

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**  
**KHOA DU LỊCH**



**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI BỘ PHẬN F&B CỦA KHÁCH SẠN HAIAN BEACH  
HOTEL & SPA.**

**Sinh viên thực hiện: Trương Thị Thu Uyên**

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**  
**KHOA DU LỊCH**



**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI BỘ PHẬN F&B CỦA KHÁCH SẠN HAIAN BEACH  
HOTEL & SPA.**

Đơn vị thực tập: Khách sạn HAIAN BEACH  
HOTEL & SPA.

|                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| Giảng viên hướng dẫn | : Th.s Đỗ Thị Thủy.    |
| Sinh viên thực hiện  | : Trương Thị Thu Uyên. |
| Mã số sinh viên      | : 2254040023.          |
| Khóa học             | : 2022 - 2026.         |
| Lớp                  | : 22DL1                |

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

## NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: Trương Thị Thu Uyên

MSSV: 2254040023

Lớp: 22DL1

Khóa: 2022 - 2026

Ngành: Quản trị dịch vụ Du lịch & Lữ hành

- Tên đề tài: Giải pháp tạo động lực cho người lao động bộ phận F&B tại khách sạn HAIAN BEACH HOTEL & SPA.**
- Nội dung :**Đánh giá và đề xuất giải pháp tạo động lực cho nhân viên bộ phận F&B tại khách sạn HAIAN Beach Hotel & Spa. Với mục tiêu nâng cao sự hài lòng, gắn kết và hiệu quả làm việc của nhân viên. Dựa trên phương pháp kết hợp nghiên cứu lý thuyết, khảo sát thực tế (19 nhân sự) và phân tích dữ liệu để đề xuất giải pháp.
- Ngày giao khóa luận : 03/03/2026**
- Ngày hoàn thành khóa luận : 01/06/2026**
- Giảng viên hướng dẫn: Th.s Đỗ Thị Thủy**

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

*Đà Nẵng, ngày tháng năm*

**Trưởng bộ môn**

**Giảng viên hướng dẫn**

**Sinh viên thực hiện**

*(ký ghi rõ họ tên)*

*(ký ghi rõ họ tên)*

*(ký ghi rõ họ tên)*

T.s Đinh Thị Thi

Th.s Đỗ Thị Thủy

Trương Thị Thu Uyên

**CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

**BẢN NHẬN XÉT KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

*(Dùng cho người hướng dẫn)*

Họ và tên sinh viên: Trương Thị Thu Uyên.

Họ và tên người hướng dẫn: Th.s Đỗ Thị Thủy.

Tên đề tài: Giải pháp tạo động lực cho người lao động bộ phận F&B tại khách sạn  
HAIAN BEACH HOTEL & SPA.

**Nội dung nhận xét:**

**1. Tinh thần, thái độ làm việc:**

.....

**2. Nội dung khóa luận:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. Hình thức khóa luận:**

.....

**4. Đồng ý cho sinh viên bảo vệ khóa luận tốt nghiệp trước hội đồng.**

*Đà Nẵng, ngày tháng năm 20*

**Người nhận xét**

Th.s Đỗ Thị Thủy

# GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI HAIAN BEACH HOTEL & SPA.

LỜI CẢM ƠN .....x

PHẦN MỞ ĐẦU .....x

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN. .... 1

**1.1. Khái quát về kinh doanh khách sạn..... 1**

*1.1.1. Khái niệm..... 1*

*1.1.2. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn. .... 1*

*1.1.3. Đặc điểm lao động trong kinh doanh khách sạn. .... 2*

**1.2. Khái niệm về tạo động lực cho người lao động ..... 3**

*1.2.1. Khái niệm tạo động lực cho người lao động ..... 3*

*1.2.2. Bản chất của tạo động lực ..... 3*

*1.2.3. Vai trò của tạo động lực ..... 4*

*1.2.3.1. Đối với người lao động:..... 4*

*1.2.3.2. Đối với doanh nghiệp (Tổ chức):..... 4*

**1.3. Các học thuyết tạo động lực trong lao động..... 5**

*1.3.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham MASLOW ..... 5*

*1.3.1.1. Nội dung chi tiết 5 bậc nhu cầu. .... 5*

*1.3.1.2. Cơ chế vận hành của học thuyết Maslow đưa ra quy luật: ..... 6*

*1.3.1.3. Ý nghĩa quản trị và Ưu - Nhược điểm. .... 6*

*1.3.2. Học thuyết kỳ vọng của V.H.VROOM ..... 6*

*1.3.2.1. Nội dung cốt lõi của học thuyết V.H.VROOM..... 7*

*1.3.2.2. Phân tích các mối quan hệ trong mô hình..... 7*

*1.3.2.3. Ý nghĩa quản trị và Ưu - Nhược điểm. .... 8*

*1.3.3. Học thuyết công bằng của J.S.Adams ..... 8*

*1.3.3.1. Nội dung cốt lõi của học thuyết Adams ..... 8*

*1.3.3.2. Các trạng thái cảm nhận về sự công bằng..... 9*

*1.3.3.3. Phản ứng của người lao động trước sự bất công..... 9*

*1.3.3.4. Ý nghĩa quản trị. .... 10*

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.3.4. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG .....</b>                                                                                   | <b>10</b> |
| 1.3.4.1. Nội dung cốt lõi của học thuyết Herzberg chia các yếu tố tác động đến tâm lý người lao động thành hai nhóm riêng biệt: ..... | 10        |
| 1.3.4.2. Các trạng thái tâm lý theo mô hình Herzberg .....                                                                            | 11        |
| 1.3.4.3. Ý nghĩa quản trị. ....                                                                                                       | 11        |
| <b>1.4. Các phương pháp tạo động lực.....</b>                                                                                         | <b>11</b> |
| <b>1.4.1. Tạo động lực bằng yếu tố vật chất. ....</b>                                                                                 | <b>11</b> |
| 1.4.1.1. Tạo động lực bằng tiền lương .....                                                                                           | 11        |
| a. Khái niệm và bản chất. ....                                                                                                        | 12        |
| b. Vai trò tạo động lực của tiền lương.....                                                                                           | 12        |
| c. Các hình thức trả lương phổ biến. ....                                                                                             | 12        |
| 1.4.1.2. Tạo động lực bằng tiền thưởng .....                                                                                          | 13        |
| a. Các loại tiền thưởng phổ biến trong du lịch Các doanh nghiệp du lịch thường áp dụng linh hoạt các hình thức thưởng sau: .....      | 13        |
| b. Các khoản bổ sung đặc thù .....                                                                                                    | 13        |
| 1.4.1.3. Tạo động lực bằng phúc lợi .....                                                                                             | 13        |
| a. Vai trò của phúc lợi trong tạo động lực: .....                                                                                     | 14        |
| b. Các nhóm phúc lợi chính:.....                                                                                                      | 14        |
| c. Ý nghĩa:.....                                                                                                                      | 14        |
| <b>1.4.2. Các phương pháp tạo động lực tinh thần. ....</b>                                                                            | <b>14</b> |
| 1.4.2.1. Tạo động lực bằng chính sách đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ. ...                                                       | 14        |
| 1.4.2.2. Tạo động lực bằng cách tạo cơ hội thăng tiến .....                                                                           | 15        |
| 1.4.2.3. Tạo động lực bằng môi trường làm việc.....                                                                                   | 16        |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN HAIAN BEACH HOTEL &amp; SPA .....</b>                       | <b>17</b> |
| <b>2.1. Tổng quan về khách sạn HAIAN BEACH HOTEL &amp; SPA. ....</b>                                                                  | <b>17</b> |
| <b>2.1.1 Giới thiệu chung về khách sạn HAIAN BEACH HOTEL &amp; SPA. ....</b>                                                          | <b>17</b> |
| <b>2.1.2. Cơ cấu tổ chức. ....</b>                                                                                                    | <b>19</b> |
| 2.1.2.1. Giám đốc: .....                                                                                                              | 19        |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.2.2. Phó Giám đốc: .....                                                                | 19        |
| 2.2.2.3. Bộ phận Lễ tân (Front Desk) .....                                                  | 19        |
| 2.1.2.4. Bộ phận Kế toán .....                                                              | 19        |
| 2.1.2.5. Bộ phận Nhân sự .....                                                              | 20        |
| 2.1.2.6. Bộ phận Buồng phòng (Housekeeping) .....                                           | 20        |
| 2.1.2.7. Bộ phận Kỹ thuật.....                                                              | 20        |
| 2.1.2.8. Bộ phận Ẩm thực (F&B). .....                                                       | 20        |
| 2.1.2.9. Bộ phận Kinh doanh. ....                                                           | 21        |
| 2.1.2.10. Bộ phận An ninh.....                                                              | 21        |
| 2.1.2.11. Bộ phận Spa – Chăm sóc sức khỏe.....                                              | 21        |
| <b>2.2. Khái quát tình hình hoạt động của HAIAN BEACH HOTEL &amp; SPA.....</b>              | <b>22</b> |
| <b>2.2.1. Nguồn lực. ....</b>                                                               | <b>22</b> |
| 2.2.1.1. Tình hình nhân lực. ....                                                           | 22        |
| 2.2.1.2 Tình hình cơ sở vật chất của HAIAN Beach Hotel & Spa. ....                          | 23        |
| <b>2.2.2 Tình hình kinh doanh. ....</b>                                                     | <b>24</b> |
| 2.2.2.1 Sản phẩm, dịch vụ.....                                                              | 24        |
| 2.2.2.2 Thị trường - khách hàng, đối thủ cạnh tranh. ....                                   | 25        |
| 2.2.2.3 Kết quả kinh doanh của HAIAN Beach hotel & spa. ....                                | 29        |
| <b>2.3. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại HAIAN BEACH HOTEL &amp; SPA.....</b> | <b>30</b> |
| <b>2.3.1. Tạo động lực bằng vật chất tại khách sạn. ....</b>                                | <b>30</b> |
| 2.3.1.1. Lương. ....                                                                        | 30        |
| 2.3.1.2. Thưởng.....                                                                        | 31        |
| 2.3.1.3. Phúc lợi. ....                                                                     | 31        |
| <b>2.3.2. Các chính sách tạo động lực phi vật chất. ....</b>                                | <b>33</b> |
| 2.3.2.1. Công tác đào tạo và phát triển chuyên môn.....                                     | 33        |
| 2.3.2.2. Môi trường làm việc và văn hóa tổ chức. ....                                       | 34        |
| 2.3.2.3. Cơ hội thăng tiến và ghi nhận thành tích. ....                                     | 35        |

