ngon, vừa có thể tận hưởng không khí lễ hội đầy quyến rũ. Không chỉ là nhà hàng mà bên cạnh đó là các điểm bán từ dưới chân đỉnh và lên tới đỉnh không gian hàng ấy luôn có mọi nơi để phục vụ du khách. Ngoài ra còn có những nhà hàng khác đối tác của Sun World Bà Nà Hills mang đến cho du khách một trải nghiệm ẩm thực đa dạng từ các

quốc gia khác trên bản đồ thế giới.

2.1.5.1. Cơ cấu tổ chức và chức năng của phòng nhà hàng

Cơ cấu tổ chức



Nguồn: Thu thập từ giám sát nhà hàng

Hình 2.5. Cơ cấu tổ chức phòng nhà hàng tại Sun World Bà Nà Hills

Dựa trên sơ đồ cơ cấu tổ chức, phòng nhà hàng được tổ chức theo mô hình quản lý trực tuyến từ cấp quản lý cao đến nhân viên tác nghiệp nhằm đảm bảo hoạt động phục vụ diễn ra hiệu quả và đồng bộ. Đứng đầu là Trưởng phòng nhà hàng, chịu trách nhiệm quản lý chung toàn bộ hoạt động của bộ phận nhà hàng. Hỗ trợ cho trưởng phòng là Quản lý nhà hàng, phụ trách điều hành và giám sát hoạt động hằng ngày. Dưới quản lý nhà hàng là Giám sát nhà hàng và Nhân viên nhà hàng. Bộ phận nhân viên được phân chia thành nhiều vị trí chuyên môn khác nhau gồm: Incharge, Hostess,

Service, Bar, và Buffet man & Runner. Việc phân chia này giúp chuyên môn hóa công việc, nâng cao hiệu quả phục vụ và đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng trong quá trình vận hành nhà hàng.

Chức năng của phòng nhà hàng

Phòng Nhà hàng tại Sun World Bà Nà Hills là bộ phận trực tiếp đảm nhận vai trò tổ chức và quản lý toàn bộ hoạt động phục vụ khách hàng trong khu vực ăn uống, đóng vai trò cầu nối giữa sản phẩm ẩm thực của bếp và trải nghiệm của thực khách. Chức năng cốt lõi của phòng là đảm bảo quy trình phục vụ diễn ra trôi chảy, nhanh chóng và đúng tiêu chuẩn, từ khâu đón tiếp khách, nhận yêu cầu, phục vụ món ăn - đồ uống, đến việc tiếp nhận và xử lý phản hồi. Có chức năng duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua việc đào tạo, giám sát và hỗ trợ đội ngũ nhân viên phục vụ, đảm bảo mọi nhân viên đều tuân thủ quy tắc ứng xử, thái độ chuyên nghiệp và kỹ năng nghiệp vụ. Bộ phận này cũng chịu trách nhiệm phối hợp chặt chẽ với bếp, bar và tạp vụ để đồng bộ thời gian phục vụ, hạn chế sai sót và mang lại trải nghiệm trọn vẹn cho khách hàng.

Ngoài ra, Phòng Nhà hàng còn đóng vai trò quản lý cơ sở vật chất và trang thiết bị phục vụ, từ bàn ghế, dụng cụ ăn uống đến hệ thống đặt bàn, nhằm duy trì không gian ăn uống sạch sẽ, gọn gàng và tạo ấn tượng tốt về hình ảnh nhà hàng. Thông qua các hoạt động đó, Phòng Nhà hàng không chỉ góp phần nâng cao sự hài lòng của khách hàng mà còn trực tiếp ảnh hưởng đến doanh thu, uy tín và thương hiệu của nhà hàng.

2.1.5.2. Hệ thống cơ sở nhà hàng thuộc phòng nhà hàng quản lý

Bảng 2.3. Hệ thống cơ sở nhà hàng tại Sun World Bà Nà Hills

TT	Tên nhà hàng	Mô hình	Vị trí	Mô tả đôi nét về nhà hàng
1	NH 4 mùa (Four Seasons)	 Buffet	Nằm ngay phía dưới Quảng trường Nhật thực, xuống cầu thang cạnh ga Lourve	Gồm 3 tầng với không gian 4 mùa, phục vụ buffet Á - Âu với thực đơn hơn 90 món chuẩn vị chủ đạo là các món Hàn Quốc. (Giờ phục vụ: 10:30 - 15:00)

2	NH Taiga	 Buffet	Nằm ngay phía dưới ga Taiga, cách NH Beer Plaza 100m về bên trái	Gồm 3 tầng phục vụ theo concept Tết buffet với thực đơn hơn 90 món chuẩn vị và mang đậm hương vị ẩm thực Việt truyền thống tết Buffet. (Giờ phục vụ: 10:30 - 15:00)
3	NH Bharata	 Buffet	Tọa lạc ngay bên ga Louvre	Phục vụ buffet Việt - Ấn, các món ăn Hala do đầu bếp Đạo Hồi người Ấn trực tiếp chế biến. Ngoài ra, giám sát nhà hàng cũng là người Ấn quản lý nhằm đảm bảo công việc vận hành đúng ý khách hàng. (Giờ phục vụ: 10:30 - 15:00)
4	NH Beer Plaza	 A la carte & Buffet	Nằm đối diện Thác thần Mặt Trời và kế bên là NH 1901.	Từ 9h00 đến 15h00 nhà hàng chạy A la carte với các món Á- Âu. 16:00 - 21:00 chạy buffet đêm cho khách combo by night thực đơn hơn 90 món và thưởng thức cùng với 6 loại bia nổi tiếng của Đức vé bia miễn phí.
5	NH Brasserie	 A la carte	Ngay trên trục đường chính tiến vào làng Pháp, ngay sau nhà thờ Saint Denis.	Chuyên phục vụ ẩm thực đến từ xứ sở Ý. Các món ăn được các đầu bếp nhiều năm kinh nghiệm chế biến ẩm thực Ý tại các nhà hàng 5 sao (Giờ phục vụ: 9:00 - 16:00)
6	NH Kavkaz	 A la carte	Nằm ngay trung tâm Quảng trường Hội Tự	Hương vị đặc trưng của vùng đất Kavkaz nước Nga được tẩm ướp vào từng lát thịt cừu, thịt bò thơm phức. Bên cạnh

				đó, đừng bỏ lỡ món cơm Plov hay món súp củ cải đỏ trứ danh của xứ sở Bạch Dương (Giờ phục vụ: 9:00 - 16:00)
7	NH 1901	 A la carte	Nằm cạnh Thác thần Mặt trời	Quý khách tham quan không gian xưởng bia tại tầng 3 và thưởng thức tại tầng 6,5,4 với thực đơn phong phú như xúc xích bò hảo hạng, các set cold-cuts các món snack dùng kèm bia miễn phí. (Giờ phục vụ: 9:00 - 18:00)
8	Lễ hội Beer	 A la carte	Nằm giữa không gian trung tâm của Beer Paradise	Ấm thực Lễ hội hấp dẫn từ trạm kebab thơm lừng, quầy hotdog sôi động, đến những gian bánh trẻ trung và bếp nướng xúc xích Bà Nà trứ danh – tất cả hòa quyện thành một bức tranh ẩm thực đường phố châu Âu đầy mê hoặc. (Giờ phục vụ: 9:00 - 21:00)
9	NH Rosa Sushi Bar	 Buffet	Nằm đối diện vườn hoa hồng	Nơi hội tụ tinh hoa ẩm thực Nhật Bản khám phá hơn 50 món mang phong vị rất riêng của xứ sở Phù Tang. (Giờ phục vụ: 9:00 - 15:00)
10	NH Rosa Hotpot	 Buffet	Cạnh Starbuck, lối Thác thần Mặt trời đi lên trên	Nhà hàng buffet lẩu nhúng với hơn 60 loại topping và nhiều loại nước sốt hấp dẫn như Bà Nà style, lẩu kim chi, lẩu riêu cua, lẩu gà sâm... (Giờ phục vụ: 10:30 - 15:00)

11	Rosa Fried Chicken	 Fast Food	Cạnh Rosa Hotpot	Các món đặc trưng: gà rán với loại sốt hấp dẫn và cơm Bò Bulgogi, combo các loại... (Giờ phục vụ: 10:30 - 15:00)
12	NH Bulgogi	 A la carte	Nằm bên khu làng Pháp cạnh khách sạn	Bulgogi được chế biến bởi đầu bếp nổi tiếng người Hàn. Thực đơn bao gồm các món nướng truyền thống như bulgogi, galbi, cùng với lẩu kimchi và bibimbap. (Giờ phục vụ: 10:30 - 15:00)
13	NH Little Tokyo	 Buffet	Ngay Arapang chệch về phía bên trái, đối diện là Quảng trường Noel	Nổi bật với thực đơn các món ăn truyền thống của xứ Hoa Anh Đào, sử dụng nguyên liệu tươi ngon cùng cách chế biến cầu kỳ theo tiêu chuẩn Nhật Bản (Giờ phục vụ: 10:30 - 15:00)
14	NH Arapang	 Buffet	Chệch về phía bên trái là nhà hàng Little Tokyo và đi lên là Quảng trường Hội Tự	Arapang nổi bật với kiến trúc bốn tầng và phong cách thiết kế hiện đại phục vụ thực đơn Á – Âu phong phú với hơn 90 món ăn được chế biến kỹ lưỡng, chuẩn vị. (Giờ phục vụ: 10:30 - 15:00)
15	Các quầy điểm bán	Fast food	Nằm tất cả các khu tại Bà Nà Hills	Những món ăn hấp dẫn như: bánh đồng xu, hotdog, kem xoài trứ danh Bà Nà, xúc xích Bà Nà, nước mía, bánh cam, trà trái cây..... (Giờ phục vụ: 9:00 - 16:00)

2.1.6. Giới thiệu về nhà hàng Beer Plaza

Nằm giữa quảng trường trong làng Pháp cổ kính, phía trước là Thác Thần Mặt Trời rục rờ và gần cổng chính nhà hàng là xưởng bia thủ công “ Bana Brew House” nơi ra đời dòng bia thủ công cao cấp Sun KraftBeer sánh mìn với công thức đạt 25 giải thưởng ngon nhất thế giới và Châu Âu. Beer Plaza hiện lên ấn tượng lấy cảm hứng từ thùng rượu gỗ châu Âu, song được làm bằng chất liệu kính, phản chiếu mây trời Bà Nà trên mặt gương lấp lánh.

Không gian bên trong rộng hơn 4.000 m², có sức chứa tới 3.000 khách với thiết kế gợi nhắc tới không gian của lễ hội Oktoberfest, với các bàn gỗ, sân khấu nhạc sống, các cột trụ Gothic, tạo cảm giác vừa trang trọng vừa phóng khoáng. Beer Plaza thu hút thực khách bằng thực đơn buffet hơn 90 món Á-Âu, âm nhạc sống động và trải nghiệm "dự tiệc giữa trời mây" độc đáo. Tại đây, du khách có thể thưởng thức xúc xích Bà Nà ngon nức tiếng được sản xuất ngay tại nhà máy trên đỉnh núi, hay uống bia thủ công Sun KraftBeer với hương vị chuẩn vùng Bavaria, được các chuyên gia từ Đức thiết kế đặc biệt dành riêng cho Bà Nà.

Ẩm thực Á: Vietnamese Cuisine là các món đặc trưng vùng miền, quây truyền thống bún phở, quây gỏi nộm... Ẩm thực Châu Á (Asian Cuisine) là các món đặc trưng của các quốc gia Châu Á và nổi tiếng thế giới. Ẩm thực Châu Âu: European/Western Cuisine là các món đặc trưng của các quốc gia Châu Âu như: các món steak nướng là carving, các loại salad đặc trưng (Caesar, Balsamic), các loại Mỹ Ý..... Ẩm thực quốc tế: Global Cuisine là các món phổ biến hầu hết các quốc gia trên thế giới như: các loại bánh mì burger, pizza, xúc xích hotdog....

Ngày 6/8/2025 theo chỉ đạo của Giám đốc công ty nhà hàng buffet Beer Plaza chuyển sang nhà hàng A La Carte đón khách từ 8h30 đến 15h00. Buổi chiều tối chạy combo đêm vẫn vận hành buffet đêm bình thường cho khách Bà Nà by Night và ngoài ra du khách còn được thưởng thức các show diễn miễn phí đối với khách Bà Nà By Night.

Đặc biệt, Beer Plaza càng trở nên hấp dẫn hơn với show diễn After Glow – một show cabaret đậm chất châu Âu, lấy cảm hứng từ hoàng hậu Marie Antoinette. Với câu

chuyện được kể bằng ngôn ngữ Cabaret đăng sau ánh hào quang, sắc màu và sự xa hoa của vương quốc Mặt Trời, là những cảm dỗ thị phi của góc khuất được màn đêm che đậy ẩn sâu trong mỗi người là những tầng cảm xúc chồng chéo, nơi lý trí, bản năng và khát vọng khắc họa nên bản ngã của chúng ta.

Ngày 23/4/2025, Sun World Ba Na Hills vinh dự được được xướng tên tại lễ trao giải VNMARK Design Award 2025 với hạng mục giải thưởng “F&B Hospitality Excellence”, tôn vinh không gian ẩm thực Beer Plaza - công trình nổi bật gắn liền với mùa lễ hội ẩm thực và bia Sun KraftBeer tại “xứ sở thần tiên” trên đỉnh Bà Nà.

2.2. Khái quát tình hình hoạt động

2.2.1. Khái quát tình hình hoạt động của Sun World Bà Nà Hills

2.2.1.1. Tình hình nhân lực của Sun World Bà Nà Hills

Bảng 2.4. Bảng thống kê nguồn nhân lực theo bộ phận (Đơn vị: người)

TT	Các bộ phận	2023	2024	6/2025
1	Ban Giám Đốc	6	6	4
2	Phòng Vận hành	1	1	1
3	Bộ phận soát vé	31	31	39
4	Bộ phận Hướng dẫn	109	106	128
5	Bộ phận Chăm sóc khách hàng và y tế	9	10	13
6	Bộ phận Môi trường công cộng	14	14	14
7	Bộ phận nghệ thuật biểu diễn	56	52	7
8	Bộ phận vận hành trò chơi	90	88	102
9	Phòng An Ninh	80	76	78
10	Bộ phận vận hành cáp	3	3	14
11	Bộ phận kỹ thuật hạ tầng	13	14	20
12	Phòng kỹ thuật cáp	72	72	74
13	Phòng kỹ thuật trò chơi	15	19	21
14	Phòng Cảnh quan cây xanh	38	39	41
15	Phòng Bảo trì xây dựng	94	94	91
16	Phòng kế hoạch xây dựng	6	6	7
17	Phòng Nhà hàng	479	483	428
18	Phòng Bếp	538	548	543
19	Phòng Sản xuất	12	17	23

20	Bộ phận sản xuất Bia		3	10
21	Phòng Nhân sự	9	10	9
22	BP Cung ứng và hợp tác kinh doanh	40	39	38
23	Bộ phận kinh doanh bán lẻ	6	8	10
24	Bộ phận truyền thông MKT	5	7	3
25	Phòng kế toán	28	22	19
26	Bộ phận thu ngân	60	58	53
27	Bộ phận bán vé	25	23	19
28	Bộ phận kho	6	6	7
29	Phòng Hành chính	156	153	150
30	Bộ phận An toàn và QTCL	3	3	4
	TỔNG SỐ	2.004	2.011	1.970

Nguồn: phòng hành chính - nhân sự

Trong giai đoạn 2023 đến 6/2025, tổng số lao động của doanh nghiệp nhìn chung duy trì ở mức cao nhưng có xu hướng giảm nhẹ, từ 2.004 người năm 2023 lên 2.011 người năm 2024 (tăng 0,35%), sau đó giảm còn 1.970 người vào 6/2025, tương ứng giảm 2,04% so với năm 2024. Sự biến động này có thể phản ánh đặc thù tính mùa vụ của ngành du lịch - dịch vụ. Cơ cấu nhân lực phân theo bộ phận cho thấy doanh nghiệp ưu tiên duy trì ổn định đội ngũ ở các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng, trong khi các phòng ban hỗ trợ và quản lý có xu hướng tinh gọn. Đây là xu hướng phù hợp để tập trung nguồn lực vào dịch vụ cốt lõi.

Bảng 2.5. Bảng thống kê phân loại theo nguồn nhân lực (Đơn vị: Người)

Nguồn nhân lực	2023	2024	6/2025
Theo lao động	2.004	2.011	1.970
Lao động quản lý	31	31	30
Nhân viên chính thức	697	623	619
Thuê ngoài	455	493	609
SVTT	821	864	713
Theo độ tuổi	2.004	2.011	1.970
Trên 60	0	0	0
Từ 40 - 60	153	151	147
Từ 30 - 39	360	354	352
Dưới 30	1.491	1.506	1471
Theo trình độ	2.004	2.011	1.970
Trình độ trên đại học	2	2	2
Trình độ đại học	893	914	889
Trình độ CĐ - TC	1000	921	961
Khác	109	174	118

Nguồn: phòng hành chính - nhân sự

Qua bảng số liệu cho thấy thấy, tổng số lao động của doanh nghiệp có xu hướng giảm nhẹ từ 2.004 người năm 2023 xuống còn 1.970 người vào 6 tháng đầu /2025.