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.3.3. Kết quả khảo sát về người lao động và công tác tạo động lực của nhà hàng.....</b>                   | <b>36</b> |
| 2.3.3.1. Thiết kế nghiên cứu.....                                                                             | 36        |
| a. Phiếu khảo sát. ....                                                                                       | 36        |
| b. Mẫu khảo sát.....                                                                                          | 36        |
| c. Phương pháp thu thập dữ liệu.....                                                                          | 36        |
| d. Phương pháp xử lý dữ liệu.....                                                                             | 37        |
| 2.3.3.2. Kết quả nghiên cứu. ....                                                                             | 37        |
| a. Thông tin chung về đối tượng khảo sát. ....                                                                | 37        |
| b. Phân tích kết quả đánh giá của nhân viên về các yếu tố tạo động lực. ....                                  | 38        |
| <b>2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực tại bộ phận F&amp;B của khách sạn HAIAN BEACH HOT .....</b> | <b>51</b> |
| 2.4.1. Những kết quả đạt được.....                                                                            | 51        |
| 2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại. ....                                                                        | 52        |
| 2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế. ....                                                                    | 52        |
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI BỘ PHẬN F&amp;B. ....</b>             | <b>54</b> |
| <b>3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp. ....</b>                                                                     | <b>54</b> |
| 3.1.1. Dựa trên định hướng chiến lược và mục tiêu phát triển của khách sạn HAIAN BEACH HOTEL & SPA.....       | 54        |
| 3.1.2. Dựa trên kết quả phân tích thực trạng.....                                                             | 55        |
| <b>3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao công tác tạo động lực. ....</b>                                        | <b>56</b> |
| 3.2.1. Nhóm giải pháp về khối lượng công việc.....                                                            | 56        |
| 3.2.2. Nhóm giải pháp về đãi ngộ và phúc lợi.....                                                             | 56        |
| 3.2.3. Nhóm giải pháp về lộ trình thăng tiến trong công việc.....                                             | 57        |
| 3.2.4. Nhóm giải pháp về văn hóa lắng nghe và gắn kết tinh thần.....                                          | 58        |
| <b>3.3. Kiến nghị.....</b>                                                                                    | <b>58</b> |
| 3.3.1. Kiến nghị đối với Ban lãnh đạo khách sạn.....                                                          | 58        |
| 3.3.2. Kiến nghị đối với bộ phận Nhân sự.....                                                                 | 59        |
| 3.3.3. Kiến nghị đối với đội ngũ quản lý bộ phận F&B.....                                                     | 61        |

## DANH MỤC BẢNG BIỂU.

| Số hiệu<br>bảng | Tên bảng                                                    | Số<br>trang |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|-------------|
| 2.1             | Tình hình nguồn nhân lực của HAIAN BEACH HOTEL & SPA.       | 26          |
| 2.2             | Tình hình cơ sở vật chất của khách sạn.                     | 27          |
| 2.3             | Bảng giới thiệu các loại phòng của khách sạn                | 29          |
| 2.4             | Cơ cấu quốc tịch khách hàng.                                | 30          |
| 2.5             | Bảng so sánh các khách sạn.                                 | 31,32       |
| 2.6             | Kết quả doanh thu HAIAN Beach Hotel & Spa( 2022 – 2024)     | 33          |
| 2.7             | Các vị trí công tác của nhân viên bộ phận F&B.              | 37          |
| 2.8             | Thời gian làm việc của nhân viên bộ phận F&B.               | 38          |
| 2.9             | Bảng lương, thưởng và phụ cấp của nhân viên bộ phận F&B.    | 39          |
| 2.10            | Bảng chế độ phúc lợi của nhân viên bộ phận F&B.             | 40          |
| 2.11            | Bảng môi trường làm việc của nhân viên bộ phận F&B.         | 42          |
| 2.12            | Bảng mối quan hệ với cấp trên của nhân viên bộ phận F&B.    | 43          |
| 2.13            | Bảng mối quan hệ với đồng nghiệp của nhân viên bộ phận F&B. | 45          |
| 2.14            | Bảng đào tạo và thăng tiến của nhân viên bộ phận F&B.       | 46          |
| 2.15            | Bảng bản chất công việc của nhân viên bộ phận F&B.          | 48          |
| 2.16            | Bảng bản chất công việc của nhân viên bộ phận F&B.          | 49          |

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.

| Từ viết tắt | Tên đầy đủ                                                          |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| GS.TS       | Giáo sư. Tiến sĩ                                                    |
| PGS.TS      | Phó giáo sư. Tiến sĩ                                                |
| CP          | Cổ phần                                                             |
| SĐT         | Số điện thoại                                                       |
| F&B         | Food and Beverage (Âm thực và Đồ uống.)                             |
| OTA         | Online Travel Agency (Đại lý du lịch trực tuyến)                    |
| OT          | Overtime (Thời gian làm việc ngoài giờ)                             |
| KPI         | Key Performance Indicator (Chỉ số đánh giá thực hiện công việc)     |
| BHXH        | Bảo hiểm xã hội                                                     |
| BHYT        | Bảo hiểm y tế                                                       |
| BHTN        | Bảo hiểm thất nghiệp                                                |
| GSS         | Guest Satisfaction Survey (Khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng) |
| SOP         | Standard Operating Procedure (Quy trình vận hành tiêu chuẩn)        |

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành bài khóa luận này, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ từ phía quý Thầy Cô, gia đình và bạn bè.

Trước hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến quý Thầy Cô trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng nói chung cũng như các thầy cô giáo Khoa Du Lịch nói riêng, những người đã tận tâm truyền đạt kiến thức và nền tảng chuyên môn cho em trong suốt quá trình học tập tại trường.

Đặc biệt, em xin gửi lời tri ân chân thành nhất đến Cô Đỗ Thị Thủy, người đã dành thời gian, công sức để tận tình hướng dẫn, đưa ra những định hướng và góp ý quý báu giúp em hoàn thành bài nghiên cứu này một cách chĩn chu nhất.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo và toàn thể anh chị nhân viên tại khách sạn HAIAN BEACH HOTEL & SPA. Sự hỗ trợ về số liệu, thông tin thực tế cũng như sự nhiệt tình chỉ bảo của anh chị đã giúp em có cái nhìn thực tế và sâu sắc hơn về ngành, góp phần quan trọng vào kết quả của bài làm này.

Cuối cùng, em xin cảm ơn gia đình và bạn bè đã luôn ủng hộ, động viên và là điểm tựa tinh thần vững chắc cho em trong suốt thời gian học tập và thực hiện bài nghiên cứu.

Dù đã rất cố gắng, nhưng bài làm khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp từ quý Thầy Cô để bài nghiên cứu ngày càng hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

## **GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN HAIAN BEACH HOTEL & SPA.**

### **1. Lý do chọn đề tài**

Trong xu thế hội nhập và phát triển mạnh mẽ của ngành du lịch Việt Nam, thành phố Đà Nẵng đã khẳng định vị thế là điểm đến hàng đầu với sự bùng nổ của hệ thống cơ sở lưu trú cao cấp. Trong bối cảnh đó, con người không chỉ đơn thuần là nguồn lực vận hành mà còn là "linh hồn" của dịch vụ, quyết định trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng và uy tín của thương hiệu. Tuy nhiên, thực tế tại Khách sạn HAIAN Beach Hotel & Spa đang tồn tại một thách thức lớn trong quản trị nhân sự: đó là sự mất cân bằng giữa cường độ lao động và chính sách đãi ngộ.

Qua quá trình thực tập và quan sát thực tế tại đơn vị, người viết nhận thấy đội ngũ nhân viên, đặc biệt là ở các bộ phận trực tiếp như Nhà hàng, Buồng phòng và Lễ tân, thường xuyên phải làm việc trong tình trạng áp lực cao do khối lượng công việc quá lớn và tính chất mùa vụ của ngành du lịch. Nghịch lý nằm ở chỗ, dù cường độ lao động cao và đòi hỏi khắt khe về chất lượng phục vụ chuẩn 4-5 sao, nhưng mức thu nhập và các đòn bẩy kinh tế hiện tại vẫn chưa thực sự tạo ra sự đột phá hay tương xứng với công sức mà người lao động bỏ ra. Chính sự chênh lệch này đã dẫn đến tâm lý mệt mỏi, giảm sút nhiệt huyết và là nguyên nhân chủ chốt khiến tỷ lệ biến động nhân sự tại khách sạn duy trì ở mức cao, gây khó khăn cho việc duy trì sự ổn định trong vận hành.

Bên cạnh đó, sự cạnh tranh gay gắt từ các tập đoàn quản lý khách sạn quốc tế tại khu vực biển Võ Nguyên Giáp như Hyatt hay Sheraton với các chính sách thu hút nhân tài hấp dẫn đang tạo ra một áp lực vô cùng lớn đối với HAIAN. Nếu không kịp thời có những giải pháp cải thiện công tác tạo động lực, khách sạn sẽ rất dễ đối mặt với nguy cơ "chảy máu chất xám" và sự giảm chất lượng dịch vụ.

Xuất phát từ tình hình thực tiễn, cùng với mong muốn vận dụng những kiến thức lý thuyết đã học vào việc giải quyết một vấn đề cụ thể tại doanh nghiệp, em đã quyết

định lựa chọn đề tài: "Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại khách sạn HAIAN Beach Hotel & Spa" làm nội dung cho khóa luận tốt nghiệp của mình. Nghiên cứu này không chỉ hướng tới việc cải thiện đời sống cho nhân viên mà còn nhằm mục tiêu giúp khách sạn xây dựng một đội ngũ nhân sự vững mạnh, tâm huyết, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Hệ thống hóa cơ sở lý luận: Làm rõ các khái niệm, vai trò và các học thuyết kinh điển về động lực lao động trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ khách sạn.

Phân tích thực trạng: Đánh giá khách quan các chính sách tạo động lực hiện tại, từ hệ thống tiền lương, thưởng đến môi trường làm việc và lộ trình thăng tiến tại HAIAN Beach & Spa giai đoạn 2022 - 2024.

Nhận diện hạn chế: Xác định các yếu tố gây cản trở động lực làm việc, đặc biệt là sự bất cập giữa khối lượng công việc và mức độ đãi ngộ kinh tế.

Đề xuất giải pháp: Xây dựng hệ thống giải pháp mang tính thực tiễn cao nhằm cải thiện chính sách nhân sự, giảm tỷ lệ nghỉ việc và thúc đẩy hiệu suất lao động cho khách sạn.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu: Các cơ chế, chính sách và giải pháp tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên tại đơn vị thực tập.

Phạm vi nội dung: Tập trung nghiên cứu mối quan hệ tương quan giữa đòn bẩy kinh tế (thu nhập) và đòn bẩy tinh thần (môi trường làm việc, sự công nhận) đối với sự gắn kết của người lao động.

Phạm vi không gian: Đề tài được thực hiện trực tiếp tại khách sạn HAIAN Beach Hotel & Spa, số 278 Võ Nguyên Giáp, Đà Nẵng.

Phạm vi thời gian: Số liệu thực trạng được khảo sát và phân tích trong giai đoạn 2022 - 2024; các giải pháp đề xuất có định hướng ứng dụng cho giai đoạn 2025 - 2027.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp phân tích tài liệu: Thu thập và tổng hợp dữ liệu từ các báo cáo nhân sự, bảng lương, thống kê tỷ lệ nghỉ việc và kết quả kinh doanh thực tế của khách sạn.

Phương pháp điều tra bảng hỏi (Khảo sát): Thực hiện phát phiếu khảo sát mức độ hài lòng đối với đội ngũ nhân viên nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp về thái độ của người lao động trước áp lực công việc và mức thu nhập hiện hành.

Phương pháp phỏng vấn sâu: Trao đổi trực tiếp với quản lý các bộ phận để làm rõ nguyên nhân sâu xa của tình trạng biến động nhân sự.

Phương pháp tổng hợp và đối chiếu: So sánh giữa khung lý thuyết quản trị hiện đại với thực tiễn tại khách sạn để rút ra các nhận định khoa học.

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN.

### 1.1. Khái quát về kinh doanh khách sạn.

#### 1.1.1. Khái niệm.

Kinh doanh khách sạn là một loại hình hoạt động dịch vụ phức tạp, đóng vai trò nòng cốt trong hệ thống ngành du lịch. Để có cái nhìn toàn diện, khái niệm này có thể xem xét dưới nhiều góc độ khác nhau như:

- Dưới góc độ kinh tế học quản trị, theo GS.TS. Nguyễn Văn Đính và PGS.TS. Trần Thị Ngọc Anh thì kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh các lĩnh vực lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung khác nhằm thỏa mãn nhu cầu nghỉ ngơi, giải trí của khách hàng tại các điểm du lịch với mục đích thu lợi nhuận.

- Dưới góc độ pháp lý (Luật du lịch 2017): kinh doanh khách sạn là việc cung cấp cơ sở lưu trú du lịch, bao gồm các dịch vụ phục vụ nhu cầu lưu trú của khách du lịch.

- Dưới góc độ sản phẩm: đây là sự kết hợp giữa các yếu tố hữu hình( cơ sở vật chất, món ăn) các các yếu tố vô hình (thái độ phục vụ, kỹ năng của nhân viên) để tạo ra một giá trị trải nghiệm trọn vẹn cho khách hàng.

#### 1.1.2. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn.

Kinh doanh khách sạn sở hữu những đặc thù riêng biệt, tạo ra những thách thức lớn trọng việc quản lý và tạo động lực cho đội ngũ nhân sự:

- Sản phẩm mang tính vô hình: khách hàng không thể sở hữu hay kiểm tra sản phẩm trước khi mua mà chỉ có thể cảm nhận sau khi đã tiêu dùng dịch vụ đó. Do đó, niềm tin và sự hài lòng của khách phụ thuộc hoàn toàn vào quá trình phục vụ của nhân viên.

- Quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra đồng thời: dịch vụ khách sạn không thể lưu kho hay dự trữ. Nếu một buồng phòng không có khách thuê trong một đêm, giá trị doanh thu của phòng đó sẽ mất đi vĩnh viễn.

- Tính nhịp điệu và mùa vụ cao: hoạt động kinh doanh phụ thuộc chặt chẽ vào thời tiết, các kỳ nghỉ và các sự kiện kinh tế - xã hội. Sự biến động này dẫn đến áp lực nhân sự: lúc cao điểm nhân viên phải làm việc quá tải (việc nhiều) , lúc thấp điểm lại đối mặt với nguy cơ giảm thu nhập.

- Đòi hỏi dung lượng vốn đầu tư lớn: xây dựng và vận hành một khách sạn đạt chuẩn đòi hỏi nguồn vốn khổng lồ cho hạ tầng, trang thiết bị hiện đại và chi phí duy trì đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp.

### ***1.1.3. Đặc điểm lao động trong kinh doanh khách sạn.***

Lao động trong kinh doanh khách sạn là loại lao động đặc thù, đóng vai trò quyết định đến chất lượng sản phẩm dịch vụ. Khác với các ngành sản xuất vật chất, lao động ở đây mang những đặc điểm riêng biệt sau:

Tính chất phục vụ trực tiếp và cường độ lao động cao:

- Sản phẩm khách sạn chủ yếu là dịch vụ, do đó quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra đồng thời. Nhân viên phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, mọi hành vi, thái độ và kỹ năng của họ đều tác động ngay lập tức đến cảm nhận của khách.

- Lao động ngành này chịu áp lực rất lớn về thời gian và tâm lý. Nhân viên thường xuyên phải làm việc theo ca kíp (ca gãy, ca đêm), làm việc vào các ngày lễ, Tết khi nhu cầu du lịch tăng cao.

Tính khó cơ giới hóa và tự động hóa:

- Dù công nghệ phát triển, máy móc vẫn không thể thay thế hoàn toàn sự tinh tế, nhạy bén và cảm xúc của con người trong phục vụ. Sự chăm sóc tận tình, khả năng thấu hiểu nhu cầu riêng biệt của từng khách hàng là điều mà robot chưa làm được.

- Điều này dẫn đến tỷ trọng chi phí lao động trong giá thành sản phẩm khách sạn thường rất cao.

Tính chuyên môn hóa cao nhưng yêu cầu sự phối hợp đồng bộ:

- Lao động được chia thành nhiều bộ phận chuyên biệt: Lễ tân, Buồng phòng, Nhà hàng, Bếp, Kỹ thuật.... Mỗi bộ phận có những yêu cầu nghiệp vụ khắt khe riêng.

- Tuy nhiên, để phục vụ một lượt khách, tất cả các bộ phận phải phối hợp nhịp nhàng như một cỗ máy thống nhất. Chỉ cần một khâu (ví dụ Buồng phòng dọn phòng

chậm) sẽ kéo theo sự trì trệ của các khâu sau (Lễ tân không có phòng giao cho khách).

Tính nhịp điệu và mùa vụ của lao động:

- Số lượng lao động và cường độ làm việc biến động mạnh theo mùa du lịch. Vào mùa cao điểm, nhân viên thường xuyên phải tăng ca, đối mặt với khối lượng công việc khổng lồ (việc nhiều).

- Ngược lại, vào mùa thấp điểm, thách thức lớn nhất là làm thế nào để duy trì thu nhập và động lực cho nhân viên khi lượng khách sụt giảm.

## **1.2. Khái niệm về tạo động lực cho người lao động**

### ***1.2.1. Khái niệm tạo động lực cho người lao động***

Tạo động lực cho người lao động là một quá trình quản trị mang tính hệ thống, trong đó nhà quản trị sử dụng các biện pháp, chính sách và công cụ tác động vào hệ thống nhu cầu của nhân viên. Mục đích của quá trình này là kích thích sự khao khát, ý chí tự nguyện và nỗ lực làm việc của cá nhân nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức với hiệu quả cao nhất. Khi người lao động có động lực làm việc thì sẽ tạo ra tiềm năng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác

Dưới góc độ tâm lý học, tạo động lực là quá trình khơi dậy và định hướng hành vi của con người vào một mục tiêu cụ thể. Trong khi đó, dưới góc độ quản trị học, đây là việc thiết lập một cơ chế đãi ngộ và môi trường làm việc sao cho người lao động tìm thấy sự tương xứng giữa mức độ đóng góp và quyền lợi nhận được.

### ***1.2.2. Bản chất của tạo động lực***

Bản chất của tạo động lực lao động không phải là sự áp đặt hay cưỡng bách, mà là sự tác động có chủ đích vào thế giới nội tâm của con người. Quá trình này xoay quanh chuỗi mắc xích: Nhu cầu - Động cơ - Hành động - Thỏa mãn.

-Khơi dậy nhu cầu: Mọi hành động của con người đều bắt nguồn từ một trạng thái thiếu hụt (nhu cầu) cần được lấp đầy.

-Định hướng hành vi: Khi nhu cầu đủ mạnh, nó trở thành động cơ thúc đẩy cá nhân thực hiện các hành động cụ thể để đạt được mục tiêu.

-Duy trì cường độ nỗ lực: Bản chất của tạo động lực còn nằm ở việc duy trì năng lượng làm việc một cách bền vững, giúp người lao động không chỉ làm việc tốt ở một thời điểm mà luôn giữ vững phong độ trong suốt quá trình công tác.

### ***1.2.3. Vai trò của tạo động lực***

Tạo động lực không chỉ là một công cụ quản trị đơn thuần mà còn là "hệ điều hành" thúc đẩy sự phát triển bền vững của bất kỳ tổ chức nào. Vai trò của nó được thể hiện rõ nét qua hai bình diện chủ yếu: đối với người lao động, đối với doanh nghiệp.

#### ***1.2.3.1. Đối với người lao động:***

Người lao động là chủ thể trực tiếp của quá trình tạo động lực. Khi được kích thích đúng cách, họ sẽ nhận được những lợi ích to lớn về mặt tâm lý và kỹ năng:

Phát huy tiềm năng cá nhân: Động lực giúp người lao động vượt qua những rào cản về tâm lý và thể chất, khơi dậy những năng lực còn tiềm ẩn để hoàn thành công việc một cách sáng tạo và hiệu quả nhất.

Nâng cao sự hài lòng và gắn kết: Khi các nhu cầu (vật chất và tinh thần) được thỏa mãn, người lao động sẽ cảm thấy hạnh phúc, giảm bớt căng thẳng và áp lực trong công việc. Điều này tạo ra sự cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức.

Thúc đẩy sự hoàn thiện bản thân: Động lực là chất xúc tác để nhân viên chủ động học tập, rèn luyện kỹ năng và nâng cao trình độ chuyên môn nhằm đáp ứng những kỳ vọng cao hơn từ doanh nghiệp.

#### ***1.2.3.2. Đối với doanh nghiệp (Tổ chức):***

Trong kinh doanh, đặc biệt là lĩnh vực dịch vụ khách sạn, đội ngũ nhân sự có động lực chính là tài sản vô hình lớn nhất:

Tối ưu hóa năng suất lao động: Nhân viên có động lực sẽ làm việc với tinh thần tự giác cao, giảm thiểu lãng phí thời gian và các chi phí giám sát không cần thiết.

Nâng cao chất lượng dịch vụ: Trong ngành "công nghiệp không khói", thái độ của nhân viên chính là chất lượng sản phẩm. Động lực tốt giúp nhân viên luôn duy trì sự tận tâm, chuyên nghiệp, từ đó gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

Ổn định nguồn nhân lực: Một chính sách tạo động lực hợp lý giúp doanh nghiệp giảm tỷ lệ biến động nhân sự, giữ chân được những nhân tài và giảm chi phí đáng kể cho công tác tuyển dụng, đào tạo lại.

Tăng lợi thế cạnh tranh: Một tập thể đoàn kết, hăng say lao động sẽ tạo nên sức mạnh tổng hợp, giúp doanh nghiệp đứng vững trước những áp lực cạnh tranh gay gắt từ thị trường.