Xét theo loại lao động, lao động quản lý duy trì tương đối ổn định qua các năm, trong khi số lượng nhân viên chính thức giảm từ 697 người xuống còn 619 người. Ngược lại, lao động thuê ngoài tăng đáng kể từ 455 người năm 2023 lên 609 người vào 6 tháng đầu /2025, cho thấy doanh nghiệp có xu hướng tăng cường sử dụng nguồn nhân lực linh hoạt nhằm đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh. Bên cạnh đó, sinh viên thực tập luôn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động, mặc dù số lượng có sự biến động qua các năm.

Xét theo độ tuổi, lực lượng lao động của doanh nghiệp chủ yếu tập trung ở nhóm dưới 30 tuổi với số lượng trên 1.470 người trong toàn giai đoạn, chiếm khoảng

74% tổng lao động. Trong khi đó, nhóm lao động từ 30 đến 39 tuổi và từ 40 đến 60 tuổi chiếm tỷ trọng thấp hơn và tương đối ổn định, không có lao động trên 60 tuổi. Điều này cho thấy nguồn nhân lực của doanh nghiệp có cơ cấu trẻ, năng động, thích nghi và cường độ làm việc cao.

Xét theo trình độ chuyên môn, lao động có trình độ cao đẳng - trung cấp và đại học chiếm tỷ trọng chủ yếu trong cơ cấu nguồn nhân lực. Trong đó, lao động trình độ cao đẳng - trung cấp luôn duy trì ở mức trên 900 người, còn lao động trình độ đại học dao động quanh mức 900 người. Số lượng lao động có trình độ trên đại học rất ít và không thay đổi qua các năm. Điều này cho thấy doanh nghiệp sở hữu đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn tương đối phù hợp với yêu cầu công việc

Nhìn chung, cơ cấu nguồn nhân lực của doanh nghiệp có sự chuyển dịch theo hướng tăng lao động thuê ngoài, duy trì lực lượng lao động trẻ và tập trung chủ yếu ở trình độ cao đẳng - trung cấp và đại học. Đây là cơ cấu tương đối phù hợp với đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp, góp phần đáp ứng yêu cầu vận hành và nâng cao hiệu quả kinh doanh trong giai đoạn hiện nay.

2.2.1.2. Sản phẩm dịch vụ của Sun World Bà Nà Hills

Bảng 2.6. Sản phẩm dịch vụ tại Sun World Bà Nà Hills

Sản phẩm dịch vụ	Nội dung
Dịch vụ vận chuyên	Các tuyến ga: + Tuyến 1: Ga Suối Mơ - Ga Bà Nà: Là tuyến cáp được đưa vào vận hành từ năm 2009 với hai kỉ lục thế giới: Tuyến cáp treo một dây dài nhất thế giới: 5.042,62m; Tuyến cáp có cao độ chênh lệch giữa ga trên và ga dưới lớn nhất thế giới: 1.291,81m. + Tuyến 2: Ga Debay - Ga Morin: Đây là tuyến cáp trung chuyển ngắn nhất trong hệ thống cáp treo tại Bà Nà với chỉ hơn 650 mét. Đảm bảo an toàn, không sợ ảnh hưởng xấu của thời tiết và gió bão. + Tuyến 3 : Ga Tóc Tiên - Ga L'Indochine: Được khánh thành vào 29/03/2013, nối thẳng từ chân núi lên đỉnh Bà Nà ở độ cao 1.487m với thời gian di chuyển 17 phút. Tuyến cáp được Guinness World Records trao tặng 4 kỷ lục thế giới.

	+ Tuyến 4: Từ Ga Hội An – Ga Marseille hay còn gọi là tuyến cáp treo số 4 được đưa vào hoạt động tháng 4/2017. Đây là một trong những hệ thống cáp treo hiện đại bậc nhất thế giới với vận tốc lên đến 7m/s, gồm 23 trụ đỡ và 144 cabin. Chiều dài của hệ thống cáp 4 là 5.261m, công suất vận chuyển 3000 khách/h với sức chứa 10 người/cabin. + Tuyến 5: Từ Ga Bordeaux – Ga Louvre hay còn gọi là tuyến cáp treo số 5, được đưa vào hoạt động cùng với tuyến cáp treo số 4, vào tháng 4/2017, nối khu vực vườn hoa Le Jardin với quần thể Làng Pháp trên khu vực đỉnh, có chiều dài 672m, với 4 trụ đỡ, 47 cabin, vận tốc 7m/s và công suất vận chuyển 4000 khách/h, thời gian di chuyển toàn tuyến chỉ trong khoảng 4 phút. + Tuyến 6: Ga Champa - Ga Taiga: còn gọi là tuyến cáp treo số 6, được đưa vào hoạt động 30/04/2021 (kỷ niệm 46 năm ngày Thống nhất đất nước, có khả năng phục vụ 1.500 hành khách/giờ. Là tuyến cáp dẫn bạn đến với Hội chợ Châu Âu, nhà hàng Taiga và khu tâm linh... + Tuyến 7: Ga Hội An 2 - Ga Moon Kingdom: được đưa vào hoạt động 30/4/2025 (kỷ niệm 50 năm ngày Thống nhất đất nước với sức chứa 3.000 hành khách/giờ Tuyến cáp dẫn bạn đến với Lâu đài Mặt Trăng, rạp phim 4D, rạp phim airship) - Tàu hỏa leo núi: + Tuyến 1 : Ga D'amour - Ga Le Jardin: Tàu hỏa leo núi đưa bạn đến Hầm rượu Debay, Cầu Vàng, vườn hoa..... + Tuyến 2 : Ga Giếng Thần - Ga Hang Rồng: Ga được đặt tại tầng G Nhà hàng Arapang đưa bạn đến với vương quốc Mặt Trăng (Moon Kingdom)
Dịch vụ ăn uống	Bảng 2.3.
Vui chơi giải trí	Các khu vui chơi trong nhà và ngoài trời: <i>Ngoài trời:</i> Máng trượt 1,2,3.. (100k/ người), vòng xoay thiên mã, đu quay kì diệu, xe điện đung, vũ điệu hoa bia.... <i>Trong nhà</i> * <i>Lâu đài mặt trăng (Moon Kingdom):</i> Rạp phim “ Giao lộ trăng”; rạp “ Mặt bay”; các trò chơi trong nhà

	<i>* Fantasy Park:</i> + Tầng B1: Xe điện dụng, phi công skyver, cối xay gió, công viên khủng long, bảo tàng sáp (100k/người), phim 10D.... + Tầng B2: Phim 4D,5D; nhà thám hiểm trẻ tuổi, khu vườn thần tiên, game trẻ em..... + Tầng B3: Tháp rơi xoay tự do, leo núi (100k/ người) <i>* Lịch biểu diễn: (Tùy vào thời tiết để trình diễn)</i> + Vườn hoa: Saxophone musician, Model phototime + Nhà thờ: Skater phototime, Cancan minishow + Quảng trường nhật thực : Malambo minishow + Lâu đài mặt trời: Flower girl minishow + France Village: Tango + Quảng trường Beer Plaza: Zobra minishow, Samba mini + Nhà hàng Beer Plaza: After Glow Show
--	---

Nguồn: Do tác giả thu thập

Ngoài các dịch vụ chính kể trên, Sun World Bà Nà Hills sắp tới còn cho ra mắt bảo tàng rượu vang, thử rượu... (Nằm tại đường đi tới lối cáp Moon Kingdom), bảo tàng lân sư rồng.... Không chỉ Bà Nà Hills kinh doanh mà còn có các đối tác của Bà Nà Hills tham gia phục vụ các dịch vụ cho du khách (Pop mart, Highland, Thai Market, Soul Specialty Coffee, Starbucks, Đá Chàm Store.....)

2.2.1.3. Kết quả kinh doanh của Sun World Bà Nà Hills

Bảng 2.7. Kết quả kinh doanh tại Sun World Bà Nà Hills

TT	Chỉ tiêu	2023	2024	6/2025
1	Số lượt khách (Người/năm)	3.381.544	4.181.198	2.340.257
	Trong đó khách quốc tế	2.536.158	3.135.899	1.755.193
	Tổng doanh thu (tỷ đồng)	3.661.302.284.498	3.946.354.469.292	2.344.906.457.031
2	Tổng Chi phí (tỷ đồng)	161.526.787.442	236.346.432.802	1.974.267.296.852
3	Tổng lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	722.290.910.430	745.387.978.979	1.123.551.444.613

Nguồn: phòng hành chính - nhân sự

Ghi chú: Doanh thu ghi nhận chung, không có chi tiết từng mục doanh thu

Dựa trên bảng số liệu, có thể thấy lượng khách đến Sun World Bà Nà Hills tăng trưởng ổn định, từ 3,38 triệu lượt năm 2023 lên 4,18 triệu lượt năm 2024, trong đó khách quốc tế luôn chiếm tỷ trọng lớn. 6/2025 đã đạt 2,34 triệu lượt, tương đương hơn một nửa so với cả năm trước, cho thấy xu hướng tăng tiếp tục duy trì.

Doanh thu cũng phản ánh rõ sự phát triển, từ 3.661 tỷ đồng năm 2023 tăng lên 3.946 tỷ đồng năm 2024 và đạt 2.344 tỷ đồng chỉ trong nửa đầu năm 2025. Mặc dù chi phí có xu hướng tăng nhanh, lợi nhuận trước thuế vẫn duy trì ở mức cao, đặc biệt năm 2025 vượt xa hai năm trước. Những số liệu trên cho thấy hiệu quả khai thác nguồn lực và sức hút ổn định của điểm đến, đồng thời khẳng định vị thế cạnh tranh của Sun World Bà Nà Hills trên thị trường du lịch.

2.2.2. Khái quát tình hình hoạt động của Nhà hàng Beer Plaza

2.2.2.1. Tình hình nhân lực của Nhà hàng Beer Plaza

Bảng 2.8. Nhân sự Nhà hàng Beer Plaza

TT	Các bộ phận	2023	2024	6/2025
1	Lao động quản lý	2	2	2
2	Nhân viên chính thức	12	9	7
3	Thuê ngoài	0	13	12
4	Khác (vd: SVTT)	45	28	23
	TỔNG SỐ	59	52	44

Nguồn: phòng hành chính - nhân sự

Dựa vào bảng thống kê nhân sự của Nhà hàng Beer Plaza giai đoạn 2023 – 6 tháng đầu năm 2025, có thể thấy số lượng lao động có xu hướng giảm dần qua các năm, từ 59 người năm 2023 xuống 52 người năm 2024 và còn 44 người trong nửa đầu năm 2025. Điều này cho thấy nhà hàng đang thu hẹp quy mô nhân sự hoặc có sự điều chỉnh trong cơ cấu lao động để phù hợp với tình hình hoạt động thực tế.

2.2.2.2. Sản phẩm dịch vụ của Nhà hàng Beer Plaza

Điểm đặc biệt khiến Beer Plaza trở thành nhà hàng A la carte/buffet Bà Nà được yêu thích chính là sự kết hợp độc đáo, “cực cuốn” giữa ẩm thực và âm nhạc. Sản phẩm

chính là dịch vụ ăn uống. Ngày 6/8/2025 theo chỉ đạo của Giám đốc công ty nhà hàng buffet Beer Plaza chuyển sang nhà hàng A La Carte và dịch vụ phát bia hoặc thức ăn miễn phí cho du khách có voucher (đón khách từ 8h30 đến 15h00). Buổi chiều tối chạy combo đêm vẫn vận hành buffet đêm cho khách Bà Nà by Night và quý khách có thể đổi voucher phiếu bia miễn phí tại quầy bar.

Dịch vụ giải trí như ban nhạc quốc tế cùng với đó là ca sĩ quốc tế tạo nên một không gian sống động được biểu diễn hàng tuần (ngoại trừ thứ 4). After Glow Show thể giới nơi nghệ thuật Cabaret được tái sinh với diện mạo mới phóng khoáng, táo bạo và không ngừng phá vỡ định kiến biểu diễn hàng tuần (ngoại trừ thứ 3) diễn 3 suất trong ngày và hoàn toàn miễn phí cho du khách khi ghé đến nhà hàng Beer Plaza.

2.2.2.3. Kết quả kinh doanh của Nhà hàng Beer Plaza

Bảng 2.9. Kết quả kinh doanh của Nhà hàng Beer Plaza

TT	Chỉ tiêu	2023	2024	6/2025
1	Doanh thu (tỷ đồng)	229.950.000.000	242.725.000.000	124.830.000.000
2	Tổng Chi phí (tỷ đồng)	195.457.500.000	206.316.250.000	106.105.500.000
3	Tổng Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	34.492.500.000	36.408.750.000	18.724.500.000

Nguồn phòng hành chính - nhân sự

Số liệu ở bảng cho thấy hoạt động kinh doanh của Nhà hàng Beer Plaza duy trì sự tăng trưởng ổn định. Doanh thu tăng từ 229,95 tỷ đồng năm 2023 lên 242,73 tỷ đồng năm 2024, và đạt 124,83 tỷ đồng trong 6 tháng đầu năm 2025 cho thấy xu hướng tăng trưởng tương đối ổn định. Chi phí được kiểm soát khá chặt chẽ, chỉ tăng nhẹ năm 2024 và chiếm tỷ trọng thấp hơn so với mức tăng doanh thu, nhờ đó lợi nhuận trước thuế duy trì ở mức tích cực, từ 34,49 tỷ đồng năm 2023 lên 36,41 tỷ đồng năm 2024, và đạt 18,72 tỷ đồng trong nửa đầu 2025. Qua đó có thể khẳng định hiệu quả kinh doanh của Beer Plaza tương đối ổn định, thể hiện khả năng quản trị chi phí và khai thác nguồn thu tốt, tạo nền tảng cho sự phát triển trong những năm tiếp theo.

2.3. Thực trạng về công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza

2.3.1. Thực trạng phát triển về mặt số lượng đội ngũ nhân viên

Quy trình phát triển số lượng nhân viên đã ban hành

Bảng 2.10: Quy trình phát triển về mặt số lượng

Quy trình tổng thể
1. Dự báo nhu cầu nhân lực
2. Phân tích thực trạng nguồn nhân lực hiện có
3. Xác định nhu cầu tuyển dụng và điều chỉnh nhân sự
4. Tuyển dụng mới
5. Xây dựng kế hoạch sử dụng và phân bổ nhân lực
6. Kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch

Nguồn: Giám sát nhà hàng

- Dự báo nhu cầu nhân lực: Phòng nhà hàng sẽ dự báo nhu cầu dựa trên căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, lượng khách dự kiến theo mùa cao điểm hay thấp điểm, các sự kiện, lễ hội và công suất phục vụ để xác định nhu cầu nhân sự. Và dựa trên báo cáo của nhà hàng về tình hình nhân sự của nhà hàng để bố trí lực lượng để vận hành công việc hiệu quả.

- Phân tích thực trạng nguồn nhân lực hiện có: Doanh nghiệp tiến hành đánh giá nhân viên hiện tại, bao gồm nhân viên chính thức, thời vụ. Các yếu tố như tỷ lệ nghỉ việc, khả năng đáp ứng công việc, năng suất lao động và tính linh hoạt trong công việc được xem xét nhằm xác định mức độ thiếu hụt hoặc dư thừa nhân lực.

- Xác định nhu cầu tuyển dụng và điều chỉnh nhân sự: Trên cơ sở so sánh giữa nhu cầu và nguồn cung nhân lực nội bộ, bộ phận nhà hàng đề xuất kế hoạch tuyển dụng mới hoặc điều chuyển nhân sự giữa các nhà hàng với nhau

- Để tuyển dụng mới Sun World Bà Nà Hills dựa trên các số liệu thu thập của các bộ phận về số lượng nhân viên mà hiện có, nhập vào bảng theo dõi tổng nguồn lực nhân sự và công việc được làm theo hàng tháng để nắm số lượng mà tuyển cho phù hợp cụ thể bảng ở phụ lục 1

Bảng 2.11. Quy trình tiếp nhận nhân viên mới và hướng dẫn hội nhập:

Bước 1	Hoàn thiện hồ sơ đầu vào: Tiếp nhận hồ sơ bổ sung từ ứng viên sau phỏng vấn. Đối chiếu thông tin cá nhân (CCCD, ngày cấp, ngày sinh,...) trên danh sách nhận việc để kiểm tra tính chính xác, thực hiện tick xác nhận trên giấy sau đó chỉnh sửa dữ liệu sai sót trên hệ thống.
--------	---

Bước 2	Hướng dẫn thủ tục pháp lý và ký kết: Hướng dẫn nhân viên mới hoàn thiện các biểu mẫu thông tin theo quy định của tập đoàn - Bản cam kết tham nhũng, bảo mật thông tin - Bản cam kết đào tạo - Đơn xin lưu trú - Lập tài khoản ngân hàng NCB (nếu chưa có) - Giấy đề nghị thanh toán - 2 Bản hợp đồng. Hỗ trợ ký kết hợp đồng lao động, đề nghị thanh toán (6 tháng) và mẫu đăng ký tài khoản ngân hàng NCB; kiểm tra kỹ tính đầy đủ, chính xác của các giấy tờ đầu vào trước khi lưu trữ.
Bước 3	Hỗ trợ làm thủ tục bấm vân tay chấm công, chụp hình đăng ký cấp quyền đi cấp treo, tiếp nhận và bàn giao bảng tên nhân viên. Trực tiếp dẫn nhân viên mới đi nhận đồng phục theo đúng quy chuẩn định mức của từng bộ phận.
Bước 4	Đào tạo định hướng: Tham gia công tác hậu cần và hỗ trợ tổ chức chương trình đào tạo định hướng về văn hóa doanh nghiệp. Trực tiếp giám sát quá trình làm bài kiểm tra kiến thức sau đào tạo. Thực hiện quản lý kết quả bài thi theo tiêu chuẩn, nhân viên cần đạt tối thiểu 16/20 câu để vượt qua bài kiểm tra; những trường hợp không đạt sẽ được thực hiện thi lại theo quy định.
Bước 5	Thực hiện các thủ tục bàn giao nhân sự cụ thể về từng bộ phận chuyên môn để bắt đầu làm việc.

Nguồn: phòng nhân sự

- Xây dựng kế hoạch sử dụng và phân bổ nhân lực: Nhân sự được phân công theo từng vị trí cụ thể như phục vụ, lễ tân, bar,... Đồng thời bố trí ca làm việc hợp lý theo lưu lượng khách trong ngày. Việc sắp xếp này nhằm tối ưu hóa hiệu quả phục vụ, tránh tình trạng thiếu nhân viên vào giờ cao điểm hoặc dư thừa vào giờ thấp điểm.

- Kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch: Trong quá trình triển khai, bộ phận quản lý thường xuyên theo dõi tình hình thực tế để điều chỉnh kế hoạch nhân sự cho phù hợp. Các yếu tố như biến động lượng khách, điều kiện thời tiết hoặc thay đổi trong hoạt động kinh doanh đều có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực và cần được cập nhật kịp thời.

Thực tế thực hiện

Trong thực tế, quy trình phát triển số lượng nhân viên tại nhà hàng được triển

khai trương đối đầy đủ theo các bước đã ban hành, tuy nhiên có sự linh hoạt điều chỉnh phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh du lịch. Cụ thể, công tác dự báo nhu cầu nhân lực được thực hiện định kỳ dựa trên kế hoạch kinh doanh và lượng khách thực tế theo mùa vụ. Bộ phận nhà hàng thường xuyên cập nhật tình hình khách để đề xuất nhu cầu nhân sự theo từng thời điểm, đặc biệt vào mùa cao điểm du lịch và các dịp lễ hội.

Việc phân tích nguồn nhân lực hiện có được thực hiện thông qua báo cáo nhân sự hàng tháng, trong đó theo dõi số lượng nhân viên chính thức, lao động thời vụ và thực tập sinh. Tuy nhiên, trên thực tế, nhà hàng có xu hướng ưu tiên sử dụng lao động linh hoạt thay vì duy trì đội ngũ nhân viên chính thức ổn định. Hoạt động tuyển dụng chủ yếu do phòng Nhân sự đảm nhận, từ khâu chuẩn bị, sàng lọc hồ sơ đến tổ chức phỏng vấn. Người trực tiếp phỏng vấn là giám sát nhà hàng nhằm đảm bảo tính phù hợp với công việc thực tế. Đáng chú ý, nhà hàng ít tuyển dụng nhân viên chính thức ngay từ đầu, mà chủ yếu tuyển lao động thời vụ. Đối với thời vụ được đánh giá và xem xét đề bạt lên chính thức nếu đáp ứng yêu cầu sau một thời gian làm việc.

Quy trình tiếp nhận và hội nhập nhân viên mới được triển khai bài bản, bao gồm hoàn thiện hồ sơ, ký kết hợp đồng, đào tạo định hướng và bàn giao về bộ phận. Giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc nắm được cốt lõi của công ty hướng tới. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, việc điều chỉnh nhân sự giữa các bộ phận và sử dụng lao động thuê ngoài diễn ra khá phổ biến nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực trong ngắn hạn.

Kết quả thực hiện

Dựa trên bảng 2.10. thống kê nhân sự nhà hàng Beer Plaza cho thấy:

TT	Các bộ phận	2023	2024	6/2025
1	Lao động quản lý	2	2	2
2	Nhân viên chính thức	12	9	7
3	Thuê ngoài	0	13	12
4	Khác (vd: SVTT)	45	28	23
	TỔNG SỐ	59	52	44

Kết quả thực hiện công tác phát triển số lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng được thể hiện rõ thông qua trong giai đoạn 2023 – 6/2025. Trước hết, tổng số lao động

của nhà hàng có xu hướng giảm dần qua các năm, từ 59 người năm 2023 xuống 52 người năm 2024 và còn 44 người vào 6 tháng đầu năm 2025. Điều này cho thấy nhà hàng đã thực hiện chủ trương tinh gọn nhân sự, đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Nhân viên chính thức giảm, còn lao động thuê ngoài và thực tập sinh chiếm tỷ trọng đáng kể, phản ánh xu hướng sử dụng nguồn nhân lực linh hoạt để thích ứng với nhu cầu thực tế.

Bên cạnh đó, trong quá trình vận hành, nhà hàng đã thể hiện tính linh hoạt cao trong điều phối nhân sự giữa các bộ phận và các nhà hàng trong cùng hệ thống. Cụ thể, vào những thời điểm lượng khách tăng cao, mặc dù bản thân nhà hàng cũng đang thiếu nhân sự, nhưng vẫn thực hiện điều động nhân viên sang hỗ trợ các nhà hàng khác. Nhân viên có thể được bố trí thay đổi ca làm việc (ví dụ từ ca tối sang ca sớm) để kịp thời tham gia hỗ trợ, sau đó quay trở lại đơn vị ban đầu để tiếp tục công việc. Thực tế này cho thấy việc triển khai quy trình phát triển số lượng nhân viên không chỉ dừng lại ở việc tuyển dụng mà còn bao gồm cả khả năng điều phối và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong toàn hệ thống. Tuy nhiên, việc điều động nhân sự liên tục cũng có thể gây áp lực cho nhân viên và ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc nếu không được tổ chức hợp lý.

Nhìn chung, quy trình phát triển số lượng nhân viên đã giúp nhà hàng duy trì hoạt động ổn định, linh hoạt trong bố trí nhân sự và thích ứng với biến động nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, việc giảm tỷ lệ nhân viên chính thức và phụ thuộc nhiều vào lao động thời vụ, thuê ngoài cũng đặt ra thách thức về tính ổn định và chất lượng lâu dài của đội ngũ nhân sự

2.3.2. Thực trạng phát triển về mặt chất lượng đội ngũ nhân viên

Quy trình phát triển chất lượng nhân viên đã ban hành

Hiện nay, ở phạm vi của Công ty vẫn chưa có quy trình phát triển chất lượng cụ thể nào dành cho nhân viên khoán việc dài hạn chủ yếu dựa bảng đánh giá nhân sự về chất lượng dịch vụ thông qua đó để đánh giá nhân viên và có thêm khoản thu nhập Service Charges theo tháng cho khoán việc. Riêng tại nhà hàng Beer Plaza công tác phát triển chất lượng đội ngũ được triển khai chủ yếu bởi các giám sát nhà hàng thông qua việc chủ động lập kế hoạch, hướng dẫn và đào tạo cho nhân viên khoán việc, nhân

viên chính thức cũng như sinh viên thực tập.

Đối với nhân viên chính thức, Công ty có định hướng phát triển chất lượng bài bản hơn. Mặc dù chưa xây dựng quy trình cụ thể theo từng bước, tuy nhiên thông qua các kế hoạch đào tạo và hoạt động tổ chức hằng năm có thể thấy công ty luôn chú trọng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên. Những hoạt động này góp phần giúp nhân viên tích lũy thêm kinh nghiệm, nâng cao kỹ năng thực tế và cải thiện trình độ chuyên môn trong quá trình làm việc.

Song song với đó, Công ty cũng chú trọng ghi nhận và khích lệ tinh thần nhân viên thông qua nhiều chương trình như lớp đào tạo “Dịch vụ từ tâm”, cuộc thi tìm kiếm “Ngôi sao dịch vụ từ tâm” được tổ chức hằng năm dành cho nhân viên chính thức. Ngoài ra, công ty còn triển khai hình thức khen thưởng bằng thẻ “Wow”, với mỗi thẻ tương đương 100.000 đồng, áp dụng cho cả nhân viên khoán việc, nhân viên chính thức và sinh viên thực tập nhằm ghi nhận những đóng góp tích cực trong công việc. Bên cạnh đó, công ty còn tổ chức kỳ thi Đánh giá năng lực Tiếng Anh định kỳ 2 lần/năm nhằm nâng cao trình độ ngoại ngữ và tạo điều kiện phát triển năng lực chuyên môn cho nhân viên. Đồng thời, các kỳ thi Văn hóa và Sát hạch chuyên môn, sát hạch đánh giá tay nghề và hoạt động ra quân hằng năm cũng được triển khai nhằm nâng cao kỹ năng nghiệp vụ, ý thức kỷ luật và chất lượng đội ngũ nhân viên. Về mặt lộ trình thăng tiến thì hiện tại vẫn chưa có quy trình rõ ràng hay cụ thể nào cả.

Công tác phát triển chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng được triển khai thông qua các phương pháp đào tạo và đánh giá hiệu suất làm việc, nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng và thái độ phục vụ của nhân viên.

Trước hết, về phương pháp đào tạo, nhà hàng áp dụng kết hợp giữa đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc. Đào tạo tại nơi làm việc chủ yếu thông qua hình thức kèm cặp, chỉ dẫn trực tiếp từ giám sát hoặc nhân viên có kinh nghiệm. Nhân viên được hướng dẫn thông qua quan sát, thực hành và được điều chỉnh trong quá trình làm việc thực tế. Bên cạnh đó, nhà hàng còn tổ chức các lớp đào tạo nội bộ ngay tại đơn vị nhằm kết hợp giữa lý thuyết và thực hành.

Đối với đào tạo ngoài nơi làm việc, nhà hàng cử nhân viên tham gia các khóa đào tạo chính quy hoặc các chương trình vừa học vừa làm nhằm nâng cao trình độ

chuyên môn, cập nhật kiến thức và kỹ năng mới, đồng thời đáp ứng yêu cầu phát triển lâu dài. Bên cạnh hoạt động đào tạo, nhà hàng cũng triển khai công tác đánh giá và phản hồi hiệu suất thông qua nhiều phương pháp như: bảng điểm đánh giá, so sánh kết quả thực hiện công việc, tự đánh giá của nhân viên, quan sát hành vi và quản trị theo mục tiêu. Việc đánh giá nhằm đảm bảo tính công bằng, minh bạch và làm cơ sở cho các quyết định về đào tạo, khen thưởng và phát triển nhân sự.

Thực tế thực hiện

Trong thực tế, công tác phát triển chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng được triển khai khá đa dạng, tuy nhiên có sự khác biệt giữa nhân viên chính thức và lao động khoán việc (thời vụ).



Nguồn: Ảnh từ giám sát nhà hàng Beer

Hình 2.6. Tổ chức kiểm tra lý thuyết về nhà hàng

Đối với nhân viên khoán việc, việc đào tạo chủ yếu được thực hiện thông qua hình thức kèm cặp tại chỗ bởi giám sát hoặc nhân viên chính thức. Nhân viên được hướng dẫn trực tiếp các nghiệp vụ trong quá trình làm việc, đồng thời được phổ biến kiến thức và các địa điểm tại khu du lịch. Bên cạnh đó, giám sát nhà hàng còn tổ chức các bài kiểm tra nhằm đánh giá mức độ tiếp thu của nhân viên. Và nên tiếp cận gần hơn về công nghệ số hay hệ thống POS để làm việc hiệu quả hơn.

Về đánh giá, nhà hàng sử dụng bảng đánh giá chất lượng dịch vụ để theo dõi hiệu suất làm việc của nhân viên khoán việc, dựa trên các tiêu chí như thời gian thực hiện công việc, chất lượng phục vụ và các lỗi phát sinh trong quá trình làm việc. Kết quả đánh giá này có ảnh hưởng trực tiếp đến mức service charge của nhân viên.



Nguồn: facebook Tôi yêu Bà Nà

Hình 2.7. Cuộc thi sát hạch đánh giá tay nghề do Bà Nà Hills tổ chức hằng năm

Đối với nhân viên chính thức, công tác phát triển chất lượng được thực hiện bài bản hơn. Nhân viên thực hiện tự đánh giá hiệu suất làm việc, sau đó được giám sát xem xét và đánh giá lại nhằm đảm bảo tính khách quan. Ngoài ra, nhân viên còn được tham gia các chương trình đào tạo nâng cao như học tiếng Anh, tham gia các kỳ thi sát hạch tay nghề định kỳ nhằm đánh giá năng lực chuyên môn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn tổ chức nhiều hoạt động nhằm khuyến khích và phát triển nhân viên như các cuộc thi tay nghề, chương trình “Ngôi sao dịch vụ từ tâm”, cũng như các hoạt động nội bộ (thể thao, sự kiện...)

Kết quả thực hiện

Kết quả thực hiện cho thấy công tác phát triển chất lượng đội ngũ nhân viên tại nhà hàng đã đạt được một số kết quả tích cực.

Trước hết, việc áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ giúp nhân viên nhanh chóng nắm bắt công việc, đặc biệt phù hợp với đặc thù lao động thời vụ. Đồng thời, các hoạt động đánh giá hiệu suất góp phần nâng cao ý thức trách nhiệm và cải thiện chất lượng phục vụ của nhân viên.

Mặt khác, Trong quá trình vận hành, đặc biệt vào các khung giờ cao điểm, nhân viên khoán việc thường gặp khó khăn khi sử dụng hệ thống POS và các công cụ hỗ trợ đặt món, thanh toán. Mặc dù đã được các anh chị giám sát và nhân viên chính thức hướng dẫn trực tiếp trong quá trình làm việc, tuy nhiên nhiều nhân viên vẫn chưa thật sự nắm vững thao tác trên hệ thống do thời gian tiếp cận ngắn và tính chất công việc

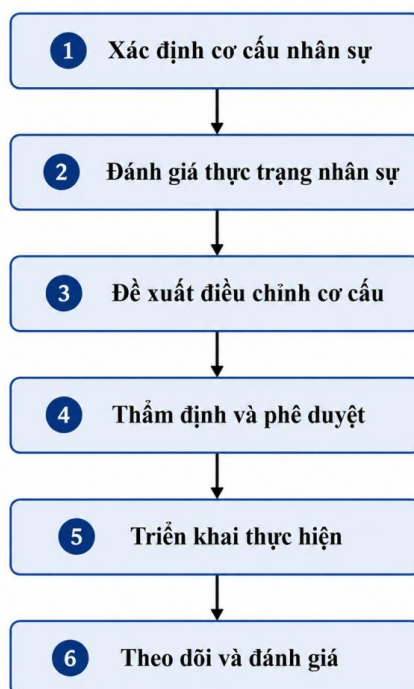
mang tính thời vụ. Điều này đôi khi dẫn đến tình trạng nhập sai món, lệch số lượng hàng hóa hoặc sai sót trong thanh toán, khiến nhân viên phải tự bù tiền hoặc mất nhiều thời gian xử lý lại đơn hàng. Vì vậy, việc ứng dụng công nghệ trong vận hành tuy đã được triển khai nhưng hiệu quả tiếp cận của một bộ phận nhân viên vẫn còn hạn chế, đặc biệt đối với nhóm lao động khoán việc.

Đối với nhân viên chính thức, các chương trình đào tạo và đánh giá định kỳ đã góp phần nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và tạo cơ sở cho việc quy hoạch, phát triển đội ngũ nhân sự kế cận. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Hoạt động đào tạo đối với lao động khoán việc chủ yếu mang tính ngắn hạn, chưa có lộ trình phát triển rõ ràng. Việc đánh giá vẫn phụ thuộc nhiều vào quan sát của giám sát, có thể ảnh hưởng đến tính khách quan. Ngoài ra, sự chênh lệch về cơ hội đào tạo giữa nhân viên chính thức và lao động thời vụ cũng ảnh hưởng đến chất lượng đồng đều của đội ngũ. Mặt khác,

Nhìn chung, công tác phát triển chất lượng nhân viên đã góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của nhà hàng, tuy nhiên cần được hoàn thiện theo hướng bài bản và đồng bộ hơn nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển lâu dài.