### **1.3. Các học thuyết tạo động lực trong lao động**

#### ***1.3.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham MASLOW***

Học thuyết của Abraham Maslow (1943) là một trong những học thuyết có tầm ảnh hưởng sâu rộng nhất trong quản trị nhân sự. Ông cho rằng hành vi của con người bị chi phối bởi các nhu cầu nội tại, và các nhu cầu này được sắp xếp theo một trật tự thứ bậc từ thấp đến cao.

##### ***1.3.1.1. Nội dung chi tiết 5 bậc nhu cầu.***

Nhu cầu sinh lý (Physiological Needs): Đây là nhóm nhu cầu cơ bản nhất, sống còn đối với con người để tồn tại. Trong môi trường lao động, nhu cầu này biểu hiện qua mức thu nhập (tiền lương, tiền thưởng) đủ để chi trả cho các chi phí thiết yếu như ăn uống, nhà ở, trang phục và duy trì sức khỏe. Nếu nhu cầu này không được đáp ứng tối thiểu, người lao động sẽ không có tâm trí để quan tâm đến bất kỳ mục tiêu nào khác của tổ chức.

Nhu cầu an toàn: Khi các nhu cầu cơ thể đã được thỏa mãn tương đối, nhu cầu an toàn sẽ xuất hiện. Người lao động mong muốn được làm việc trong một môi trường ổn định, không có các nguy cơ đe dọa về thân thể và tinh thần. Điều này bao gồm: sự đảm bảo về công việc lâu dài, các chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, an toàn vệ sinh lao động và các quy định rõ ràng của doanh nghiệp để bảo vệ quyền lợi người lao động.

Nhu cầu xã hội: Là nhu cầu được giao tiếp, được yêu thương và thuộc về một tập thể nào đó. Trong công việc, nhân viên mong muốn có mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp, sự thấu hiểu từ cấp trên và được tham gia vào các hoạt động tập thể. Sự cô lập trong môi trường làm việc thường dẫn đến sự giảm sút động lực nghiêm trọng.

Nhu cầu được tôn trọng: Nhu cầu này thể hiện mong muốn được người khác thừa nhận giá trị và năng lực của bản thân. Nó bao gồm sự tự trọng và sự tôn trọng từ những người xung quanh. Trong quản trị, việc ghi nhận thành tích, khen thưởng kịp thời và trao cho nhân viên những vị trí có sức ảnh hưởng chính là cách đáp ứng nhu cầu này.

Nhu cầu tự khẳng định: Đây là bậc cao nhất trong thang bậc Maslow. Đó là mong muốn được phát huy tối đa tiềm năng, sự sáng tạo và được làm công việc mà mình yêu thích. Ở bậc này, người lao động làm việc không chỉ vì tiền hay địa vị, mà vì sự đam mê và khát khao để lại dấu ấn cá nhân trong sự nghiệp.

#### *1.3.1.2. Cơ chế vận hành của học thuyết Maslow đưa ra quy luật:*

Một nhu cầu ở bậc cao chỉ xuất hiện và trở thành động lực thúc đẩy khi các nhu cầu ở bậc thấp hơn đã được thỏa mãn tương đối. Khi một nhu cầu đã được đáp ứng, nó không còn tác dụng tạo động lực, và con người sẽ chuyển sang tìm kiếm sự thỏa mãn ở bậc tiếp theo. Tuy nhiên, trong thực tế, các nhu cầu này có thể đan xen và tồn tại song song tùy vào từng giai đoạn và hoàn cảnh cá nhân.

#### *1.3.1.3. Ý nghĩa quản trị và Ưu - Nhược điểm.*

Ưu điểm: Giúp nhà quản trị nhận diện được tính đa dạng và thứ bậc của nhu cầu con người, từ đó không chỉ tập trung vào tiền lương mà còn chú trọng đến các yếu tố tinh thần.

Nhược điểm: Học thuyết mang tính cứng nhắc vì cho rằng các nhu cầu phải được thỏa mãn theo đúng trình tự. Thực tế có những người sẵn sàng hy sinh nhu cầu bậc thấp (như sự an toàn) để đạt được nhu cầu bậc cao (tự khẳng định).

Ý nghĩa: Để tạo động lực hiệu quả, nhà quản trị cần khảo sát và nắm bắt xem đa số nhân viên đang ở bậc nhu cầu nào để thiết kế chính sách đãi ngộ tương ứng

### ***1.3.2. Học thuyết kỳ vọng của V.H.VROOM***

Học thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory) được Victor Vroom phát triển vào năm 1964 và sau đó được bổ sung bởi Porter và Lawler. Khác với Maslow tập trung vào nội dung nhu cầu, Vroom tập trung vào quá trình tư duy và sự lựa chọn hành vi của con người để đạt được mục tiêu mong muốn.

#### *1.3.2.1. Nội dung cốt lõi của học thuyết V.H.VROOM*

Học thuyết này cho rằng động lực làm việc của một cá nhân phụ thuộc vào ba mối quan hệ tương tác lẫn nhau. Vroom đã khái quát hóa bằng công thức:

$$M=E \times I \times V$$

Trong đó:

M (Motivation): Động lực lao động – cường độ thôi thúc cá nhân thực hiện hành động.

E (Expectancy): Sự kỳ vọng (Nỗ lực – Kết quả) – Là niềm tin của người lao động rằng nếu họ nỗ lực làm việc thì sẽ đạt được một kết quả hoặc thành tích nhất định.

I (Instrumentality): Phương tiện/Tính chất công cụ (Kết quả – Phần thưởng) – Là niềm tin rằng nếu đạt được thành tích tốt, họ sẽ nhận được những phần thưởng xứng đáng từ tổ chức.

V (Valence): Giá trị hay hóa trị (Phần thưởng – Mục tiêu cá nhân) – Là mức độ quan trọng hoặc sức hấp dẫn của phần thưởng đó đối với cá nhân người lao động.

#### *1.3.2.2. Phân tích các mối quan hệ trong mô hình.*

Mối quan hệ Nỗ lực – Thành tích: Nếu nhân viên cảm thấy mục tiêu quá khó, dù nỗ lực đến đâu cũng không thể đạt được, thì biến số E sẽ bằng 0, dẫn đến động lực bằng 0. Ngược lại, khi mục tiêu thách thức nhưng khả thi, nhân viên sẽ sẵn lòng cố gắng.

Mối quan hệ Thành tích – Phần thưởng: Nhân viên cần thấy được sự công minh của tổ chức. Nếu họ làm tốt nhưng phần thưởng lại được trao cho người khác hoặc bị lãng quên, biến số I sẽ thấp, làm triệt tiêu động lực.

Mối quan hệ Phần thưởng – Sự thỏa mãn: Phần thưởng phải phù hợp với nhu cầu riêng biệt của mỗi người. Một người đang cần tiền để trang trải cuộc sống sẽ không thấy hào hứng với một "bằng khen tinh thần" và ngược lại. Khi V âm hoặc bằng 0, động lực cũng sẽ biến mất.

### *1.3.2.3. Ý nghĩa quản trị và Ưu - Nhược điểm.*

Ưu điểm: Học thuyết này mang tính thực tiễn cao vì nó giải thích tại sao cùng một chính sách khen thưởng nhưng lại có tác dụng khác nhau đối với từng cá nhân. Nó giúp nhà quản lý hiểu rằng động lực là một quá trình lựa chọn có ý thức.

Nhược điểm: Việc tính toán các chỉ số E, I, V trong thực tế rất phức tạp vì tâm lý con người luôn biến động và mang tính chủ quan cao.

Ứng dụng trong cơ sở lý luận: Để tạo động lực hiệu quả, tổ chức cần:

Thiết kế công việc và mục tiêu phù hợp với năng lực nhân viên (Tăng E).

Xây dựng hệ thống khen thưởng minh bạch, hứa là phải thực hiện (Tăng I).

Đa dạng hóa hình thức khen thưởng để phù hợp với mong muốn của từng nhóm lao động (Tăng V)

### ***1.3.3. Học thuyết công bằng của J.S.Adams***

Học thuyết công bằng (Equity Theory) được xây dựng bởi nhà tâm lý học hành vi John Stacey Adams vào năm 1963. Học thuyết này tập trung nghiên cứu khía cạnh tâm lý xã hội của người lao động trong mối quan hệ so sánh giữa nỗ lực bỏ ra và phần thưởng nhận được so với những người xung quanh.

#### *1.3.3.1. Nội dung cốt lõi của học thuyết Adams*

*Học thuyết Adams cho rằng con người luôn có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh tỷ lệ giữa các yếu tố "Đầu vào" (Inputs) và "Đầu ra" (Outputs) của bản thân với những cá nhân hoặc nhóm người khác mà họ coi là tương đương (người đối chứng).*

Đầu vào (Inputs): Bao gồm tất cả những gì người lao động đóng góp cho tổ chức như: thời gian, công sức, kỹ năng, kinh nghiệm, sự nhiệt huyết và trình độ chuyên môn.

Đầu ra (Outputs): Bao gồm tất cả những gì người lao động nhận lại từ tổ chức như: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, sự công nhận, cơ hội thăng tiến và các chế độ phúc lợi. Học thuyết được khái quát qua phương trình so sánh:

$$\frac{O_i}{I_i} = \frac{O_j}{I_j}$$

8

Trong đó:

O<sub>i</sub>, I<sub>i</sub>: Đầu ra và Đầu vào của bản thân cá nhân đó.

O<sub>j</sub>, I<sub>j</sub>: Đầu ra và Đầu vào của người đối chứng (đồng nghiệp trong hoặc ngoài tổ chức).

#### *1.3.3.2. Các trạng thái cảm nhận về sự công bằng*

Dựa trên phương trình trên, người lao động sẽ rơi vào ba trạng thái tâm lý chính:

Trạng thái công bằng ( $\frac{O_i}{I_i} = \frac{O_j}{I_j}$ ) Người lao động cảm thấy thỏa mãn, tin rằng nỗ lực của mình được đền đáp xứng đáng. Điều này tạo động lực để họ duy trì hiệu suất làm việc hiện tại.

Trạng thái bất công có lợi ( $\frac{O_i}{I_i} > \frac{O_j}{I_j}$ ): Cá nhân nhận được phần thưởng cao hơn so với đóng góp khi so với người khác. Tâm lý chung thường là cảm thấy tội lỗi hoặc nỗ lực làm việc nhiều hơn để chứng minh mình xứng đáng.

Trạng thái bất công thiệt thòi ( $\frac{O_i}{I_i} < \frac{O_j}{I_j}$ ): Đây là trạng thái nguy hiểm nhất. Khi người lao động thấy mình bỏ ra nhiều công sức hơn nhưng nhận lại ít hơn đồng nghiệp, họ sẽ nảy sinh tâm lý ức chế, mệt mỏi và giảm sút nhiệt huyết.