2.3.3. Thực trạng phát triển về mặt cơ cấu đội ngũ nhân viên

Quy trình phát triển cơ cấu nhân viên đã ban hành



Hình 2.8 : Sơ đồ quy trình phát triển cơ cấu

Tại nhà hàng, công tác phát triển cơ cấu đội ngũ nhân viên được thực hiện theo định hướng chung của hệ thống. Quy trình phát triển cơ cấu nhân sự tại nhà hàng được thực hiện thông qua nhiều bước nhằm đảm bảo sự phù hợp giữa nguồn nhân lực và yêu cầu vận hành thực tế. Trước hết, nhà hàng tiến hành xác định cơ cấu nhân sự dựa trên mô hình tổ chức, từ đó xác định các vị trí công việc như quản lý, giám sát, nhân viên phục vụ, nhân viên bar, lễ tân,... đồng thời xây dựng chức năng, nhiệm vụ và tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí nhằm đảm bảo sự phân công lao động hợp lý. Tiếp theo, bộ phận nhà hàng thực hiện đánh giá tình hình nhân sự thực tế thông qua việc theo dõi số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân viên hiện có, qua đó xem xét mức độ phù hợp giữa cơ cấu nhân sự và yêu cầu vận hành của nhà hàng trong từng giai đoạn. Trên cơ sở đó, nhà hàng đề xuất điều chỉnh cơ cấu nhân sự như bổ sung, cắt giảm, luân chuyển hoặc thay đổi chức danh công việc phù hợp với nhu cầu hoạt động thực tế và trình lên cấp quản lý xem xét. Sau khi được thẩm định và phê duyệt, nhà hàng tiến hành triển khai thực hiện thông qua việc điều chuyển, bố trí hoặc sắp xếp lại nhân sự theo cơ cấu đã được thông qua, đồng thời cập nhật cơ cấu tổ chức và phân công nhiệm vụ cho các vị trí liên quan. Cuối cùng, nhà hàng thực hiện theo dõi và đánh giá hiệu quả hoạt động của cơ cấu nhân sự sau điều chỉnh nhằm tiếp tục rà soát, hoàn thiện cơ cấu tổ chức, đáp ứng yêu cầu phát triển trong quá trình hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, việc phát triển cơ cấu nhân sự còn gắn với các hoạt động như luân chuyển công việc, đào tạo và quy hoạch phát triển nghề nghiệp nhằm đảm bảo tính kế thừa và phát triển lâu dài của đội ngũ nhân viên.

Thực tế thực hiện

Trong thực tế, công tác phát triển cơ cấu đội ngũ nhân viên tại nhà hàng được triển khai tương đối linh hoạt, phù hợp với đặc thù hoạt động của ngành dịch vụ du lịch. Cơ cấu nhân sự thường xuyên được điều chỉnh dựa trên tình hình khách và nhu cầu vận hành thực tế. Các vị trí công việc có sự thay đổi phù hợp giữa các bộ phận như phục vụ, bar và hỗ trợ nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động trong từng thời điểm.

Việc đề xuất điều chỉnh cơ cấu nhân sự được thực hiện từ cấp bộ phận (giám sát,

quản lý nhà hàng), sau đó gửi lên phòng Nhà hàng để xem xét và trình cấp trên phê duyệt. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, để đáp ứng kịp thời nhu cầu thực tế, nhà hàng chủ động điều phối nhân sự nội bộ hoặc phối hợp với các nhà hàng khác trong cùng hệ thống mà không chờ điều chỉnh chính thức.

Bên cạnh đó, hoạt động luân chuyển công việc không chỉ diễn ra trong nội bộ nhà hàng mà còn được thực hiện giữa các nhà hàng trong hệ thống. Nhân sự có thể được điều chuyển sang đơn vị khác trong thời gian dài hoặc chuyển hẳn, không chỉ mang tính chất tạm thời. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ sự biến động nhân sự như nghỉ việc, thiếu hụt lao động thời vụ, hoặc nhu cầu thay đổi môi trường làm việc để phát triển nghề nghiệp của cá nhân.

Đối với các vị trí như giám sát và quản lý, việc luân chuyển giữa các nhà hàng được xem là tất yếu nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành chung của hệ thống, đồng thời tạo điều kiện tích lũy kinh nghiệm, nâng cao năng lực quản lý và định hướng phát triển nghề nghiệp lâu dài.

Kết quả thực hiện

Kết quả thực hiện cho thấy cơ cấu đội ngũ nhân viên tại nhà hàng có khả năng thích ứng cao, phù hợp với đặc thù hoạt động theo mùa vụ và sự biến động của lượng khách. Việc phân bổ nhân sự theo từng vị trí cơ bản đáp ứng được nhu cầu vận hành, góp phần đảm bảo hoạt động phục vụ diễn ra liên tục và hiệu quả. Đồng thời, cơ chế đề xuất từ cấp dưới lên cấp trên giúp tăng tính kiểm soát và đảm bảo sự thống nhất trong công tác quản lý nhân sự toàn hệ thống.

Tuy nhiên, cơ cấu nhân sự hiện tại vẫn tồn tại một số hạn chế. Tỷ lệ lao động thời vụ và thực tập sinh chiếm tỷ trọng lớn dẫn đến sự thiếu ổn định của đội ngũ. Bên cạnh đó, việc điều chỉnh cơ cấu mang tính ngắn hạn có thể làm giảm mức độ chuyên môn hóa và ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc trong dài hạn.

Ngoài ra, hoạt động luân chuyển công việc tuy góp phần nâng cao khả năng thích ứng của nhân viên nhưng chưa được triển khai một cách bài bản, chưa gắn chặt với lộ trình phát triển nghề nghiệp. Do đó, hiệu quả trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự kế cận vẫn chưa được phát huy tối đa.

Nhìn chung, cơ cấu đội ngũ nhân viên hiện tại đã đáp ứng được yêu cầu vận

hành trước mắt, nhưng vẫn cần được hoàn thiện theo hướng ổn định và chuyên môn hóa hơn nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong dài hạn.

2.4. Đánh giá công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza

2.4.1. Các phương pháp đánh giá và kết quả

2.4.1.1. Phương pháp khảo sát

a) Đối tượng khảo sát

Để đánh giá thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng, nghiên cứu tiến hành khảo sát hai nhóm chính: nhân viên chính thức và nhân viên khoán việc (lao động thời vụ). Việc lựa chọn hai nhóm đối tượng này nhằm đảm bảo phản ánh đầy đủ và toàn diện thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên, do mỗi nhóm có đặc điểm công việc, chế độ đãi ngộ và cơ hội phát triển khác nhau.

b) Thiết kế bảng hỏi

Xin chào anh/chị					
Em đang thực hiện nghiên cứu về hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills. Em rất mong nhận được ý kiến đánh giá của anh/chị thông qua việc trả lời các câu hỏi trong bảng khảo sát sau. Em cam kết kết quả khảo sát chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu học tập. Rất mong anh/chị dành chút thời gian để chia sẻ ý kiến của mình.					
Cảm ơn anh/chị rất nhiều					
PHẦN A: NỘI DUNG					
Sử dụng thang đo likert					
(1 - Rất không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Trung lập ; 4 -Đồng ý; 5 - Rất đồng ý)					
1. Công tác phát triển					
	1	2	3	4	5
Nhóm đào tạo và phát triển					
Nhà hàng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao nghiệp vụ					
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc thực tế của nhân viên					
Nhân viên được tạo điều kiện tham gia các khóa học nâng cao kỹ năng					
Nhà hàng có kế hoạch phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên					

Ý kiến khác:					
Nhóm tuyển dụng					
Quy trình tuyển dụng và phân bổ nhân sự được thực hiện rõ ràng					
Nhân sự được phân công về nhà hàng phù hợp với công việc					
Ý kiến khác:					
Nhóm bố trí & sử dụng					
Nhân viên được bố trí công việc đúng với chuyên môn					
Công việc được giao phù hợp với năng lực của nhân viên					
Nhà hàng có sự luân chuyển công việc hợp lý để phát triển kỹ năng					
Ý kiến khác:					
Nhóm đánh giá & thăng tiến					
Việc đánh giá hiệu quả công việc được thực hiện công bằng					
Nhân viên nhận được phản hồi rõ ràng từ cấp trên về kết quả công việc và các điểm cần cải thiện					
Nhà hàng tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên					
Ý kiến khác:					
Nhóm đãi ngộ & động lực					
Mức lương và thưởng tương xứng với công sức bỏ ra					
Môi trường làm việc tại nhà hàng thân thiện và chuyên nghiệp					
Nhân viên được ghi nhận và khen thưởng kịp thời					
Ý kiến khác:					

2. Thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên

	1	2	3	4	5
Số lượng					
Số lượng nhân viên hiện tại đáp ứng nhu cầu công việc					
Nhà hàng hạn chế tình trạng thiếu nhân viên vào giờ cao điểm					

Nhà hàng bố trí đủ nhân viên trong các thời điểm đông khách					
Nhà hàng duy trì lực lượng lao động ổn định					
Ý kiến khác:					
Chất lượng					
Nhân viên có trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc					
Nhân viên có tinh thần trách nhiệm trong công việc					
Nhân viên thực hiện công việc một cách thành thạo					
Nhân viên có thái độ phục vụ chuyên nghiệp					
Nhân viên nâng cao kỹ năng giao tiếp tốt với khách hàng					
Hiệu quả công việc của nhân viên được cải thiện sau đào tạo					
Ý kiến khác:					
Cơ cấu					
Nhân viên được phân bổ hợp lý giữa các bộ phận					
Tỷ lệ giữa nhân viên và quản lý là phù hợp					
Nhân viên được sắp xếp đúng vị trí công việc					
Cơ cấu nhân sự tại nhà hàng phù hợp với yêu cầu vận hành					
Ý kiến khác:					

PHẦN B: THÔNG TIN

1. Hình thức lao động anh/chị

- ☐ Nhân viên chính thức
☐ Nhân viên khoán việc

2. Thời gian làm việc

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

3. Chức danh của anh/chị:

- ☐ Nhân viên phục vụ

- ☐ Nhân viên lễ tân
- ☐ Nhân viên pha chế

c) Mô tả mẫu khảo sát

Bảng khảo sát được thiết kế trên Google Form và thực hiện khảo sát đối với nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza. Nội dung khảo sát gồm 02 thành phần chính là thông tin cá nhân của người được khảo sát và những thông tin liên quan đến đánh giá của nhân viên về công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza. Kết quả thu được 23 mẫu (phát ra 23 mẫu thu về đủ 23 mẫu) sẽ được dùng cho quá trình nghiên cứu đề tài.

Bảng 2.12. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Tiêu chí		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Hình thức lao động	Nhân viên chính thức	11	47,8%
	Nhân viên khoán việc	12	52,2%
Thâm niên làm việc	Dưới 1 năm	6	26,1%
	Từ 1 - 3 năm	9	39,1%
	Trên 3 năm	8	34,8%
Chức danh	Nhân viên phục vụ	19	82,6%
	Nhân viên lễ tân	1	4,3%
	Nhân viên pha chế	3	13%

Nguồn: tổng hợp từ kết quả khảo sát

Hình thức lao động:

Nhân viên khoán việc chiếm tỷ lệ cao hơn với 52,2% tương ứng 12 người, trong khi nhân viên chính thức chiếm 47,8% với 11 người. Điều này cho thấy nhà hàng sử dụng khá nhiều lao động linh hoạt nhằm đáp ứng nhu cầu phục vụ trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Thâm niên làm việc:

Nhóm nhân viên có thời gian làm việc từ 1 – 3 năm chiếm tỷ lệ cao nhất với 39,1% (9 người), tiếp đến là nhóm trên 3 năm với 34,8% (8 người), và nhóm dưới 1 năm chiếm 26,1% (6 người). Cơ cấu này cho thấy đội ngũ nhân viên của nhà hàng có sự kết hợp giữa nhân viên có kinh nghiệm và nhân viên mới, góp phần đảm bảo khả

năng thích nghi cũng như duy trì chất lượng phục vụ.

Chức danh công việc

Nhân viên phục vụ chiếm tỷ trọng lớn nhất với 82,6% tương ứng 19 người, trong khi nhân viên pha chế chiếm 13% (3 người) và nhân viên lễ tân chiếm tỷ lệ thấp nhất với 4,3% (1 người). Điều này phản ánh đặc điểm hoạt động của nhà hàng khi bộ phận phục vụ trực tiếp khách hàng cần số lượng nhân sự lớn hơn nhằm đáp ứng nhu cầu vận hành và phục vụ khách trong thời gian cao điểm.

d) Kết quả khảo sát

Để đánh giá công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza, nghiên cứu đã chọn thang đo Likert với 5 mức độ từ 1 đến 5 (1 - Rất không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Trung lập, 4 – Đồng ý, 5 – Rất đồng ý), tương ứng với mức độ đánh giá khả năng đáp ứng về công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza từ Rất không đáp ứng đến Rất đáp ứng. Với việc sử dụng thang đo này, mức độ đáp ứng thể hiện qua giá trị trung bình của chúng. Giá trị khoảng cách giữa các mức độ được tính theo công thức:

$$\text{Giá trị khoảng cách} = (\text{giá trị lớn nhất} - \text{giá trị nhỏ nhất})/n$$

Như vậy, ý nghĩa các mức giá trị được diễn giải như sau: Rất không đáp ứng: từ 1 – 1,8 điểm, Không đáp ứng: từ 1,81 – 2,6 điểm, Trung bình: từ 2,61 – 3,4 điểm, Đáp ứng: từ 3,41 – 4,2 điểm, Rất đáp ứng: từ 4,21 – 5 điểm (Lâm Hải Đăng & Thâm Văn Quân, 2023).

Bảng 2.13. Kết quả khảo sát

1. Công tác phát triển

	1	2	3	4	5	ĐTB
đào tạo và phát triển						4.0
Nhà hàng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao nghiệp vụ	0 0.0%	1 4.4%	2 8.7%	13 56.5%	7 30.4%	4.1
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc thực tế của nhân viên	0 0.0%	0 0.0%	4 17.4%	12 52.3%	7 30.4%	4.1
Nhân viên được tạo điều kiện tham gia	0	1	4	13	5	4.0

các khóa học nâng cao kỹ năng	0.0%	4.4%	17.4%	56.5%	21.7%	
Nhà hàng có kế hoạch phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên	0 0.0%	1 4.4%	10 43.5%	8 34.8%	4 17.4%	3.7
Ý kiến khác: - Nhà hàng đang làm tốt đào tạo nhân viên tại chỗ do giám sát tổ chức - Nhà hàng đề xuất tham gia các hoạt động thường niên do công ty tổ chức - Cần đào tạo thêm các công tác chuyên môn khác như công tác hoạt náo với khách trong nhà hàng.						
tuyển dụng						3.8
Quy trình tuyển dụng và phân bổ nhân sự được thực hiện rõ ràng	0 0.0%	1 4.4%	5 21.7%	14 60.9%	3 13.0%	3.8
Nhân sự được phân công về nhà hàng phù hợp với công việc	0 0.0%	0 0.0%	6 26.1%	14 60.9%	3 13.0%	3.9
Ý kiến khác: Không có ý kiến						
bố trí & sử dụng						3.9
Nhân viên được bố trí công việc đúng với chuyên môn	0 0.0%	1 4.4%	7 30.4%	12 52.2%	3 13.0%	3.7
Công việc được giao phù hợp với năng lực của nhân viên	0 0.0%	0 0.0%	9 39.1%	11 47.8%	3 13.0%	3.7
Nhà hàng có sự luân chuyển công việc hợp lý để phát triển kỹ năng	0 0.0%	1 4.4%	3 13.0%	10 43.5%	9 39.1%	4.2
Ý kiến khác: - Cần luân phiên ở các vị trí khác nhau tránh trường hợp 1 nhân viên ôm nhiều việc - Không đúng với bố trí do số lượng nhân viên không đảm bảo - Nhiều công việc được chia không phù hợp nhân viên						
đánh giá & thăng tiến						4.0
Việc đánh giá hiệu quả công việc được thực hiện công bằng	0 0.0%	1 4.4%	2 8.7%	13 56.5%	7 30.4%	4.1
Nhân viên nhận được phản hồi rõ ràng từ cấp trên về kết quả công việc các điểm cần cải thiện	0 0.0%	1 4.4%	6 26.1%	9 39.1%	7 30.4%	4.0

Nhà hàng tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên	0 0.0%	0 0.0%	6 26.1%	12 52.2%	5 21.7%	4.0
Ý kiến khác: Không có ý kiến						
đãi ngộ & động lực						4.0
Mức lương và thưởng tương xứng với công sức bỏ ra	0 0.0%	1 4.4%	8 34.8%	13 56.5%	1 4.4%	3.6
Môi trường làm việc tại nhà hàng thân thiện và chuyên nghiệp	0 0.0%	0 0.0%	3 13.0%	9 39.1%	11 47.8%	4.3
Nhân viên được ghi nhận và khen thưởng kịp thời	0 0.0%	0 0.0%	2 8.7%	15 65.2%	6 26.1%	4.2
Ý kiến khác: - Nhân viên được ghi nhận tại nhà hàng kịp thời nhưng phòng nhà hàng thì lại không - Cần đẩy mạnh hơn nữa ở vị trí thời vụ lâu năm						

2. Thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên

	1	2	3	4	5	ĐTB
Số lượng						3.4
Số lượng nhân viên hiện tại đáp ứng nhu cầu công việc	1 4.4%	3 13.0%	6 26.1%	10 43.5%	3 13.0%	3.5
Nhà hàng hạn chế tình trạng thiếu nhân viên vào giờ cao điểm	1 4.4%	1 4.4%	9 39.1%	10 43.5%	2 8.7%	3.5
Nhà hàng bố trí đủ nhân viên trong các thời điểm đông khách	1 4.4%	5 21.7%	6 26.1%	10 43.5%	1 4.4%	3.2
Nhà hàng duy trì lực lượng lao động ổn định	1 4.4%	2 8.7%	10 43.5%	7 30.4%	3 13.0%	3.4
Ý kiến khác: - Số lượng nhân viên không đáp ứng kịp trong thời gian vận hành - Thiếu nhân sự nhưng vẫn phải đi hỗ trợ nhà khác, bắt buộc tăng ca. Không cần biết sức khỏe nhân sự có đáp ứng được công việc hay không. - Dù có sinh viên thực tập nhưng vẫn không đảm bảo công việc, cấp trên cũng bắt đi hỗ trợ các nhà khác						

Chất lượng						3.9
Nhân viên có trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc	0 0.0%	0 0.0%	4 17.4%	16 69.5%	3 13.0%	4.0
Nhân viên có tinh thần trách nhiệm trong công việc	0 0.0%	1 4.4%	5 21.7%	9 39.1%	8 34.8%	4.0
Nhân viên thực hiện công việc một cách thành thạo	0 0.0%	0 0.0%	6 26.1%	13 56.5%	4 17.4%	3.9
Nhân viên có thái độ phục vụ chuyên nghiệp	0 0.0%	1 4.4%	6 26.1%	12 52.2%	4 17.4%	3.8
Nhân viên nâng cao kỹ năng giao tiếp tốt với khách hàng	0 0.0%	0 0.0%	5 21.7%	13 56.5%	5 21.7%	4.0
Hiệu quả công việc của nhân viên được cải thiện sau đào tạo	1 4.4%	1 4.4%	6 26.1%	11 47.8%	4 17.4%	3.7
Ý kiến khác: - Cần cải thiện thêm về ngoại ngữ để giao tiếp hiệu quả hơn với khách						
Cơ cấu						3.6
Nhân viên được phân bổ hợp lý giữa các bộ phận	0 0.0%	0 0.0%	11 47.8%	10 43.5%	2 8.7%	3.6
Tỷ lệ giữa nhân viên và quản lý là phù hợp	0 0.0%	0 0.0%	11 47.8%	8 34.8%	4 17.4%	3.7
Nhân viên được sắp xếp đúng vị trí công việc	1 4.4%	2 8.7%	4 17.4%	13 56.5%	3 13.0%	3.7
Cơ cấu nhân sự tại nhà hàng phù hợp với yêu cầu vận hành	1 4.4%	1 4.4%	8 34.8%	10 43.5%	3 13.0%	3.6
Ý kiến khác: - Việc luân chuyển quản lý làm cho công việc của người quản lý mới chưa được đảm bảo chưa nắm rõ vận hành - Cần luân phiên thay đổi các nhân sự ở các vị trí						

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Nhân viên chính thức đánh giá cao hơn do có hợp đồng dài hạn, được phổ biến về cơ hội thăng tiến và tham gia các chương trình đào tạo thường xuyên. Trong khi đó, nhân viên khoán việc ít quan tâm hoặc chưa được tiếp cận đầy đủ với lộ trình nghề

nghiệp nên mức đánh giá thấp hơn. Đánh giá chung cho thấy công tác phát triển đội ngũ tại Beer Plaza đang ở mức Đáp ứng với các nhóm chỉ số quan trọng như Đào tạo và phát triển, Đánh giá & thăng tiến và Dãi ngộ & động lực đều đạt mức điểm trung bình là 4.0. Điểm sáng lớn nhất của đơn vị là tạo dựng được môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện (đạt mức Rất đáp ứng với 4.3 điểm) cùng quy trình đào tạo sát với thực tế công việc. Chất lượng nhân sự được ghi nhận ổn định về chuyên môn, tinh thần trách nhiệm và thái độ phục vụ. Tuy nhiên, thực trạng phát triển đội ngũ vẫn bộc lộ những hạn chế cần giải quyết, đặc biệt là nhóm chỉ số về số lượng nhân sự chỉ đạt mức Trung bình (3.4 điểm). Tình trạng thiếu hụt nhân sự cục bộ vào giờ cao điểm (3.2 điểm) đã gây áp lực lớn, dẫn đến việc phân chia khối lượng công việc chưa cân bằng và một số vị trí phải kiêm nhiệm quá nhiều nhiệm vụ. Bên cạnh đó, mức lương thưởng (3.6 điểm) và lộ trình phát triển nghề nghiệp (3.7 điểm) vẫn chưa thực sự tạo ra động lực bứt phá cho nhân viên. Như vậy, để tối ưu hóa nguồn lực, nhà hàng cần chú trọng vào việc điều chỉnh định biên nhân sự hợp lý và xây dựng kế hoạch thăng tiến rõ ràng hơn nhằm duy trì sự gắn kết bền vững của đội ngũ.

2.4.1.2. Phương pháp phỏng vấn

- a) Đối tượng phỏng vấn: Giám sát nhà hàng
- b) Mục tiêu phỏng vấn: nhằm thu thập thông tin thực tiễn về công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại Beer Plaza, đặc biệt tập trung vào việc nhận diện những khó khăn, hạn chế trong quá trình quản lý, đào tạo & phát triển, thăng tiến và bố trí nhân sự.... Đồng thời, thông qua góc nhìn của người trực tiếp điều hành, nghiên cứu hướng đến việc xác định các nhu cầu cải thiện, đề xuất những định hướng và giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả phát triển đội ngũ nhân viên trong thời gian tới.
- c) Phỏng vấn bao nhiêu người: 3 người
- d) Kết quả phỏng vấn

Bảng 2.14. Kết quả phỏng vấn

Họ và tên: Nguyễn Ngọc Quốc Khánh
Chức danh: Giám sát nhà hàng Beer Plaza
Thâm niên làm việc: 10 năm

Anh/chị đánh giá thế nào về sự chênh lệch giữa kỹ năng của nhân viên mới và tiêu chuẩn phục vụ của nhà hàng? Các chương trình đào tạo hiện nay có thực sự giúp nhân viên tự tin xử lý tình huống thực tế hay chỉ dừng lại ở lý thuyết ?

Trả lời:

+ Sự chênh lệch năng lực nhân viên mới đặc biệt là thời vụ, còn khoảng cách khá rõ so với tiêu chuẩn phục vụ do thiếu kinh nghiệm thực tế và khả năng xử lý tình huống áp lực cao. Tuy nhiên, họ có thái độ tốt và tinh thần học hỏi, nên cần môi trường để rèn luyện và chuyển hóa kiến thức thành kỹ năng thực tế.

+ Hiệu quả đào tạo hiện tại là các hình thức đào tạo (tại chỗ, brief, tập trung) giúp nhân viên nắm quy trình và kỹ năng cơ bản. Tuy nhiên, vẫn còn hạn chế trong việc bao quát các tình huống thực tế phức tạp, dẫn đến việc nhân viên đôi khi còn lúng túng khi gặp tình huống mới.

+ Định hướng cải thiện đó là cần chuyển trọng tâm từ đào tạo lý thuyết sang rèn luyện tư duy xử lý tình huống, tăng học qua trải nghiệm thực tế và xây dựng thái độ chủ động, bình tĩnh. Mục tiêu không chỉ là “biết làm” mà là “xử lý được và cải thiện sau mỗi tình huống”.

- Tại một môi trường đặc thù như Beer Plaza (không gian rộng, khách đông, tiếng ồn lớn), công tác phối hợp giữa các bộ phận đang gặp trở ngại gì và anh/chị làm gì để duy trì tinh thần làm việc tích cực cho nhân viên?

Trả lời: Trở ngại trong giờ cao điểm lộn mớ, sự phối hợp chưa nhịp nhàng, không hiểu ý nhau. Để duy trì hiệu quả

- Trước tiên, tối ưu phối hợp công việc sử dụng bộ đàm, tai nghe và ứng dụng CNTT (hệ thống order liên kết, màn hình hiển thị món) để truyền thông tin nhanh, giảm sai sót và tăng tốc độ phục vụ.

- Thứ hai, duy trì động lực và tinh thần làm việc tổ chức brief đầu ca tích cực, kết hợp nhắc lỗi; đào tạo linh hoạt (tại chỗ, trong ca, tập trung) để nâng cao kỹ năng liên tục.

- Thứ ba, tăng gắn kết và hiệu suất đội ngũ tổ chức hoạt động nội bộ, thi đua lành mạnh và vinh danh cá nhân nhằm tạo môi trường làm việc năng động, giảm áp lực.

- Thứ năm, quan tâm và hỗ trợ nhân viên thường xuyên lắng nghe, hỗ trợ đặc biệt với nhân viên thời vụ để họ yên tâm làm việc.

- Cuối cùng, đào tạo chéo giữa các bộ phận: Giúp nhân viên hiểu quy trình của nhau (phục vụ – bếp – thu ngân...), từ đó phối hợp hiệu quả hơn, đặc biệt trong giờ cao điểm.

Họ và tên: Đặng Văn Hội

Chức danh: Giám sát nhà hàng Beer (anh được luân chuyển từ Đà Nẵng Downtown lên Bà Nà Hills vào tháng 9)

Thâm niên làm việc: 10 năm

- Trong mùa cao điểm tại Bà Nà Hills, áp lực về thiếu hụt nhân sự tại nhà hàng Beer Plaza diễn ra như thế nào và anh/chị đánh giá quy trình tuyển dụng hiện tại đã đáp ứng đủ số lượng để đảm bảo chất lượng dịch vụ chưa ?

Trả lời: Thực tế vào mùa cao điểm, tình trạng thiếu nhân sự diễn ra khá rõ, đặc biệt vào các khung giờ đông khách. Nhân viên thường xuyên phải tăng ca, đồng thời còn được điều phối hỗ trợ giữa các nhà hàng theo chỉ đạo từ cấp trên nên áp lực công việc khá lớn. Quy trình tuyển dụng có bổ sung nhân sự, nhưng chưa kịp thời và chưa đủ để đáp ứng nhu cầu vận hành, vì vậy đôi lúc vẫn xảy ra tình trạng quá tải và ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ.

- Theo quan sát của anh/chị, đâu là yếu tố khiến nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza cảm thấy hài lòng nhất và đâu là lý do phổ biến nhất khiến họ muốn nghỉ việc?

Trả lời: Về mức độ hài lòng, có thể thấy nhân viên đánh giá cao môi trường làm việc năng động, đồng nghiệp hỗ trợ nhau tốt và có cơ hội học hỏi tại nhà hàng. Tuy nhiên, lý do phổ biến khiến nhân viên nghỉ việc chủ yếu là áp lực công việc cao trong mùa cao điểm, thời gian làm việc kéo dài do tăng ca nhiều, cùng với việc di chuyển lên Bà Nà còn bất tiện khoảng thời gian đi lại khá tốn thời gian.

- Trong các cuộc họp nội bộ, những phản hồi hoặc khiếu nại phổ biến nhất của nhân viên về chế độ công ty thường tập trung vào vấn đề gì, và hiện tại cấp quản lý đã có những điều chỉnh kịp thời nào chưa?

Trả lời: Trong các cuộc họp nội bộ, phản hồi phổ biến nhất của nhân viên thường xoay quanh việc thiếu nhân sự, lịch làm việc dày và áp lực trong giờ cao điểm. Cấp quản lý cũng đã có những điều chỉnh như điều phối nhân sự giữa các nhà hàng và bố trí tăng ca để đảm bảo vận hành. Tuy nhiên, các giải pháp này chủ yếu mang tính ngắn hạn, chưa giải quyết triệt để vấn đề về số lượng và sự ổn định của đội ngũ. Bên cạnh đó, việc ghi nhận và khen thưởng từ cấp trên xuống còn chưa kịp thời, phần nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Họ và tên: Trần Thị Thanh Huệ

Chức danh nhà hàng: Giám sát nhà hàng Beer Plaza

Thâm niên làm việc: 16 năm

1) Nhân viên tại nhà hàng có thực sự hiểu rõ về lộ trình phát triển nghề nghiệp của họ không? Anh/chị đã bao giờ gặp khó khăn khi muốn đề xuất thăng tiến hoặc bồi dưỡng cho một nhân viên xuất sắc chưa?

Trả lời:

- Trong thực tế tại Beer Plaza, mức độ hiểu rõ về lộ trình phát triển nghề nghiệp của nhân viên chưa đồng đều.

+ Đối với nhân viên chính thức, họ có định hướng rõ ràng hơn vì được tham gia các chương trình đào tạo, đánh giá định kỳ và có cơ hội phát triển lên các vị trí cao hơn. Tuy nhiên, lộ trình để thăng tiến lên vị trí giám sát không đơn giản, mà đòi hỏi nhân viên phải tích lũy nhiều kỹ năng chuyên sâu, không chỉ dừng ở nghiệp vụ phục vụ, cụ thể như: Kỹ năng giám sát và điều phối vận hành ca; Quản trị nhân sự (phân ca, đánh giá, đào tạo nhân viên); Hiểu biết về thiết kế menu và cơ cấu món phù hợp vận hành buffet; Kiểm soát chi phí (cost): nguyên vật liệu, hao hụt, hiệu quả vận hành; Ngoài ra còn cần kỹ năng xử lý tình huống, giao tiếp và ngoại ngữ

=> Chính vì yêu cầu khá toàn diện này, nên dù có nhân viên tiềm năng, quá trình phát triển lên giám sát thường mất thời gian và chưa có lộ trình cụ thể, rõ ràng cho từng giai đoạn.

+ Đối với lao động thời vụ, họ gần như không có lộ trình phát triển rõ ràng, chủ yếu làm việc ngắn hạn/dài hạn. Việc được giữ lại làm nhân viên chính thức có xảy ra, nhưng chưa có tiêu chí và quy trình cụ thể, nên phần lớn nhân viên vẫn có tâm lý làm việc tạm thời.

- Về khó khăn khi đề xuất thăng tiến hoặc bồi dưỡng:

Khó khăn chủ yếu đến từ: Yêu cầu năng lực ở vị trí giám sát khá cao và đa kỹ năng; Cơ cấu nhân sự chưa ổn định, phụ thuộc nhiều vào lao động thời vụ; Đề xuất nhân viên thời vụ lên chính thức nhưng việc phê duyệt còn phụ thuộc cấp trên nên chưa linh hoạt. Dù có nhân sự tốt, việc phát triển lên vị trí cao hơn vẫn còn hạn chế và chưa thực sự tạo được một lộ trình rõ ràng cho toàn bộ đội ngũ.

2) Nếu được thay đổi 2 điều để đội ngũ nhân viên Beer Plaza trở nên chuyên nghiệp và gắn bó hơn, anh/chị sẽ ưu tiên thay đổi điều gì trong chính sách phát triển nhân sự hiện nay?

Trả lời: Nếu được thay đổi 2 điều để đội ngũ nhân viên Beer Plaza trở nên chuyên nghiệp và gắn bó hơn, tôi sẽ ưu tiên:

1. Xây dựng lộ trình phát triển rõ ràng, minh bạch và công bằng

Hiện tại, cơ hội phát triển có nhưng chưa được cụ thể hóa rõ ràng cho tất cả nhân viên, đặc

biệt là lao động thời vụ.

Tôi sẽ:

+ Thiết kế lộ trình cụ thể: Thời vụ → Nhân viên chính thức → Tổ trưởng → Giám sát

+ Xây dựng tiêu chí rõ ràng cho từng bước: Năng lực chuyên môn; Kỹ năng vận hành và quản lý; Thái độ làm việc; Đảm bảo mọi cơ hội thăng tiến đều dựa trên năng lực và sự thể hiện thực tế, không phụ thuộc vào cảm tính

=> Mục tiêu cốt lõi là tạo ra sự công bằng trong cơ hội phát triển, để nhân viên cảm thấy nỗ lực của họ được ghi nhận xứng đáng. Khi có sự công bằng, nhân viên sẽ tin tưởng và gắn bó lâu dài hơn.

2. Xây dựng môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp và hỗ trợ phát triển

Bên cạnh lộ trình, yếu tố giữ chân nhân sự quan trọng nhất là môi trường làm việc.

Tôi sẽ tập trung: Tạo môi trường làm việc tôn trọng – hỗ trợ – phối hợp tốt giữa các bộ phận; Đảm bảo sự công bằng trong phân công công việc, đánh giá và ghi nhận đóng góp của nhân viên; Chuẩn hóa đào tạo để tất cả nhân viên, dù chính thức hay thời vụ, đều được hướng dẫn rõ ràng, không bị “bỏ rơi” khi vào làm

- Khuyến khích văn hóa: Ghi nhận nhân viên làm tốt; Hỗ trợ nhân viên yếu cải thiện thay vì chỉ đánh giá

=> Mục tiêu là tạo ra môi trường làm việc tốt nhất có thể, nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng, được phát triển và được đối xử công bằng.