#### *1.3.3.3. Phản ứng của người lao động trước sự bất công.*

Khi cảm thấy bị đối xử bất công, cá nhân thường có các xu hướng hành động để lập lại sự cân bằng:

Thay đổi đầu vào: Cố tình làm việc chậm lại, giảm chất lượng công việc hoặc từ chối tăng ca (giảm nỗ lực).

Thay đổi đầu ra: Yêu cầu tăng lương, đòi hỏi thêm phụ cấp hoặc các quyền lợi khác.

Thay đổi đối tượng so sánh: Tìm kiếm một người đối chứng khác thấp hơn để tự trấn an bản thân.

Rời bỏ tổ chức: Đây là hệ quả cuối cùng khi sự bất công kéo dài, dẫn đến tỷ lệ biến động nhân sự cao.

#### *1.3.3.4. Ý nghĩa quản trị.*

Tính minh bạch: Nhà quản trị phải xây dựng hệ thống lương thưởng công khai, rõ ràng dựa trên năng suất lao động thực tế.

Tính khách quan: Việc đánh giá thành tích phải dựa trên các tiêu chí cụ thể, tránh tình trạng thiên vị hoặc cảm tính.

Giao tiếp nội bộ: Thường xuyên lắng nghe phản hồi của nhân viên để kịp thời điều chỉnh các bất cập trong chính sách đãi ngộ..

#### ***1.3.4. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG***

Học thuyết hai nhân tố (Two-Factor Theory), hay còn gọi là học thuyết duy trì - thúc đẩy, được Frederick Herzberg đưa ra vào năm 1959 sau khi tiến hành khảo sát trên 200 kỹ sư và kế toán. Herzberg đã làm thay đổi quan điểm truyền thống về sự thỏa mãn trong công việc bằng cách chỉ ra rằng sự thỏa mãn và sự bất mãn không phải là hai đầu của một trục, mà là hai phương diện hoàn toàn độc lập.

*1.3.4.1. Nội dung cốt lõi của học thuyết Herzberg chia các yếu tố tác động đến tâm lý người lao động thành hai nhóm riêng biệt:*

- Nhóm nhân tố duy trì (Hygiene factors): Đây là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc và các chính sách bên ngoài. Chúng bao gồm: Hệ thống tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phụ cấp. Điều kiện làm việc (cơ sở vật chất, công cụ hỗ trợ). Chính sách và chế độ quản trị của doanh nghiệp. Quan hệ giữa cá nhân với đồng nghiệp và cấp trên. Sự an toàn trong công việc.

Đặc điểm: Nếu các yếu tố này không được đáp ứng tốt, người lao động sẽ cảm thấy bất mãn ngay lập tức. Tuy nhiên, nếu chúng được đáp ứng đầy đủ, nhân viên cũng chỉ ở trạng thái "không bất mãn" chứ chưa thực sự có động lực để làm việc hăng say.

- Nhóm nhân tố thúc đẩy (Motivators): Đây là các yếu tố thuộc về bản chất của công việc và sự thỏa mãn nội tại của cá nhân. Chúng bao gồm: Sự thành đạt và kết quả công việc. Sự ghi nhận và công nhận từ tổ chức. Bản chất thú vị của công việc. Trách nhiệm và sự tự chủ trong công việc. Cơ hội đào tạo, phát triển và thăng tiến nghề nghiệp.

Đặc điểm: Nếu các yếu tố này được thỏa mãn, người lao động sẽ cảm thấy thực sự hài lòng và có động lực nội tại mạnh mẽ để cống hiến. Nếu thiếu chúng, nhân viên cũng không hẳn là bất mãn mà chỉ đơn giản là ở trạng thái "không thỏa mãn".

#### *1.3.4.2. Các trạng thái tâm lý theo mô hình Herzberg*

Dựa trên sự kết hợp của hai nhóm nhân tố này, người lao động có thể rơi vào các trạng thái sau:

Lý tưởng (Duy trì cao + Thúc đẩy cao): Nhân viên có động lực mạnh mẽ và rất ít khi than phiền.

Chấp nhận được (Duy trì cao + Thúc đẩy thấp): Nhân viên đi làm chỉ vì lương, không có sự sáng tạo hay tâm huyết (làm việc theo kiểu "sáng cắp ô đi, tối cắp ô về").

Bất ổn (Duy trì thấp + Thúc đẩy cao): Nhân viên yêu thích công việc nhưng luôn lo lắng về thu nhập và điều kiện sống.

Tòì tộ (Duy trì thấp + Thúc đẩy thấp): Nhân viên luôn bất mãn, làm việc đối phó và sẵn sàng nghỉ việc bất cứ lúc nào.

#### *1.3.4.3. Ý nghĩa quản trị.*

Giải quyết sự bất mãn trước: Nhà quản trị cần ưu tiên hoàn thiện các nhân tố duy trì (lương thưởng, điều kiện làm việc) để đưa nhân viên thoát khỏi trạng thái bất mãn.

Tạo động lực sau: Sau khi môi trường làm việc đã ổn định, cần chú trọng vào các nhân tố thúc đẩy như khen thưởng, giao quyền và đào tạo để tạo ra sự đột phá về năng suất.

Thiết kế công việc: Cần làm cho công việc trở nên có ý nghĩa và thách thức hơn để nhân viên tìm thấy giá trị của bản thân.

### **1.4. Các phương pháp tạo động lực**

#### ***1.4.1. Tạo động lực bằng yếu tố vật chất.***

##### *1.4.1.1. Tạo động lực bằng tiền lương*

Tiền lương là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động nhằm bù đắp hao phí

sức lao động đã bỏ ra. Đây là thành phần quan trọng nhất trong thù lao trực tiếp, ảnh hưởng ngay lập tức đến thu nhập và thái độ làm việc của nhân viên.

a. Khái niệm và bản chất.

Định nghĩa: Tiền lương là số tiền người sử dụng lao động trả cho người lao động theo thỏa thuận để thực hiện công việc, bao gồm mức lương theo công việc/chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác.

Tiền lương cơ bản: Là khoản trả cố định được ghi trong hợp đồng lao động, dựa trên mức độ phức tạp của công việc, trình độ năng lực và giá cả thị trường.

Tiền lương tối thiểu: Là mức sàn thấp nhất để bảo đảm mức sống tối thiểu cho người lao động và gia đình họ, được pháp luật quy định bắt buộc doanh nghiệp phải tuân thủ.

b. Vai trò tạo động lực của tiền lương.

Thu hút và duy trì nhân tài: Mức lương cạnh tranh là yếu tố cơ bản để ứng viên quyết định gia nhập và là sợi dây gắn kết nhân viên giỏi ở lại với tổ chức.

Kích thích hiệu quả làm việc: Tiền lương được sử dụng như một biện pháp để tác động trực tiếp đến hiệu suất, nỗ lực và sự năng nổ của nhân viên trong công việc.

Đảm bảo tính công bằng: Một hệ thống tiền lương công bằng (giữa các nhân viên cùng vị trí và công bằng với thị trường) giúp loại bỏ sự ức chế, chán nản và ngăn chặn ý định rời bỏ doanh nghiệp của người lao động.

c. Các hình thức trả lương phổ biến.

Trả lương theo thời gian: Căn cứ vào thời gian làm việc thực tế, giúp ổn định thu nhập cho người lao động nhưng ít khuyến khích tăng năng suất.

Trả lương theo sản phẩm: Gắn thu nhập với số lượng và chất lượng sản phẩm/dịch vụ tạo ra, có tác dụng thúc đẩy tinh thần chủ động và tăng năng suất lao động mạnh mẽ.

Trả lương theo doanh thu: Nhân viên hưởng tỷ lệ hoa hồng trên doanh số trực tiếp mang lại, giúp gắn lợi ích cá nhân với lợi nhuận của doanh nghiệp.

#### *1.4.1.2. Tạo động lực bằng tiền thưởng*

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực, thúc đẩy người lao động phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Đây là khoản thu nhập tăng thêm nhằm ghi nhận hiệu suất làm việc vượt mức hoặc các đóng góp đặc biệt.

a. Các loại tiền thưởng phổ biến trong du lịch Các doanh nghiệp du lịch thường áp dụng linh hoạt các hình thức thưởng sau:

Thưởng năng suất, chất lượng: Khi nhân viên đạt hoặc vượt tiêu chuẩn về số lượng và chất lượng dịch vụ.

Thưởng chuyên cần: Áp dụng khi nhân viên làm việc đúng và vượt mức thời gian quy định.

Thưởng tiết kiệm: Khuyến khích việc sử dụng hợp lý vật tư, nguyên liệu để giảm giá thành mà vẫn bảo đảm chất lượng.

Thưởng sáng kiến: Ghi nhận các cải tiến quy trình hoặc phương pháp làm việc mới giúp nâng cao năng suất.

Thưởng theo kết quả kinh doanh: Chia một phần lợi nhuận cho nhân viên khi doanh nghiệp làm ăn có lãi.

#### *b. Các khoản bổ sung đặc thù*

Trong ngành du lịch, động lực làm việc còn đến từ các khoản thu nhập đặc trưng khác:

Phí phục vụ (Service charge): Tỷ lệ phần trăm trên hóa đơn được doanh nghiệp chia lại cho nhân viên.

Tiền hoa hồng: Tỷ lệ phần trăm trên doanh thu trực tiếp mang lại (phổ biến ở bộ phận Sale, Lễ tân).

Tiền tip: Khoản thu trực tiếp từ khách hàng, tạo động lực phục vụ tận tâm hơn.

#### *1.4.1.3. Tạo động lực bằng phúc lợi*

Phúc lợi là các khoản thù lao gián tiếp, bao gồm toàn bộ các hỗ trợ về tài chính, chăm sóc sức khỏe và các chế độ xã hội mà doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Khác với tiền lương, phúc lợi thường không liên quan trực tiếp đến hiệu quả công việc mà nhằm tạo sự ổn định và gắn kết lâu dài.

a. Vai trò của phúc lợi trong tạo động lực:

Đối với người lao động: Đảm bảo an sinh xã hội, giảm bớt căng thẳng và cải thiện chất lượng cuộc sống, giúp nhân viên yên tâm công tác.

Đối với doanh nghiệp: Là công cụ quan trọng để thu hút và giữ chân nhân tài, giảm tỷ lệ nghỉ việc và nâng cao uy tín thương hiệu.

b. Các nhóm phúc lợi chính:

Phúc lợi bắt buộc: Là các khoản doanh nghiệp phải thực hiện theo quy định pháp luật như: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ có hưởng lương.

Phúc lợi tự nguyện: Là các khoản đãi ngộ bổ sung tùy theo khả năng của doanh nghiệp như: Ăn ca, xe đưa đón, du lịch hàng năm, khám sức khỏe định kỳ và hỗ trợ học bổng cho con em nhân viên.

c. Ý nghĩa:

Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống nhân viên, có tác dụng kích thích lòng trung thành và sự gắn bó mật thiết của người lao động đối với tổ chức

#### ***1.4.2. Các phương pháp tạo động lực tinh thần.***

Bên cạnh các yếu tố vật chất, thù lao phi vật chất đóng vai trò ngày càng quan trọng trong việc mang lại sự thỏa mãn và gắn kết bền vững cho người lao động. Đây là những giá trị tinh thần giúp nhân viên tìm thấy ý nghĩa và niềm vui trong công việc.

##### ***1.4.2.1. Tạo động lực bằng chính sách đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ.***

Trong môi trường du lịch hiện đại, thù lao phi vật chất như cơ hội học tập đóng vai trò then chốt trong việc thỏa mãn người lao động. Đào tạo không chỉ nâng cao tay nghề mà còn là một phương thức tạo động lực tinh thần mạnh mẽ.

- Nội dung đào tạo: Doanh nghiệp tổ chức các chương trình đào tạo đa dạng như bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, giải quyết tình huống và đào tạo ngoại ngữ.

- Hình thức thực hiện: Có thể thông qua các khóa học ngắn hạn, chương trình đào tạo phát triển nghề nghiệp tại chỗ hoặc hỗ trợ chi phí học tập bên ngoài cho nhân viên.

- Vai trò tạo động lực:

Nâng cao sự tự tin: Giúp người lao động làm chủ công việc, giảm bớt sai sót và áp lực khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Thể hiện sự coi trọng: Nhân viên cảm nhận được doanh nghiệp đang đầu tư vào giá trị tương lai của họ, từ đó nảy sinh tâm lý muốn cống hiến để đền đáp.

Thỏa mãn nhu cầu phát triển: Đáp ứng mong muốn được hoàn thiện bản thân và nâng cao trình độ văn hóa chuyên môn của người lao động trong ngành du lịch.

#### *1.4.2.2. Tạo động lực bằng cách tạo cơ hội thăng tiến*

Cơ hội thăng tiến là một trong những giá trị tinh thần quan trọng nhất thuộc nhóm thù lao phi vật chất, giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định và phát triển sự nghiệp dài hạn.

- Nội dung: Doanh nghiệp xây dựng lộ trình nghề nghiệp minh bạch, tạo điều kiện để nhân viên có năng lực và thâm niên được bổ nhiệm vào các vị trí cao hơn như giám sát hoặc quản lý bộ phận.

- Vai trò tạo động lực:

Xác định mục tiêu phấn đấu: Khi nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng, người lao động sẽ có động lực để nỗ lực làm việc, nâng cao hiệu suất và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Ghi nhận giá trị cá nhân: Việc đề bạt là sự công nhận cao nhất của tổ chức đối với những đóng góp và trình độ chuyên môn của nhân viên, giúp họ cảm thấy tự hào và gắn kết hơn.

Duy trì nhân sự giỏi: Chính sách thăng tiến công bằng giúp doanh nghiệp giữ chân được những cá nhân xuất sắc, ngăn chặn tình trạng "chảy máu chất xám" sang các đối thủ cạnh tranh.

Điều kiện thực hiện: Để phương pháp này phát huy tác dụng, việc xét thăng tiến phải đảm bảo tính công bằng, dựa trên kết quả đánh giá năng lực khách quan và không phân biệt đối xử.

#### *1.4.2.3. Tạo động lực bằng môi trường làm việc*

Môi trường làm việc là một thành phần quan trọng của thù lao phi vật chất, ảnh hưởng trực tiếp đến tâm lý và sự thỏa mãn của người lao động tại nơi làm việc. Một môi trường làm việc tốt không chỉ giúp giảm căng thẳng mà còn là chất xúc tác để nhân viên cống hiến hết mình.

- Điều kiện làm việc vật chất: Doanh nghiệp cần đảm bảo các yếu tố về an toàn, vệ sinh lao động và trang bị đầy đủ các phương tiện, công cụ làm việc cần thiết. Trong du lịch, việc đảm bảo điều kiện làm việc thuận lợi giúp người lao động giảm bớt sự nặng nhọc và nguy hiểm của công việc.

- Môi trường tâm lý và quan hệ lao động: Xây dựng mối quan hệ hợp tác song phương, tốt đẹp giữa người lao động và người sử dụng lao động. Sự thấu hiểu, tôn trọng lẫn nhau và bầu không khí làm việc cởi mở giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm, từ đó tăng lòng trung thành với doanh nghiệp.

- Tính chất công việc thú vị và thách thức: Thiết kế công việc sao cho nhân viên có cơ hội được thể hiện bản thân, thực hiện những nhiệm vụ mang tính thách thức và có sự phản hồi rõ ràng về kết quả. Điều này giúp khơi dậy niềm đam mê và sự sáng tạo của người lao động.

- Văn hóa và hoạt động tập thể: Tổ chức các chương trình giao lưu, team building, ngày hội gia đình hoặc các hoạt động văn hóa, thể thao nội bộ để tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên.

## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN HAIAN BEACH HOTEL & SPA

### **2.1. Tổng quan về khách sạn HAIAN BEACH HOTEL & SPA.**

#### ***2.1.1 Giới thiệu chung về khách sạn HAIAN BEACH HOTEL & SPA.***

HAIAN BEACH HOTEL & SPA là khách sạn thuộc công ty Cổ phần dịch vụ khách sạn Kim Thành – chi nhánh Đà Nẵng, thuộc sở hữu của ông Bùi Chí Thiệp, doanh nghiệp này là chi nhánh con của công ty CP dịch vụ khách sạn Kim Thành có trụ sở chính của công ty nằm ở tỉnh Hà Tĩnh, thuộc sở hữu của ông Nguyễn Thanh Hải và ông Hải cũng là chủ đầu tư chính của HAIAN Beach Hotel & Spa.

Tên công ty: HAIAN Beach Hotel & Spa

Địa chỉ: 278 Võ Nguyên Giáp, Bắc Mỹ Phú, Ngũ Hành Sơn, Đà Nẵng

Sdt: 0236 2228 666

Email: [info@haianbeachhotelspa.com](mailto:info@haianbeachhotelspa.com)

Website: <https://haianbeachhotelspa.com>

Ngày thành lập: tháng 4 năm 2018

Khách sạn HAIAN Beach Hotel & Spa tọa lạc ngay đối diện bãi biển Mỹ Khê – một trong những bãi biển đẹp nhất hành tinh do Forbes bình chọn, mang đến không gian nghỉ dưỡng lý tưởng cho du khách trong và ngoài nước.

Ngay từ khi thành lập, HAIAN định hướng trở thành khách sạn chuẩn 4–5 sao quốc tế, kết hợp giữa phong cách hiện đại và dịch vụ cao cấp. Qua các năm, khách sạn đã mở rộng quy mô và không ngừng nâng cấp chất lượng dịch vụ, góp phần đưa tên tuổi HAIAN trở thành một trong những điểm đến hàng đầu tại Đà Nẵng trong lĩnh vực lưu trú và nghỉ dưỡng.

HAIAN Beach Hotel & Spa được thành lập vào năm 2018, với định hướng trở thành khách sạn 4 sao hàng đầu tại Đà Nẵng. Trải qua quá trình phát triển, khách sạn đã: Mở rộng quy mô lên 212 phòng nghỉ hiện đại, xây dựng 21 tầng với thiết kế mở, tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên, đón tiếp hàng trăm nghìn lượt khách mỗi năm, bao gồm khách du lịch, doanh nhân và các đoàn hội nghị, khách sạn không ngừng cải tiến dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ và đầu tư vào công nghệ quản lý hiện đại. Ngoài hệ thống phòng ngủ hiện đại, khách sạn còn trang bị nhiều dịch vụ khác như khu vực

hội nghị tại tầng 2 có sức chứa hơn 150 khách có thể tổ chức nhiều loại hình họp và tiệc, khách HAIAN còn có nhà hàng tại tầng 3 có nhà hàng có sức chứa lên đến 200 khách. Khách sạn HAIAN sở hữu hồ bơi vô cực trên tầng 22, phòng tập gym tại tầng 1, khu vực Spa tại tầng 16, đặc biệt khách sạn còn cung cấp dịch vụ đưa đón sân bay miễn phí khung giờ từ 7:00 đến 20:00. Khách sạn HAIAN gần nhiều địa điểm thuận tiện khách du lịch đến với các bãi biển nổi tiếng như biển Mỹ Khuê, biển Bắc Mỹ An chợ đêm và chợ Bắc Mỹ An.

Sứ mệnh của HAIAN là:Tạo ra không gian nghỉ dưỡng đẳng cấp, nơi du khách được chăm sóc tận tâm, góp phần nâng cao hình ảnh du lịch Đà Nẵng trên bản đồ quốc tế, phát triển dịch vụ khách sạn theo hướng bền vững, thân thiện với môi trường

Tầm nhìn của HAIAN hướng đến:Trở thành biểu tượng nghỉ dưỡng ven biển tại Việt Nam, mở rộng hệ thống khách sạn ra các thành phố du lịch lớn, xây dựng thương hiệu gắn liền với chất lượng, sự sáng tạo và trải nghiệm khách hàng

HAIAN hoạt động dựa trên 5 giá trị:

- Chất lượng: Dịch vụ đạt chuẩn quốc tế
- Tận tâm: Phục vụ bằng trái tim
- Sáng tạo: Luôn đổi mới để khác biệt
- Trách nhiệm: Cam kết với cộng đồng
- Hợp tác: Gắn kết với đối tác và khách hàng

Định hướng phát triển:

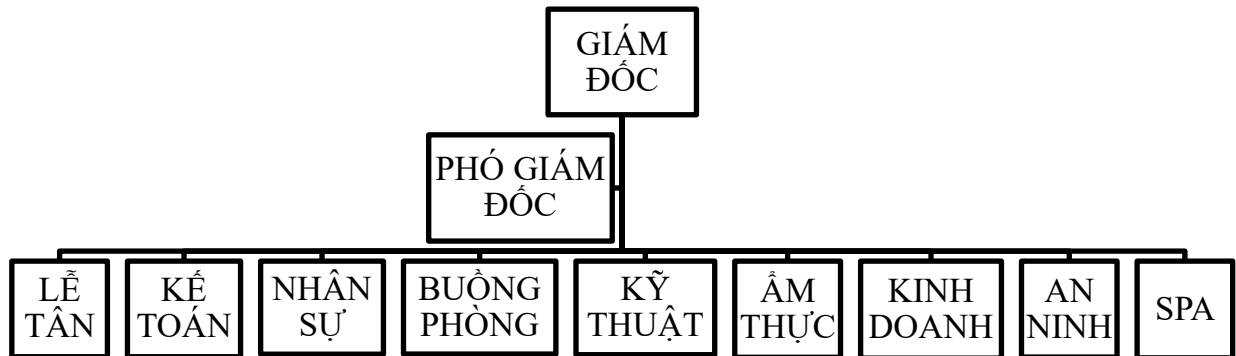
- Mở rộng hệ thống khách sạn tại các thành phố du lịch lớn như Hội An, Nha Trang, Phú Quốc.
- Phát triển các gói dịch vụ nghỉ dưỡng kết hợp chăm sóc sức khỏe, yoga, detox
- Hợp tác với các đối tác quốc tế để nâng cao chất lượng dịch vụ
- Ứng dụng công nghệ kỹ thuật số: Tối ưu hệ thống quản lý khách sạn, đặt phòng thông minh, quản lý các dữ liệu khách hàng.