Nguồn: Do tác giả đi phỏng vấn

Qua ý kiến của các giám sát có thể nhận thấy vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển của nhân viên. Trước hết, năng lực của nhân viên mới, đặc biệt là lao động thời vụ, vẫn còn khoảng cách khá lớn so với tiêu chuẩn phục vụ của nhà hàng do thiếu kinh nghiệm thực tế và kỹ năng xử lý tình huống trong môi trường áp lực cao. Điều này cho thấy hoạt động đào tạo hiện nay tuy giúp nhân viên nắm được quy trình cơ bản nhưng vẫn thiên về lý thuyết, chưa chú trọng đầy đủ đến rèn luyện kỹ năng thực hành và khả năng thích ứng thực tế. Bên cạnh đó, trong mùa cao điểm, tình trạng thiếu hụt nhân sự diễn ra thường xuyên khiến nhân viên phải tăng ca và chịu áp lực lớn, dẫn đến nguy cơ ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ cũng như tâm lý làm việc của đội ngũ. Mặc dù cấp quản lý đã có những giải pháp tạm thời như điều phối nhân sự giữa các nhà hàng hay bố trí tăng ca, song các biện pháp này chưa

mang tính bền vững và chưa giải quyết triệt để vấn đề ổn định nhân sự. Ngoài ra, kết quả phỏng vấn cũng phản ánh rằng lộ trình phát triển nghề nghiệp của nhân viên vẫn chưa rõ ràng, đặc biệt đối với lao động thời vụ. Việc đề xuất thăng tiến hoặc chuyển đổi từ nhân viên thời vụ sang nhân viên chính thức còn phụ thuộc nhiều vào cấp quản lý cấp trên, thiếu tiêu chí cụ thể và tính minh bạch. Điều này làm giảm động lực phấn đấu cũng như mức độ gắn bó của nhân viên đối với nhà hàng.

Tuy nhiên, các ý kiến phỏng vấn cũng cho thấy đội ngũ quản lý đã nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường làm việc tích cực, công bằng và có định hướng phát triển rõ ràng cho nhân viên. Những đề xuất như tăng cường đào tạo thực tế, xây dựng lộ trình thăng tiến minh bạch, đẩy mạnh đào tạo chéo giữa các bộ phận và nâng cao hoạt động ghi nhận, khen thưởng là những định hướng phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên trong thời gian tới. Nhìn chung, vấn đề nổi bật hiện nay của nhà hàng Beer Plaza tập trung ở áp lực thiếu nhân sự, chính sách phát triển nghề nghiệp chưa thực sự hoàn thiện.

2.4.2. Đánh giá

2.4.2.1. Những kết quả đạt được

Thông qua kết quả khảo sát và phỏng vấn có thể thấy công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza đã đạt được nhiều kết quả tích cực. Nhà hàng đã từng bước đáp ứng được nhu cầu vận hành và xây dựng được đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, kỹ năng phục vụ và tinh thần trách nhiệm tương đối tốt. Điều này được thể hiện qua các tiêu chí về chất lượng nhân viên đều đạt mức đánh giá khá cao, đặc biệt là các nội dung liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ, thái độ phục vụ và khả năng giao tiếp với khách hàng.

Công tác đào tạo và phát triển nhân viên được nhà hàng quan tâm triển khai thường xuyên thông qua các hình thức đào tạo tại chỗ, brief đầu ca và hướng dẫn trực tiếp từ giám sát. Nội dung đào tạo được đánh giá phù hợp với thực tế công việc, giúp nhân viên từng bước nâng cao kỹ năng và thích nghi với môi trường làm việc áp lực cao. Bên cạnh đó, nhà hàng cũng tạo điều kiện cho nhân viên tham gia luân chuyển công việc nhằm phát triển thêm kỹ năng và kinh nghiệm ở nhiều vị trí khác nhau.

Ngoài ra, môi trường làm việc tại Beer Plaza được đánh giá tích cực với sự phối

hợp tương đối chặt chẽ giữa các bộ phận trong quá trình vận hành. Các hoạt động hỗ trợ, đào tạo chéo và phối hợp giữa phục vụ - bếp - thu ngân đã góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, hạn chế sai sót trong quá trình phục vụ khách hàng. Nhà hàng cũng chú trọng đến việc ghi nhận và khen thưởng nhân viên kịp thời, tạo động lực làm việc và tăng tính gắn kết trong đội ngũ nhân sự.

Bên cạnh đó, qua ý kiến của các giám sát có thể thấy ban quản lý đã xác định được vai trò quan trọng của con người trong hoạt động phát triển nhà hàng. Việc chú trọng xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hỗ trợ nhân viên và định hướng phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ cho thấy nhà hàng đang từng bước lấy nhân viên làm trung tâm trong quá trình phát triển lâu dài.

2.4.2.2. Tồn tại, nguyên nhân

	Tồn tại	Nguyên nhân
Phương pháp khảo sát	1. Nhà hàng chưa xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp thật sự rõ ràng cho nhân viên. 2. Việc bố trí công việc chưa hoàn toàn phù hợp với chuyên môn của nhân viên. 3. Công việc giao cho nhân viên đôi lúc chưa phù hợp với năng lực thực tế. 4. Chính sách lương thưởng chưa tạo được sự hài lòng cao cho nhân viên. 5. Nhà hàng vẫn còn tình trạng thiếu nhân viên vào giờ cao điểm. 6. Việc bố trí nhân sự trong các thời điểm đông khách chưa thực sự đáp ứng nhu cầu vận hành. 7. Nhà hàng chưa duy trì được lực lượng lao động thật sự ổn định. 8. Thái độ phục vụ chuyên nghiệp của nhân viên chưa đồng đều.	1. Chưa xây dựng lộ trình nghề nghiệp và tiêu chí thăng tiến cụ thể cho từng vị trí; công tác truyền thông nội bộ về cơ hội phát triển còn hạn chế. 2. Nguồn nhân lực thiếu vào mùa cao điểm khiến nhà hàng phải điều động nhân viên sang nhiều vị trí khác nhau; chưa đánh giá đầy đủ năng lực từng nhân viên trước khi phân công. 3. Chưa có hệ thống đánh giá năng lực định kỳ; áp lực thiếu người khiến một số nhân viên phải kiêm nhiệm nhiều công việc. 4. Chế độ đãi ngộ chưa thực sự tương xứng với cường độ làm việc, đặc biệt trong mùa cao điểm; chính sách thưởng chưa đủ tạo động lực. 5. Công tác dự báo nhu cầu nhân lực và tuyển dụng chưa chủ động; lượng khách

	9. Hiệu quả công việc của nhân viên sau đào tạo chưa cải thiện rõ rệt. 10. Công tác phân bổ nhân sự giữa các bộ phận chưa thực sự hợp lý. 11. Cơ cấu nhân sự hiện tại chưa đáp ứng hoàn toàn yêu cầu vận hành của nhà hàng.	tăng đột biến theo mùa và lễ hội. 6. Chưa có phương án điều phối nhân sự linh hoạt giữa các khu vực và các bộ phận; thiếu lực lượng dự phòng. 7. Tỷ lệ nghỉ việc của lao động thời vụ còn cao; áp lực công việc lớn, điều kiện đi lại lên Bà Nà Hills còn bất tiện. 8. Trình độ và kinh nghiệm của nhân viên không đồng đều, đặc biệt là lao động thời vụ; đào tạo kỹ năng mềm chưa thường xuyên. 9. Chương trình đào tạo còn nặng lý thuyết, thiếu thực hành và chưa đánh giá hiệu quả sau đào tạo. 10. Chưa phân tích khối lượng công việc của từng bộ phận; việc điều động nhân sự chủ yếu dựa trên nhu cầu tức thời. 11. Tỷ lệ giữa lao động chính thức và lao động thời vụ chưa hợp lý; đội ngũ quản lý và nhân sự kế cận còn thiếu.
Phương pháp phỏng vấn	- Chất lượng và kỹ năng của nhân viên mới, đặc biệt là lao động thời vụ, còn chênh lệch so với tiêu chuẩn phục vụ của nhà hàng. - Nhân viên còn lúng túng khi xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình phục vụ. - Sự phối hợp giữa các bộ phận trong giờ cao điểm chưa nhịp nhàng, dễ xảy ra sai sót như lộn món hoặc truyền đạt thông tin chưa hiệu quả. - Tình trạng thiếu hụt nhân sự diễn ra	- Nhân viên thiếu kinh nghiệm thực tế và hạn chế trong xử lý tình huống áp lực cao. - Nội dung đào tạo còn thiên về lý thuyết, chưa chú trọng trải nghiệm thực tế. - Không gian nhà hàng rộng, khách đông và tiếng ồn lớn gây khó khăn trong phối hợp công việc. - Quy trình tuyển dụng chưa kịp thời và chưa đáp ứng đủ nhu cầu vận hành. - Nhân viên thường xuyên tăng ca, lịch làm việc dày trong mùa cao điểm.

khá rõ trong mùa cao điểm. - Áp lực công việc cao làm ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ và tinh thần làm việc của nhân viên. - Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc còn xảy ra, đặc biệt ở nhóm lao động thời vụ. - Việc ghi nhận và khen thưởng nhân viên chưa thật sự kịp thời. - Lộ trình phát triển nghề nghiệp của nhân viên chưa rõ ràng và chưa đồng đều giữa các nhóm lao động. - Công tác phát triển và đề xuất thăng tiến cho nhân viên tiềm năng còn gặp khó khăn - Môi trường làm việc chưa thực sự tạo được sự gắn bó lâu dài cho toàn bộ nhân viên.	- Áp lực công việc cao và thời gian di chuyển lên Bà Nà Hills còn bất tiện. - Chính sách động viên và ghi nhận nhân viên chưa tạo được động lực lâu dài. - Chưa có lộ trình thăng tiến cụ thể cho từng vị trí, đặc biệt với lao động thời vụ. - Vị trí giám sát yêu cầu năng lực cao trong khi cơ cấu nhân sự chưa ổn định. - Sự công bằng trong phân công công việc và cơ hội phát triển chưa được cụ thể hóa rõ ràng.
---	---

Công tác đào tạo tuy được triển khai thường xuyên nhưng vẫn chưa thật sự bài bản và toàn diện. Nội dung đào tạo hiện nay chủ yếu tập trung vào quy trình và nghiệp vụ cơ bản, trong khi kỹ năng xử lý tình huống thực tế, khả năng thích ứng trong môi trường áp lực cao và kỹ năng ngoại ngữ vẫn còn nhiều hạn chế. Đặc biệt, lực lượng lao động thời vụ còn thiếu kinh nghiệm thực tiễn và chưa đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn phục vụ của nhà hàng.

Bên cạnh đó, công tác tuyển dụng và sử dụng nhân sự vẫn còn một số bất cập. Việc tuyển dụng bổ sung nhân sự chưa kịp thời, chưa đáp ứng đủ nhu cầu vận hành trong các giai đoạn cao điểm. Đồng thời, nhà hàng vẫn chưa có chính sách rõ ràng nhằm giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt đối với lao động thời vụ có năng lực tốt.

Ngoài ra, chính sách lương thưởng và đãi ngộ vẫn chưa thực sự tạo được động lực mạnh cho nhân viên. Một số ý kiến cho rằng việc ghi nhận và khen thưởng từ cấp

trên chưa đồng đều và chưa kịp thời, ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên.

Cuối cùng, tính chuyên nghiệp trong công việc của một bộ phận nhân viên vẫn còn hạn chế. Sự phối hợp giữa các bộ phận trong giờ cao điểm đôi lúc chưa nhịp nhàng, còn xảy ra tình trạng lúng túng, sai sót trong quá trình phục vụ. Đồng thời, lộ trình phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến cho nhân viên, đặc biệt là lao động thời vụ, vẫn chưa rõ ràng và thiếu tính minh bạch, làm ảnh hưởng đến mức độ gắn bó lâu dài của nhân viên đối với nhà hàng.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Mở đầu chương 2 là giới thiệu khái quát về Sun Group, Sun World Bà Nà Hills, phòng nhà hàng và nhà hàng Beer Plaza thông qua các nội dung trên. Tiếp theo, đề tài tiến hành phân tích thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza thông qua phương pháp khảo sát và phỏng vấn. Dựa trên các số liệu và thông tin thu thập được, đề tài đã đánh giá được những kết quả đạt được cũng như những hạn chế còn tồn tại trong công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng. Những nội dung phân tích này nhằm góp phần định hướng hoàn thiện cho nhà hàng

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TẠI NHÀ HÀNG BEER PLAZA THUỘC SUN WORLD BÀ NÀ HILLS

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Chiến lược phát triển của du lịch Việt Nam

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế và toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng, ngành du lịch Việt Nam đã và đang trở thành một trong những ngành kinh tế quan trọng, đóng vai trò là cầu nối văn hóa giữa Việt Nam với bạn bè quốc tế. Những năm gần đây, du lịch Việt Nam liên tục ghi nhận những bước phát triển đáng kể, thu hút hàng triệu lượt khách trong và ngoài nước, góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và quảng bá hình ảnh đất nước. Tuy nhiên, để ngành du lịch phát triển một cách bền vững, dài hạn và thích ứng với những biến đổi của thế giới hiện đại, Việt Nam đã và đang triển khai một chiến lược phát triển du lịch toàn diện với nhiều mục tiêu và định hướng rõ ràng thông qua việc ban hành Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030.

Trước hết, du lịch được Chính phủ xác định là ngành kinh tế mũi nhọn, giữ vai trò quan trọng trong cơ cấu kinh tế quốc dân. Theo đó, đến năm 2030, Việt Nam phấn đấu đón khoảng 50 triệu lượt khách quốc tế và 160 triệu lượt khách nội địa mỗi năm. Du lịch sẽ đóng góp từ 15 đến 17% GDP, tạo ra hàng triệu việc làm trực tiếp và gián tiếp cho người lao động. Đây là những con số thể hiện khát vọng vươn lên mạnh mẽ của ngành du lịch nước nhà. Sự phát triển của du lịch không chỉ tạo ra nguồn thu ngoại tệ lớn, mà còn kéo theo sự tăng trưởng của nhiều ngành nghề liên quan như giao thông, khách sạn, ẩm thực, văn hóa, nông nghiệp và thương mại.

Một trong những trụ cột quan trọng của chiến lược phát triển du lịch Việt Nam là yếu tố bền vững. Du lịch không thể phát triển nếu thiếu đi sự hài hòa với môi trường tự nhiên và xã hội. Vì vậy, chiến lược nhấn mạnh đến việc bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, giữ gìn bản sắc văn hóa truyền thống, hạn chế tối đa tác động tiêu cực đến môi trường và cộng đồng địa phương. Các loại hình như du lịch sinh thái, du lịch xanh và du lịch có trách nhiệm ngày càng được quan tâm và khuyến khích phát triển.

Song song với đó, Việt Nam cũng tập trung vào việc đa dạng hóa sản phẩm và loại hình du lịch nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú của du khách. Với lợi thế

tài nguyên thiên nhiên và văn hóa đa dạng, Việt Nam có thể phát triển nhiều hình thức du lịch như: nghỉ dưỡng biển tại Đà Nẵng, Nha Trang, Phú Quốc; du lịch văn hóa – di sản tại Huế, Hội An, Hà Nội; du lịch nông nghiệp; sinh thái; chăm sóc sức khỏe hay du lịch MICE (hội nghị, hội thảo, triển lãm...). Sự đa dạng trong sản phẩm du lịch không chỉ nâng cao trải nghiệm của khách hàng mà còn góp phần kéo dài thời gian lưu trú và tăng mức chi tiêu trung bình, nâng cao hiệu quả kinh tế.

Trong thời gian tới, Việt Nam tiếp tục chú trọng phát triển ngành du lịch thông qua đầu tư cơ sở hạ tầng như giao thông, sân bay, khách sạn và tăng cường liên kết giữa các điểm đến. Đồng thời, ứng dụng công nghệ số và mô hình du lịch thông minh cũng được đẩy mạnh nhằm nâng cao trải nghiệm du khách và hiệu quả quản lý. Hoạt động quảng bá, xúc tiến du lịch trong và ngoài nước ngày càng được chú trọng để thu hút khách du lịch. Bên cạnh đó, Việt Nam hướng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao với kỹ năng chuyên môn, ngoại ngữ và phong cách phục vụ chuyên nghiệp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh của ngành.

Tóm lại, chiến lược phát triển du lịch Việt Nam trong giai đoạn hiện nay mang tính toàn diện, gắn kết giữa yếu tố kinh tế, môi trường, xã hội và công nghệ. Với tầm nhìn dài hạn và những định hướng cụ thể, du lịch Việt Nam hoàn toàn có cơ hội bứt phá, trở thành một trong những ngành mũi nhọn của nền kinh tế, đồng thời góp phần khẳng định vị thế quốc gia trên bản đồ du lịch thế giới (Thủ tướng Chính phủ, 2020).

3.1.2. Chiến lược phát triển của du lịch Đà Nẵng

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng, thành phố Đà Nẵng xác định rõ du lịch là một trong ba trụ cột chính của chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, bên cạnh công nghiệp công nghệ cao và kinh tế biển. Để phát huy tiềm năng đó, đề án “Định hướng phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045” đã vạch ra một chiến lược phát triển bài bản, toàn diện và dài hạn, nhằm từng bước đưa Đà Nẵng trở thành điểm sáng trên bản đồ du lịch khu vực và thế giới.