Phương hướng:

- Xây dựng thương hiệu "Green Hotel": Hướng đến mô hình khách sạn xanh – thân thiện với môi trường.

- Phát triển nhân sự nội bộ: Xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng cho từng vị trí, đào tạo đội ngũ quản lý kế cận.

### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức.**



Nguồn: phòng Nhân sự.

Hình 2.1: sơ đồ cơ cấu tổ chức khách sạn HAIAN Beach Hotel & Spa.

### **Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận khách sạn**

#### **2.1.2.1. Giám đốc:**

Chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động.

#### **2.1.2.2. Phó Giám đốc:**

Hỗ trợ giám đốc, giám sát các phòng ban.

#### **2.2.2.3. Bộ phận Lễ tân (Front Desk)**

- Tiếp đón khách hàng với thái độ chuyên nghiệp, thân thiện, tạo ấn tượng ban đầu tích cực.

- Thực hiện thủ tục đặt phòng, check-in/check-out nhanh chóng, chính xác.

- Hướng dẫn khách sử dụng các dịch vụ trong khách sạn như nhà hàng, spa, hồ bơi.

#### **2.1.2.4. Bộ phận Kế toán**

- Quản lý toàn bộ hoạt động tài chính của khách sạn: thu chi, ngân sách, dòng tiền.

- Lập báo cáo tài chính định kỳ, phục vụ công tác kiểm toán và ra quyết định quản lý.

- Quản lý hóa đơn, chứng từ điện tử, đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật về kế toán – thuế.

- Hỗ trợ các bộ phận khác trong việc kiểm soát chi phí và tối ưu hiệu quả tài chính.

- Xử lý các yêu cầu phát sinh, hỗ trợ thông tin và chăm sóc khách hàng trong suốt thời gian lưu trú.

#### 2.1.2.5. Bộ phận Nhân sự

- Thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên.

- Quản lý hồ sơ nhân sự, chấm công, lương thưởng và các chế độ phúc lợi.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, chính sách nội bộ và quy trình làm việc hiệu quả.

- Đảm bảo môi trường làm việc tích cực, gắn kết và chuyên nghiệp.

#### 2.1.2.6. Bộ phận Buồng phòng (Housekeeping)

- Dọn dẹp, vệ sinh phòng nghỉ, khu vực công cộng và các không gian chức năng.

- Chuẩn bị phòng trước khi khách đến: thay ga gối, kiểm tra tiện nghi, bổ sung vật dụng cần thiết.

- Đáp ứng yêu cầu đặc biệt từ khách như dịch vụ giặt là, trang trí phòng...

- Đảm bảo tiêu chuẩn sạch sẽ, thoải mái và an toàn trong từng phòng nghỉ.

#### 2.1.2.7. Bộ phận Kỹ thuật

- Bảo trì, kiểm tra và sửa chữa hệ thống điện, nước, điều hòa, thang máy, thiết bị vận hành.

- Đảm bảo các hệ thống kỹ thuật hoạt động ổn định, an toàn và tiết kiệm năng lượng.

- Phối hợp với các bộ phận khác để xử lý sự cố kỹ thuật kịp thời, hạn chế gián đoạn dịch vụ.

#### 2.1.2.8. Bộ phận Ẩm thực (F&B).

- Vận hành nhà hàng, bếp ăn, quầy bar và dịch vụ ăn uống tại phòng.

- Lên thực đơn, chế biến món ăn, phục vụ khách hàng theo tiêu chuẩn chất lượng cao.

- Kiểm soát nguyên liệu, quy trình chế biến và bảo quản thực phẩm.
- Đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, tuân thủ quy định về sức khỏe và môi trường.

#### 2.1.2.9. Bộ phận Kinh doanh.

- Thực hiện chiến lược quảng bá thương hiệu, xây dựng hình ảnh khách sạn trên các kênh truyền thông.
- Bán phòng trực tiếp và qua các đối tác OTA như Booking, Agoda, Expedia...
- Phát triển mối quan hệ với các công ty lữ hành, tổ chức tour, đối tác doanh nghiệp.
- Phân tích thị trường, đề xuất chương trình khuyến mãi, gói dịch vụ phù hợp với từng đối tượng khách.

#### 2.1.2.10. Bộ phận An ninh.

- Giám sát toàn bộ khuôn viên khách sạn, đảm bảo an toàn cho khách, nhân viên và tài sản.
- Kiểm soát ra vào, hỗ trợ xử lý các tình huống khẩn cấp như cháy nổ, mất mát, gây rối.

#### 2.1.2.11. Bộ phận Spa – Chăm sóc sức khỏe

- Cung cấp các dịch vụ thư giãn như massage, xông hơi, trị liệu, chăm sóc da.
- Tư vấn gói dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thể trạng của từng khách hàng.
- Đảm bảo không gian yên tĩnh, sạch sẽ, thiết bị hiện đại và đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp.

## 2.2. Khái quát tình hình hoạt động của HAIAN BEACH HOTEL & SPA.

### 2.2.1. Nguồn lực.

#### 2.2.1.1. Tình hình nhân lực.

Bảng 2.1: Tình hình nguồn nhân lực của HAIAN BEACH HOTEL & SPA.

|                         | 2022 | Tỷ lệ % | 2023 | Tỷ lệ % | 2024 | Tỷ lệ % |
|-------------------------|------|---------|------|---------|------|---------|
| <b>Giới tính</b>        |      |         |      |         |      |         |
| Nam                     | 70   | 53,8%   | 75   | 53,6%   | 80   | 55,2%   |
| Nữ                      | 60   | 46,2%   | 65   | 46,4%   | 65   | 44,8%   |
| Tổng                    | 130  | 100%    | 140  | 100%    | 145  | 100%    |
| <b>Trình độ học vấn</b> |      |         |      |         |      |         |
| Trung cấp               | 20   | 15,4%   | 22   | 15,7%   | 22   | 15,2%   |
| Cao đẳng                | 30   | 23,1%   | 32   | 22,9%   | 33   | 22,8%   |
| Đại học                 | 65   | 50%     | 70   | 50%     | 75   | 51,7%   |
| Sau ĐH                  | 15   | 11,5%   | 16   | 11,4%   | 15   | 10,3%   |
| Tổng                    | 130  | 100%    | 140  | 100%    | 145  | 100%    |

Nguồn: phòng Nhân sự

Trong giai đoạn 2022–2024, tổng số lượng nhân lực của công ty có xu hướng tăng nhẹ. Vào năm 2022 có 130 người, năm 2023 có 140 người tăng 7,7% so với năm 2022, năm 2024 có 145 người tăng 3,5% so với 2023.

Điều này cho thấy quy mô nhân sự được mở rộng đều đặn, đáp ứng sự phát triển hoạt động kinh doanh.

#### **Cơ cấu nhân lực.**

Nhân lực của khách sạn tập trung chủ yếu ở các bộ phận: kinh doanh, kỹ thuật, và dịch vụ khách hàng. Độ tuổi trung bình: 28–35 tuổi. Tỷ lệ nam/nữ: cân bằng (khoảng 52% nam, 48% nữ). Trình độ: đa số có bằng đại học, một số bộ phận có trình độ sau Đại học.

## **Tuyển dụng & Biến động**

Công ty duy trì tuyển dụng hàng năm để đáp ứng nhu cầu mở rộng và thiếu hụt nhân viên của các bộ phận như nhà hàng, bếp và buồng phòng. Năm 2023, số lượng nhân sự mới tăng so với 2022 nhằm bổ sung vào các bộ phận còn thiếu trong khách sạn. Năm 2024, tuyển dụng chậm lại do nhu cầu tăng trưởng nhân lực thấp hơn, nhưng tập trung hơn vào chất lượng. Tỷ lệ nghỉ việc trung bình khoảng 5–7%/năm, chủ yếu do nhân viên chuyển sang môi trường mới hoặc được công ty chuyển sang chi nhánh khác.

## **Chất lượng nguồn nhân lực**

Tỷ lệ nhân viên có chứng chỉ chuyên môn (tin học, ngoại ngữ, kỹ thuật) ngày càng tăng. Công ty đã tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng mềm, kỹ năng bán hàng và quản lý dự án trong năm 2023 và 2024. Đội ngũ nhân sự chủ lực có năng lực chuyên môn tốt, nhiều người gắn bó trên 5 năm. Các bộ phận như lễ tân, nhà hàng, spa được đào tạo chuyên nghiệp về giao tiếp, kỹ năng xử lý tình huống. Ngoài ra, còn có khả năng sử dụng thành thạo tiếng anh và các bộ phận như lễ tân và chăm sóc khách hàng cần có thêm ngôn ngữ phổ biến khác nhằm phục vụ khách hàng quốc tế tốt nhất.

### *2.2.1.2 Tình hình cơ sở vật chất của HAIAN Beach Hotel & Spa.*

Bảng 2.2: Tình hình cơ sở vật chất của khách sạn.

| <b>Tên trang thiết bị</b> | <b>Số lượng</b> | <b>ĐVT</b> | <b>Tình trạng</b> |
|---------------------------|-----------------|------------|-------------------|
| Điều hòa                  | 212             | Cái        | Còn mới           |
| Tivi                      | 212             | Cái        | Còn mới           |
| Minibar                   | 212             | Cái        | Còn mới           |
| Kết sắt                   | 212             | cái        | Còn mới           |
| Bàn                       | 180             | Cái        | Còn mới           |
| Ghế                       | 300             | Cái        | Còn mới           |
| Máy chiếu                 | 2               | Cái        | Còn mới           |

Nguồn: phòng Nhân sự.

- Quy mô hạ tầng: Khách sạn đạt tiêu chuẩn 4–5 sao, tọa lạc tại vị trí đắc địa trên đường biển Võ Nguyên Giáp, Đà Nẵng. Tổng số tầng: 20 tầng nổi và 1 tầng hầm.

Số lượng phòng: hơn 200 phòng nghỉ, bao gồm các loại phòng từ tiêu chuẩn đến căn hộ cao cấp Penthouse.