Mục tiêu cụ thể đến năm 2030, thành phố phấn đấu xây dựng Đà Nẵng thành trung tâm du lịch và dịch vụ chất lượng cao của Việt Nam và Đông Nam Á, với hệ thống cơ sở hạ tầng hiện đại, sản phẩm du lịch đa dạng, dịch vụ đẳng cấp và thương hiệu quốc tế vững mạnh.

Dự kiến, đến năm 2030, Đà Nẵng sẽ đón từ 13 đến 14 triệu lượt khách du lịch mỗi năm, trong đó lượng khách quốc tế đạt từ 5,8 đến 6,3 triệu lượt. Chi tiêu bình quân của khách quốc tế được kỳ vọng đạt từ 10,5 đến 11 triệu đồng mỗi lượt khách, còn khách nội địa từ 6,5 đến 7 triệu đồng mỗi lượt. Thời gian lưu trú trung bình của khách quốc tế sẽ đạt khoảng 3,3 ngày, trong khi khách nội địa lưu trú khoảng 3,1 ngày. Tốc độ tăng trưởng doanh thu lĩnh vực lưu trú, lữ hành và ăn uống trong giai đoạn 2021 - 2030 ước đạt 12,75% mỗi năm, với kỳ vọng đóng góp ngày càng lớn vào GDP thành phố. Các chỉ tiêu này không chỉ thể hiện tham vọng phát triển về lượng mà còn nhấn mạnh mục tiêu nâng cao chất lượng chi tiêu và trải nghiệm của du khách, góp phần tạo ra giá trị gia tăng bền vững cho ngành du lịch Đà Nẵng.

Tầm nhìn đến năm 2045, thành phố hướng đến trở thành điểm đến du lịch hàng đầu châu Á, nổi bật với các loại hình du lịch biển, nghỉ dưỡng sinh thái cao cấp, sáng tạo, xanh, thông minh và là trung tâm tổ chức hội nghị, sự kiện lễ hội mang tầm quốc tế. Đà Nẵng sẽ trở thành hình mẫu của một thành phố du lịch phát triển bền vững, hài hòa giữa kinh tế, văn hóa và môi trường, có khả năng thích ứng linh hoạt trước những biến động toàn cầu về công nghệ, khí hậu, dịch bệnh và an ninh phi truyền thống. Chiến lược phát triển du lịch Đà Nẵng được xây dựng trên nền tảng quan điểm phát triển bền vững, lấy bảo tồn tài nguyên thiên nhiên và giá trị văn hóa làm cốt lõi, kết hợp hài hòa với phát triển kinh tế và nâng cao đời sống cộng đồng địa phương.

Bên cạnh đó, thành phố chủ trương đẩy mạnh chuyển đổi số trong hoạt động du lịch, ứng dụng công nghệ hiện đại như trí tuệ nhân tạo, thực tế ảo và dữ liệu lớn nhằm cá nhân hóa trải nghiệm du khách và tối ưu hóa quản lý ngành du lịch. Đồng thời, việc phát triển các sản phẩm du lịch đặc trưng như du lịch biển và nghỉ dưỡng cao cấp, du lịch sinh thái cộng đồng, du lịch văn hóa lịch sử tâm linh, cùng với phát triển du lịch sự kiện, hội nghị quốc tế, được xác định là các trụ cột sản phẩm chủ đạo để tạo dấu ấn khác biệt cho Đà Nẵng trên bản đồ du lịch khu vực.

Không gian phát triển du lịch cũng được định hướng rõ ràng, tập trung tại các khu vực ven biển phía Đông dọc tuyến Sơn Trà - Ngũ Hành Sơn, vùng ven sông Hàn, vịnh Đà Nẵng và khu vực sinh thái núi phía Tây. Các khu vực này sẽ được quy hoạch khoa học, đảm bảo sự gắn kết chặt chẽ giữa không gian đô thị, thiên nhiên và hạ tầng

dịch vụ du lịch, tạo ra những trải nghiệm độc đáo, hấp dẫn và bền vững cho du khách. Thành phố chú trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao, đẩy mạnh quảng bá thương hiệu “Danang Fantastic City” trên thị trường quốc tế, đồng thời thu hút mạnh mẽ các nguồn lực đầu tư trong và ngoài nước vào ngành du lịch.

Chiến lược phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 không chỉ là một bản kế hoạch hành động cụ thể, mà còn là sự khẳng định tầm nhìn và khát vọng vươn xa của thành phố, từng bước hiện thực hóa mục tiêu xây dựng Đà Nẵng trở thành một điểm đến toàn cầu, nơi hội tụ của vẻ đẹp thiên nhiên, trí tuệ sáng tạo và giá trị nhân văn bền vững (Ủy ban nhân dân thành phố Đà Nẵng, 2022).

3.1.3. Định hướng phát triển của Tập đoàn Sun Group

Sun Group đang định hình một tầm nhìn chiến lược dài hạn, tập trung vào việc phát triển bền vững và mở rộng quy mô các công trình để tạo ra những "Dấu ấn vượt thời gian" cho ngành du lịch Việt Nam. Tập đoàn không chỉ nhắm đến lợi nhuận mà còn chú trọng đến các yếu tố môi trường, xã hội trong các dự án của mình, nhằm đảm bảo sự phát triển lâu dài và tạo thiện cảm với cộng đồng. Sun Group phấn đấu trở thành một trong những Tập đoàn kinh tế tư nhân Việt Nam có quy mô và đẳng cấp quốc tế, với lĩnh vực du lịch nghỉ dưỡng, vui chơi giải trí, bất động sản và đầu tư hạ tầng làm trọng tâm. Tập đoàn này đặt mục tiêu trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực đầu tư mà họ tham gia, đồng thời tiên phong trong việc xây dựng văn hóa du lịch bài bản, văn minh, chuyên nghiệp và nhân văn ở Việt Nam

Sun Group có kế hoạch phát triển 14 dự án tỷ đô trong giai đoạn 2025-2030 với tổng vốn đầu tư hàng chục tỷ USD, khẳng định tham vọng trở thành tập đoàn du lịch – nghỉ dưỡng hàng đầu khu vực.

Các dự án trọng điểm 2025-2030

Miền Bắc: (1) Sun Group Hà Nam: Quy mô 404ha với 15.000 căn hộ và 1.200 biệt thự đã chính thức mở bán từ tháng 10/2024 (Giá từ 1,5 tỷ/căn hộ, 5,3 tỷ/liền kề) và (2) Sun Group Thanh Hóa: Phim trường kiểu Hollywood 52ha; Khu du lịch tâm linh quy mô lớn; Khu đô thị sinh thái ven biển

Miền Trung: (1) Nha Trang – Khánh Hòa: Khu đô thị mới Cổ Mã tại Khu kinh tế Vân Phong; Nghỉ dưỡng cao cấp tại vịnh Vân Phong và (2) Đà Nẵng: Tiếp tục ra mắt

các dự án mới như Sun Cosmo Residence; 2 tòa căn hộ cao tầng 25 tầng tại trung tâm

Miền Nam: (1) Bình Thuận: Khu đô thị Hàm Tiến – Mũi Né với vốn 12.000 tỷ đồng và (2) Phú Quốc: Dự án 260ha Bãi Đất Đỏ sắp mở bán; MakaiO Park Bãi Sao với giá từ 19,8 tỷ

Mở rộng sang lĩnh vực hàng không: Sun Phu Quoc Airways dự kiến hoàn thành đội bay 8 chiếc trong năm 2025, bắt đầu bán vé tháng 10 và bay thương mại tháng 11/2025. Đây là bước đi quan trọng giúp Sun Group kiểm soát toàn bộ chuỗi dịch vụ du lịch từ vận chuyển đến nghỉ dưỡng.

Định hướng bền vững: Sun Group cam kết phát triển bền vững thông qua: Bảo vệ môi trường tại các dự án; Tạo việc làm cho địa phương; Phát triển du lịch có trách nhiệm; Đầu tư vào giáo dục và y tế

Ngoài ra, Sun Group đã và đang tạo ra những đóng góp đáng kể cho nền kinh tế và xã hội Việt Nam: Tạo hàng chục nghìn việc làm; Đóng góp hàng nghìn tỷ đồng ngân sách nhà nước; Phát triển hạ tầng vùng miền; Biến những vùng đất hoang sơ thành điểm đến du lịch, thúc đẩy phát triển kinh tế địa phương

3.1.4. Định hướng phát triển của Sun World Bà Nà Hills

Trong giai đoạn phát triển mới, Sun World Ba Na Hills định hướng trở thành khu du lịch sinh thái và nghỉ dưỡng đẳng cấp quốc tế thông qua việc mở rộng quy mô đầu tư, hoàn thiện hạ tầng và đa dạng hóa các loại hình dịch vụ. Dự án Quần thể Khu du lịch sinh thái và đô thị Bà Nà - Suối Mơ với tổng vốn đầu tư gần 2 tỷ USD tập trung phát triển các hạng mục thương mại, lưu trú, vui chơi giải trí và hệ thống cáp treo hiện đại nhằm nâng cao năng lực phục vụ khách du lịch.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp hướng đến phát triển du lịch bền vững, khai thác hiệu quả tài nguyên thiên nhiên gắn với bảo tồn cảnh quan sinh thái. Sun World Ba Na Hills không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, đổi mới sản phẩm du lịch, phát triển nghệ thuật giải trí quốc tế và xây dựng hình ảnh điểm đến mang tầm quốc tế. Với lợi thế là một trong những biểu tượng du lịch của Đà Nẵng, khu du lịch tiếp tục giữ vai trò quan trọng trong việc thu hút khách du lịch trong và ngoài nước, góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của thành phố.

Trong dài hạn, Bà Nà được định hướng trở thành khu đô thị du lịch sinh thái

tích hợp, đáp ứng nhu cầu tham quan, nghỉ dưỡng, giải trí và lưu trú chất lượng cao. Đây được xem là động lực chiến lược góp phần thực hiện mục tiêu phát triển Đà Nẵng trở thành trung tâm du lịch quốc tế theo quy hoạch đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050.

3.1.5. Định hướng phát triển của nhà hàng Beer Plaza

Định hướng phát triển của nhà hàng Beer Plaza (Bà Nà Hills) tập trung vào việc nâng cấp tổ hợp ẩm thực và giải trí đạt chuẩn quốc tế. Mục tiêu là duy trì vị thế điểm đến vui chơi sôi động hàng đầu thông qua việc cải tiến dịch vụ, thực đơn đa dạng, và không gian kiến trúc độc đáo.

Các định hướng phát triển chiến lược cụ thể:

- Nâng tầm không gian và kiến trúc: Tiếp tục phát huy công trình mang tính biểu tượng hình thùng bia khổng lồ, mang lại trải nghiệm "dự tiệc giữa trời mây" độc đáo để thu hút du khách.

- Đa dạng hóa thực đơn & trải nghiệm: Không ngừng đổi mới thực đơn buffet (với hơn 90 món Á - Âu) và kết hợp chặt chẽ với trải nghiệm bia thủ công tươi mát chuẩn vị Bavaria (Sun KraftBeer).

- Phát triển du lịch lễ hội: Đóng vai trò là trung tâm tổ chức các sự kiện quy mô lớn, nổi bật là Lễ hội Bia B'estival sôi động suốt bốn mùa.

- Tăng cường ứng dụng dịch vụ chuyên nghiệp: Đảm bảo khả năng phục vụ nhóm khách hàng lớn (hơn 3.000 chỗ) thông qua quy trình vận hành đồng bộ và chuyên nghiệp.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza

Từ các định hướng trên kết hợp với kết quả nghiên cứu thực trạng công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza đề xuất các giải pháp như:

3.2.1. Giải pháp phát triển về số lượng đội ngũ nhân viên

Giải pháp 1. Xây dựng quy trình tuyển dụng chủ động và linh hoạt: Thay vì tuyển dụng khi đã thiếu nhân sự, phòng Nhân sự cần phối hợp với Ban quản lý nhà hàng Beer Plaza xây dựng kế hoạch dự báo nhu cầu nhân lực theo tháng, quý và mùa cao điểm dựa trên lượng khách, lịch lễ hội, sự kiện của Sun World Bà Nà Hills và dữ

liệu kinh doanh của các năm trước. Trước mỗi mùa cao điểm từ 30–45 ngày, cần hoàn thành kế hoạch tuyển dụng và chuẩn bị nguồn ứng viên. Doanh nghiệp nên xây dựng ngân hàng ứng viên thông qua hợp tác với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp du lịch tại Đà Nẵng và trên toàn quốc; duy trì danh sách nhân viên thời vụ đã từng làm việc và có đánh giá tốt để ưu tiên mời quay lại vào các mùa sau. Điều này giúp rút ngắn thời gian tuyển dụng, giảm chi phí đào tạo ban đầu và hạn chế tình trạng thiếu nhân lực đột xuất.

Giải pháp 2. Tối ưu hóa chính sách thu hút và giữ chân lao động thời vụ: Để khắc phục tình trạng nhân viên thời vụ nghỉ việc giữa mùa do áp lực công việc và điều kiện di chuyển lên Bà Nà Hills, nhà hàng cần đề xuất Công ty áp dụng các chính sách phù hợp như hỗ trợ xe đưa đón hoặc phụ cấp đi lại, tăng mức lương vào các ca cao điểm, phụ cấp làm việc vào ngày lễ, đồng thời nâng cao chất lượng bữa ăn ca và khu vực nghỉ ngơi cho nhân viên. Cần xây dựng chính sách thưởng hoàn thành mùa vụ và thưởng theo hiệu quả công việc (KPI) như tỷ lệ chuyên cần, đánh giá của quản lý, mức độ hài lòng của khách hàng. Đối với nhân viên thời vụ có thành tích tốt, doanh nghiệp nên ưu tiên ký hợp đồng dài hạn hoặc ưu tiên tuyển dụng trong các đợt sau nhằm tạo động lực gắn bó lâu dài.

Giải pháp 3. Lập phương án huy động và điều phối nhân sự linh hoạt: Nhà hàng cần xây dựng đội ngũ nhân sự dự phòng gồm nhân viên đa kỹ năng đến từ các bộ phận khác trong Sun World có thể hỗ trợ Beer Plaza khi lượng khách tăng đột biến. Cần ứng dụng phần mềm quản lý ca làm để theo dõi số lượng khách theo thời gian thực, từ đó điều động nhân viên giữa các khu vực phục vụ hoặc giữa các bộ phận Order – Chạy bàn – Thu ngân – Phục vụ nhằm hạn chế tình trạng nơi quá tải, nơi dư nhân lực trong giờ cao điểm.

3.2.2. Giải pháp phát triển về chất lượng đội ngũ nhân viên

Giải pháp 1. Đổi mới và thực tế hóa công tác đào tạo: Nhà hàng cần chuyển từ hình thức đào tạo thiên về lý thuyết sang mô hình đào tạo 70% thực hành – 20% hướng dẫn tại chỗ – 10% lý thuyết. Đối với nhân viên mới và lao động thời vụ, nên tổ chức các buổi mô phỏng tình huống thực tế như phục vụ đoàn khách đông, xử lý khách khiếu nại, khách nước ngoài, thiếu món, nhầm món hoặc sự cố trong giờ cao điểm.

Mỗi nhân viên mới nên được phân công một nhân viên chính thức có kinh nghiệm làm người hướng dẫn trong 1–2 tuần đầu để hỗ trợ thích nghi với môi trường làm việc.

Giải pháp 2. Chuẩn hóa quy trình phục vụ và phối hợp liên bộ phận: Nhà hàng Beer Plaza cần xây dựng cho từng vị trí công việc như nhân viên Order, phục vụ, chạy bàn, thu ngân và giám sát. Các quy trình nên được trình bày bằng sơ đồ hoặc hình ảnh trực quan để nhân viên dễ ghi nhớ. Trước mỗi ca làm, giám sát cần tổ chức họp nhanh khoảng 10–15 phút nhằm phổ biến số lượng khách dự kiến, phân công nhiệm vụ, nhắc lại các lưu ý trong thực đơn và các chương trình khuyến mại. Hằng tuần nên tổ chức họp rút kinh nghiệm giữa bộ phận Bếp và Nhà hàng để phân tích các lỗi phát sinh và đưa ra biện pháp khắc phục..

Giải pháp 3. Xây dựng và minh bạch hóa lộ trình thăng tiến: Nhà hàng cần ban hành tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí và công khai lộ trình phát triển nghề nghiệp từ nhân viên → tổ trưởng → phó giám sát → giám sát. Việc xét thăng tiến nên dựa trên các tiêu chí cụ thể như thời gian công tác, kết quả đánh giá KPI, kỹ năng chuyên môn, khả năng đào tạo nhân viên mới và tinh thần phối hợp trong công việc. Định kỳ 6 tháng hoặc 1 năm cần tổ chức đánh giá để nhân viên biết mình đang ở đâu và cần cải thiện những gì để được thăng tiến.

Giải pháp 4. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ, ghi nhận và khen thưởng: Ngoài chế độ tiền lương, doanh nghiệp cần xây dựng cơ chế khen thưởng theo tuần, tháng và mùa cao điểm với các danh hiệu như "Nhân viên phục vụ xuất sắc", "Ngôi sao dịch vụ", "Nhân viên được khách hàng đánh giá cao nhất". Song song đó, cần công khai tiêu chí xét thưởng, tuyên dương trong các cuộc họp đầu tuần và tạo cơ hội cho nhân viên được tham gia các khóa đào tạo nâng cao hoặc chương trình phát triển cán bộ nguồn.

Giải pháp 5. Nâng cao năng lực ngoại ngữ và kỹ năng mềm: Định kỳ 6 tháng cần tổ chức đánh giá trình độ tiếng Anh và kỹ năng giao tiếp của nhân viên, từ đó phân nhóm đào tạo theo từng trình độ. Doanh nghiệp có thể xây dựng các bộ mẫu câu giao tiếp tiếng Anh theo từng tình huống thường gặp tại Beer Plaza, tổ chức sinh hoạt ngoại ngữ hằng tuần và khuyến khích nhân viên thực hành trực tiếp với khách quốc tế dưới sự hỗ trợ của giám sát. Ngoài ra, cần đào tạo nhân viên sử dụng thành thạo hệ thống POS, phần mềm quản lý ca làm và các công cụ điều phối công việc nhằm giảm sai sót

và nâng cao hiệu quả phục vụ.

3.2.3. Giải pháp phát triển về cơ cấu đội ngũ nhân viên

Giải pháp 1. Rà soát, đánh giá và định biên lại nhân sự: Nhà hàng cần tiến hành phân tích khối lượng công việc của từng vị trí dựa trên lượng khách theo từng khung giờ và từng mùa kinh doanh. Trên cơ sở đó, xác định số lượng nhân sự tối thiểu và tối đa cho từng khu vực phục vụ, làm căn cứ xây dựng kế hoạch tuyển dụng, bố trí ca làm và điều động nhân sự phù hợp.

Giải pháp 2. Bố trí nhân sự đúng người, đúng việc: Cần đánh giá năng lực chuyên môn, kinh nghiệm và kỹ năng của từng nhân viên để bố trí công việc phù hợp. Đối với những vị trí yêu cầu giao tiếp nhiều với khách quốc tế, nên ưu tiên nhân viên có ngoại ngữ tốt. Nhân viên mới cần được bố trí làm việc cùng nhân viên giàu kinh nghiệm trong giai đoạn đầu, hạn chế tình trạng kiêm nhiệm quá nhiều nhiệm vụ làm giảm chất lượng phục vụ.

Giải pháp 3. Quy hoạch đội ngũ quản lý kế cận: Beer Plaza cần xây dựng chương trình phát triển cán bộ nguồn thông qua việc lựa chọn các nhân viên có thành tích tốt, kỹ năng chuyên môn và khả năng quản lý để đào tạo thành tổ trưởng hoặc phó giám sát. Những nhân sự này sẽ đóng vai trò hỗ trợ giám sát trong đào tạo, điều phối công việc và quản lý lao động thời vụ, góp phần giảm áp lực cho cấp quản lý và đảm bảo tính kế thừa trong tổ chức.

Giải pháp 4. Cân đối tỷ lệ giữa lao động chính thức và lao động thời vụ: Nhà hàng cần xác định tỷ lệ phù hợp giữa lao động cơ hữu và lao động thời vụ dựa trên quy mô hoạt động từng mùa. Đối với Beer Plaza, có thể định hướng duy trì khoảng 65–70% lao động chính thức và 30–35% lao động thời vụ trong mùa cao điểm (tỷ lệ cụ thể cần điều chỉnh theo nhu cầu thực tế của doanh nghiệp). Nhân sự chính thức đảm nhận các vị trí cốt lõi và hướng dẫn nhân viên thời vụ, trong khi lao động thời vụ tập trung hỗ trợ các công việc phục vụ trực tiếp vào thời điểm lượng khách tăng cao.

Nhìn chung, ba nhóm giải pháp về phát triển số lượng, chất lượng và cơ cấu đội ngũ nhân viên có mối quan hệ chặt chẽ và cần được triển khai đồng bộ để nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Nhà hàng Beer Plaza. Tuy nhiên, trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp hiện nay, ưu tiên hàng đầu là phát triển chất lượng đội ngũ

nhân viên, bởi chất lượng phục vụ là yếu tố quyết định trực tiếp đến trải nghiệm của khách hàng và hiệu quả hoạt động của nhà hàng. Khi đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, có kỹ năng chuyên môn, thái độ phục vụ tốt và quy trình làm việc thống nhất, doanh nghiệp sẽ nâng cao năng suất lao động, giảm sai sót, đồng thời tạo nền tảng để tuyển dụng bổ sung số lượng và sắp xếp cơ cấu nhân sự một cách hiệu quả, bền vững.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Tập đoàn Sun Group

- Tiếp tục đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng, hệ thống trang thiết bị và điều kiện làm việc cho nhân viên tại các khu du lịch trực thuộc, đặc biệt là tại Sun World Bà Nà Hills nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển du lịch quy mô lớn và tiêu chuẩn quốc tế.

- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn, chú trọng đào tạo chuyên môn, ngoại ngữ và kỹ năng phục vụ theo tiêu chuẩn quốc tế cho đội ngũ nhân viên trong toàn hệ thống.

- Hoàn thiện chính sách đãi ngộ, phúc lợi và lộ trình thăng tiến nhằm thu hút và giữ chân đội ngũ nhân viên chất lượng cao.

- Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự như phần mềm quản lý ca làm việc, đánh giá hiệu suất và đào tạo trực tuyến nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực.

- Tăng cường tổ chức các chương trình giao lưu, đào tạo nội bộ và chia sẻ kinh nghiệm giữa các đơn vị trực thuộc Sun Group để nhân viên có cơ hội học hỏi và phát triển toàn diện.

3.3.2. Kiến nghị với Ban lãnh đạo Sun World Bà Nà Hills

- Tăng cường công tác đào tạo thực tế, đặc biệt là kỹ năng xử lý tình huống, giao tiếp với khách quốc tế và phối hợp giữa các bộ phận.

- Hoàn thiện hệ thống đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc của nhân viên theo hướng minh bạch, công bằng và có tính khích lệ cao.

- Xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho từng vị trí nhằm tạo động lực gắn bó lâu dài cho người lao động.

- Đề xuất phê duyệt nhân sự thời vụ lên chính thức còn chậm

- Tăng cường các chính sách động viên tinh thần như khen thưởng, vinh danh

nhân viên xuất sắc, tổ chức hoạt động nội bộ và chăm sóc đời sống người lao động.

- Quan tâm hơn đến đời sống tinh thần và điều kiện sinh hoạt của người lao động, đặc biệt đối với nhân viên làm việc tại các khu du lịch vùng núi như Bà Nà Hills.

3.3.3. Kiến nghị với Quản lý nhà hàng Beer Plaza

- Cần phân công công việc hợp lý, đảm bảo sự cân đối giữa các bộ phận và hạn chế tình trạng nhân viên phải kiêm nhiệm quá nhiều công việc trong cùng thời điểm.

- Chủ động hỗ trợ, hướng dẫn và theo sát nhân viên mới nhằm giúp họ nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc thực tế.

- Thường xuyên tổ chức các buổi đào tạo ngắn về kỹ năng phục vụ, xử lý tình huống và giao tiếp với khách hàng để nâng cao chất lượng phục vụ.

- Tăng cường lắng nghe ý kiến, phản hồi của nhân viên để kịp thời giải quyết khó khăn trong quá trình làm việc.

- Chủ động phối hợp với các bộ phận liên quan trong công tác điều phối nhân sự vào các thời điểm đông khách nhằm đảm bảo chất lượng phục vụ.

- Tổ chức các hoạt động chơi nhỏ vào buổi họp đầu giờ nhằm tạo năng lượng cho nhân viên “happy working”

3.3.4. Kiến nghị với nhân viên tại nhà hàng

- Chủ động nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng giao tiếp và ngoại ngữ để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc.

- Chủ động trong công việc hăng hái nhiệt huyết với công việc mình làm.

- Tích cực tham gia các chương trình đào tạo, hoạt động nội bộ và các phong trào do doanh nghiệp tổ chức nhằm phát triển bản thân và tăng cường sự gắn kết tập thể.

- Chủ động học hỏi kinh nghiệm từ đồng nghiệp và cấp trên để nâng cao hiệu quả công việc.

- Giữ gìn hình ảnh, tác phong và văn hóa ứng xử chuyên nghiệp nhằm góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của nhà hàng Beer Plaza.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Dựa trên chiến lược phát triển của ngành du lịch Việt Nam, du lịch Đà Nẵng và các định hướng phát triển của Tập đoàn Sun Group, Sun World Bà Nà Hills, nhà hàng Beer Plaza và kết quả phân tích thực trạng tại nhà hàng Beer Plaza, chương 3 đã đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên. Các giải pháp tập trung vào phát triển số lượng, nâng cao chất lượng và hoàn thiện cơ cấu đội ngũ nhân viên nhằm khắc phục những hạn chế còn tồn tại trong quá trình hoạt động. Bên cạnh đó, chương cũng đưa ra các kiến nghị đối với Tập đoàn Sun Group, Ban lãnh đạo Sun World Bà Nà Hills, quản lý và nhân viên nhà hàng Beer Plaza

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh ngành du lịch – dịch vụ ngày càng phát triển mạnh mẽ và yêu cầu về chất lượng phục vụ ngày càng cao, đặc biệt tại khu du lịch quy mô lớn Sun World Bà Nà Hills, công tác phát triển đội ngũ nhân viên giữ vai trò vô cùng quan trọng đối với hoạt động kinh doanh nhà hàng. Đội ngũ nhân viên không chỉ là lực lượng trực tiếp tạo ra chất lượng dịch vụ mà còn góp phần xây dựng hình ảnh, thương hiệu và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Thông qua quá trình nghiên cứu thực tế tại nhà hàng Beer Plaza thuộc Sun World Bà Nà Hills, khóa luận đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận liên quan đến công tác phát triển đội ngũ nhân viên trong kinh doanh nhà hàng; đồng thời phân tích thực trạng phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng trên các phương diện số lượng, chất lượng và cơ cấu. Kết quả khảo sát và phỏng vấn cho thấy nhà hàng đã có nhiều nỗ lực trong việc tuyển dụng, đào tạo, bố trí và sử dụng nhân viên phù hợp với đặc thù hoạt động dịch vụ du lịch. Đội ngũ nhân viên tại Beer Plaza nhìn chung có tinh thần làm việc tích cực, khả năng thích ứng tương đối tốt với môi trường áp lực cao và đáp ứng được nhu cầu phục vụ khách hàng trong các giai đoạn cao điểm.

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza vẫn còn tồn tại một số hạn chế như tình trạng thiếu hụt nhân sự vào mùa cao điểm, tỷ lệ lao động thời vụ và thực tập sinh còn cao, chất lượng chuyên môn giữa các nhân viên chưa đồng đều, kỹ năng xử lý tình huống và ngoại ngữ của một bộ phận nhân viên còn hạn chế. Ngoài ra, việc đào tạo và đánh giá nhân viên vẫn chưa thực sự đồng bộ, chưa có nhiều chương trình phát triển nghề nghiệp dài hạn dành cho nhân viên nhằm tạo động lực gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Trên cơ sở những vấn đề đã phân tích, khóa luận đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên tại nhà hàng Beer Plaza như: nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và hoạch định nhân lực; tăng cường đào tạo chuyên môn, kỹ năng mềm và ngoại ngữ cho nhân viên; xây dựng chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc phù hợp nhằm giữ chân nhân sự; hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả làm việc; đồng thời sắp xếp và bố trí cơ cấu nhân sự hợp lý hơn giữa các bộ phận. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ trong quản lý và đào tạo nhân sự cũng

được xem là một giải pháp cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Việc hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ nhân viên không chỉ góp phần nâng cao chất lượng phục vụ và hiệu quả hoạt động của nhà hàng Beer Plaza mà còn giúp xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh của Sun World Bà Nà Hills trong ngành du lịch – dịch vụ.

Mặc dù khóa luận đã cố gắng bám sát thực tiễn và đưa ra các giải pháp phù hợp, tuy nhiên do hạn chế về thời gian nghiên cứu, phạm vi khảo sát và kinh nghiệm thực tế nên đề tài khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Trong tương lai, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi đánh giá sang các nhà hàng khác thuộc hệ thống Sun Group hoặc nghiên cứu sâu hơn về tác động của chuyển đổi số, văn hóa doanh nghiệp và chiến lược giữ chân nhân tài đối với công tác phát triển đội ngũ nhân viên trong ngành dịch vụ du lịch.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung (2018), NXB Thống kê
- [2] Phát triển nguồn nhân lực – Nguyễn Tiệp (2014), NXB Lao động – Xã hội
- [3] Quản trị nhân lực - ThS. Nguyễn Văn Điềm; PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân(2007), NXB Đại học Kinh tế Quốc dân
- [4] GS. Nguyễn Văn Đính & PGS. TS. Trần Thị Minh Hòa (2016), Giáo trình Kinh tế du lịch, NXB Lao động – Xã hội.
- [5] TS. Nguyễn Văn Mạnh & Th.s Hoàng Thị Lan Hương (2018), Quản trị kinh doanh khách sạn, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [6] GS.TS Bùi Xuân Phong (2015), Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp dịch vụ, NXB Thông tin và Truyền thông.
- [7] Human Resource Management – Gary Dessler (2017), Pearson Education
- [8] Employee Training and Development – Raymond A. Noe (2020), McGraw-Hill.
- [9] Kotler, P. & Keller, K.L. (2016), Marketing Management, Pearson.
- [10] Thủ tướng Chính phủ. (2020). Quyết định số 147/QĐ-TTg ngày 22/01/2020 phê duyệt Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030. Văn phòng Chính phủ.
- [11] Ủy ban nhân dân thành phố Đà Nẵng. (2022). Đề án Định hướng phát triển du lịch thành phố Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 (Kèm theo Quyết định số 2726/QĐ-UBND ngày 19/10/2022). UBND thành phố Đà Nẵng.
- [12] Luật lao động Việt Nam 2019
- [13] Tổng cục Du lịch Việt Nam, Tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam (VTOS).
- [14] Tìm hiểu trên các trang web của Tập đoàn Sun Group, Sun World, Sun World Bà Nà Hills và facebook Tôi yêu Bà Nà
- [15] Báo cáo thường niên Sun Group hoặc Sun World Bà Nà Hills giai đoạn 2023–2025.

PHỤ LỤC 1

(Bảng theo dõi tổng nguồn lực nhân sự)

Stt		1	2	...	30	TC
Phòng/ban		Ban giám đốc	Phòng hành chính		Bộ phận sản xuất Bia	
Nguồn lực tính số tại thời điểm (cụ thể từ ngày nào)	Tổng CBNV					
	Điều động từ SHE					
	Dịch vụ					
	Sinh viên					
Tổng hiện tại						
Định biên (theo tháng)	Tổng CBNV					
	Dịch vụ					
	SVTT					
	Tổng cộng					
Trình tổng NNL (theo tháng)	Tổng chính thức trình					
	Dịch vụ dài hạn					
	SVTT kế hoạch					
	Tổng cộng					
Số cần tuyển thêm	Chính thức					
	Dịch vụ					
	SVTT					
Tổng số lượng cần tuyển						
Số lượng tuyển thêm						
Tỷ lệ đáp ứng						

Nguồn: Phòng nhân sự

PHỤ LỤC 2

(Bảng đánh giá nhân sự dịch vụ)

Họ và tên:

Phòng/bộ phận sử dụng dịch vụ:

Số hợp đồng:...../20../HDDV/BNC

Khoảng thời gian đánh giá: ../.../..... đến:../.../.....

A TỶ LỆ THỜI GIAN THỰC HIỆN DỊCH VỤ

B ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

I. Đánh giá chất lượng thực hiện dịch vụ (80%) *Ghi chú: Tổng điểm A = S điểm x 80%*

STT	Chất lượng thực hiện dịch vụ	Điểm			
		5	4	3	2
1	Thực hiện dịch vụ đảm bảo chất lượng theo quy định, tiêu chuẩn				
2	Thực hiện dịch vụ đúng thời hạn				
3	Tuân thủ các quy tắc, hướng dẫn an toàn khi thực hiện dịch vụ				
4	Linh hoạt trong xử lý các tình huống phát sinh khi thực hiện dịch vụ				
Tổng điểm A					

II. Đánh giá thái độ thực hiện dịch vụ (20%) *Ghi chú: Tổng điểm B = S x 20%*

STT	Chất lượng thực hiện dịch vụ	Điểm			
		5	4	3	2
1	Trang phục gọn gàng sạch sẽ, tác phong linh hoạt, nhanh nhẹn				
2	Ý thức giữ gìn vệ sinh chung, vệ sinh nơi làm việc				
3	Không thực hiện việc riêng ngoài phạm vi dịch vụ trong thời gian thực hiện dịch vụ				
4	Không có phản ánh từ khách hàng/đối tác về dịch vụ thực hiện				
Tổng điểm B					