- Hệ thống phòng nghỉ: Các phòng được thiết kế hiện đại, trang bị đầy đủ tiện nghi: giường cao cấp, Tivi thông minh, minibar, két sắt, bàn làm việc, phòng tắm riêng. Nhiều phòng có ban công hướng biển, cửa kính lớn tận dụng ánh sáng tự nhiên. Hệ thống điều hòa trung tâm, cách âm tốt, đảm bảo sự riêng tư và thoải mái.

- Khu vực ẩm thực: Nhà hàng tầng 3 với sức chứa gần 200 khách, phục vụ buffet sáng và thực đơn gọi món. Sky Bar tại tầng thượng với không gian mở, phục vụ đồ uống và tổ chức sự kiện. Khu vực café và lounge tại sảnh chính, phục vụ khách lưu trú và khách vãng lai.

- Khu vực chăm sóc sức khỏe – giải trí: Hồ bơi vô cực tại tầng thượng, tầm nhìn toàn cảnh biển Mỹ Khê. Khu spa chuyên nghiệp: massage, xông hơi, trị liệu. Phòng gym hiện đại với đầy đủ thiết bị tập luyện. Rooftop bar phục vụ cocktail, tổ chức sự kiện ngoài trời. Ngoài ra, còn có kids club để vui chơi.

- Phòng hội nghị - sự kiện: Phòng hội thảo, hội nghị với sức chứa từ 50–150 khách, trang bị máy chiếu, âm thanh ánh sáng chuyên nghiệp. Không gian tổ chức tiệc cưới, gala dinner, sự kiện doanh nghiệp.

- Hệ thống vận hành - kỹ thuật: Thang máy tốc độ cao, hệ thống phòng cháy - chữa cháy đạt chuẩn, máy phát điện dự phòng. Hệ thống camera an ninh, kiểm soát ra vào, bảo vệ 24/7. Phần mềm quản lý khách sạn tích hợp đặt phòng, lễ tân, kế toán, nhân sự.

- Cơ sở vật chất hỗ trợ vận hành: Khu vực văn phòng hành chính, phòng họp nội bộ, kho lưu trữ, khu vực kỹ thuật. Khu vực dành cho nhân viên: phòng nghỉ, phòng ăn, khu thay đồ, đảm bảo điều kiện làm việc.

### ***2.2.2 Tình hình kinh doanh.***

#### ***2.2.2.1 Sản phẩm, dịch vụ.***

Hiện tại khách sạn đang kinh doanh các sản phẩm dịch vụ như: lưu trú, nhà hàng, sky bar, lounge & café sảnh chờ, spa, gym, dịch vụ tổ chức sự kiện, hợp tác với các đại lý lữ hành, ... cụ thể như sau:

Khách sạn cung cấp nhiều hạng phòng đa dạng, phù hợp với nhu cầu của từng

đối tượng khách:

Bảng 2.3: Bảng giới thiệu các loại phòng của khách sạn

| Loại phòng             | Diện tích         | Tầm nhìn          | Giường          | Đặc điểm nổi bật                        |
|------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------|
| City View Oasis        | 28 m <sup>2</sup> | Thành phố         | Giường đôi/King | Thiết kế hiện đại, tông xanh – trắng    |
| Partial Sea View Oasis | 30m <sup>2</sup>  | Một góc biển      | Giường đôi/King | Không gian thoáng, ánh sáng tự nhiên    |
| Premier Ocean View     | 35m <sup>2</sup>  | Biển toàn cảnh    | Giường King     | Ban công riêng, view biển tuyệt đẹp     |
| Family Suite           | 50m <sup>2</sup>  | Biển và thành phố | 2 giường lớn    | Phù hợp gia đình, có khu vực tiếp khách |
| HAIAN Suite            | 65m <sup>2</sup>  | Biển toàn cảnh    | Giường King     | Phòng cao cấp, nội thất sang trọng      |

Nguồn: phòng Nhân sự.

Nhà hàng nằm ở tầng 3: phục vụ buffet sáng. Phục vụ tiệc, Alacarte.

Sky bar tầng thượng: không gian mở, phục vụ cocktail, mocktail và các loại thức uống có cồn khác.

Lounge & café tại sảnh chờ: phục vụ cà phê, trà, bánh ngọt và đồ ăn nhẹ cho khách. Lễ tân tiền sảnh: check-in/ check-out, đón tiếp hỗ trợ khách hàng, xử lý tình huống.

Dịch vụ Spa trị liệu: massage, xông hơi, chăm sóc da, gói thư giãn chuyên sâu.

Phòng Gym: trang bị đầy đủ máy tập hiện đại, không gian thoáng mát.

Dịch vụ tổ chức sự kiện – hội nghị: khách sạn có phòng hội thảo có sức chứa lớn từ 50 – 150 khách, trang bị âm thanh ánh sáng chuyên nghiệp. Tổ chức tiệc cưới, gala dinner: thiết kế theo yêu cầu, phục vụ trọn gói từ trang trí đến thực đơn.

Hợp tác với các đại lý lữ hành: xây dựng dịch vụ trọn gói, tour nghỉ dưỡng, combo vé máy bay – khách sạn.

#### 2.2.2.2 Thị trường - khách hàng, đối thủ cạnh tranh.

##### **Thị trường – khách hàng.**

Bảng 2.4: Cơ cấu quốc tịch khách hàng.

| <b>QUỐC TỊCH</b>  | <b>%</b> |
|-------------------|----------|
| Hàn quốc          | 50%      |
| Mỹ                | 10,7%    |
| Úc                | 7,7%     |
| Nhật              | 6,9%     |
| Ấn Độ             | 5,4%     |
| Anh               | 4,8%     |
| Canada            | 3,5%     |
| Malaysia          | 2,2%     |
| Singapore         | 2%       |
| Các quốc gia khác | 6,8%     |

Nguồn: phòng Nhân sự.

Khách quốc tế chiếm tỷ trọng lớn, đặc biệt là Hàn Quốc chiếm 50% tổng lượng khách của khách sạn.

Khách Mỹ, Úc, Canada, Anh: chủ yếu quan tâm đến chất lượng dịch vụ và có không gian riêng tư.

Khách Ấn Độ và Đông Nam Á: có xu hướng đi theo nhóm và quan tâm đến giá cả hợp lý, dịch vụ tiện nghi.

Khách nội địa chủ yếu đi vào dịp hè và lễ lớn thường có xu hướng đi theo gia đình, nhóm bạn và có nhu cầu nghỉ dưỡng ngắn ngày.

Khách công tác: thường lưu trú ngắn ngày, ưu tiên tiện nghi và thường sử dụng phòng hội nghị, phòng họp và dịch vụ đưa đón sân bay.

Các đoàn khách tổ chức hội thảo, hội nghị, tiệc gala dinner và workshop: ưu tiên các dịch vụ trọn gói về lưu trú, ăn uống có không gian riêng tư và âm thanh kỹ thuật hỗ trợ đầy đủ.

Khách lưu trú dài hạn: ưu tiên các căn hộ dịch vụ phù hợp để nghỉ dưỡng, tiện ích đầy đủ gần các địa điểm vui chơi và biển, dịch vụ hỗ trợ linh hoạt.

## Đối thủ cạnh tranh.

Bảng 2.5: Bảng so sánh các khách sạn.

| <b>Tiêu chí</b>               | <b>HAIAN Beach Hotel &amp; Spa.</b>                                                                                                                                                                             | <b>Sala Danang Beach Hotel</b>                                                                                                                                          | <b>Minh Toàn SAFI Ocean Hotel</b>                                                                                                                                                             | <b>Belle Maison Parosand Danang.</b>                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thông tin chung, địa chỉ, SĐT | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khách sạn 4 sao, 21 tầng, 200 phòng, vị trí đối diện biển Mỹ Khê.</li> <li>- Địa chỉ: 278 Võ Nguyên Giáp, Quận Sơn Trà, Đà Nẵng</li> <li>- SĐT: 02362228666</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 36 – 38 Lâm Hoàn, Phước Mỹ, Sơn Trà, Đà Nẵng (Cách đường Võ Nguyên Giáp vài bước chân)</li> <li>- SĐT: 02363658 555</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 224 Võ Nguyên Giáp, Phước Mỹ, Sơn Trà, Đà Nẵng</li> <li>- Địa chỉ: 120 Võ Nguyên Giáp, quận Sơn Trà, Đà Nẵng.</li> <li>- SĐT: 02363528888</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khách sạn 4 sao, vị trí đối diện biển Mỹ Khê.</li> <li>- Địa chỉ: 216 Võ Nguyên Giáp, quận Sơn Trà, Đà Nẵng.</li> <li>- SĐT: 02363928688</li> </ul> |
| Lĩnh vực hoạt động            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lưu trú nghỉ dưỡng.</li> <li>- Dịch vụ ăn uống.</li> <li>- Spa &amp; chăm sóc sức khỏe.</li> <li>- Tổ chức hội nghị nhỏ.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dịch vụ Lưu trú du lịch, Khu nghỉ dưỡng cao cấp, Ẩm thực tích hợp, Spa, Câu lạc bộ trẻ em.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dịch vụ Lưu trú du lịch, Khu căn hộ dịch vụ nghỉ dưỡng, Ẩm thực, Hội nghị, Spa &amp; Thể thao</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dịch vụ Lưu trú du lịch, Ẩm thực, Tổ chức sự kiện &amp; Tiệc cưới, Chăm sóc sức khỏe, Khu vui chơi trẻ em.</li> </ul>                                 |
| Điểm mạnh                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vị trí mặt biển trực diện vô cùng sầm uất.</li> <li>- Hồ bơi vô cực trên tầng thượng cực đẹp, nổi tiếng với dịch vụ khay</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nằm ở góc đường Lâm Hoàn - Võ Nguyên Giáp nên có không gian yên tĩnh hơn một chút nhưng vẫn</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khách sạn kết hợp mô hình căn hộ nên phòng ốc rộng rãi, tiện nghi cho gia đình.</li> <li>- Phong cách kiến trúc Châu Âu kết</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vị trí đắc địa ngay ngã ba đối diện Công viên Biển Đông, thuận tiện tham gia các hoạt động lễ hội.</li> </ul>                                       |

|          |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <p>nổi (floating tray).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp, nhận được điểm đánh giá rất cao trên các nền tảng đặt phòng.</li> </ul>                            | <p>cận biển.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bữa sáng buffet phong phú, đa dạng món ăn và hợp khẩu vị nhiều vùng miền.</li> <li>- Hồ bơi vô cực view trực diện biển Mỹ Khê tuyệt đẹp.</li> </ul>               | <p>hợp hiện đại, tạo cảm giác sang trọng.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vị trí mặt biển, tầm nhìn panorama thông thoáng.</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết kế hiện đại, tinh tế.- Có khu vực Sky 21 Bar trên tầng thượng ngắm trọn cảnh biển và thành phố về đêm rất ấn tượng.</li> </ul>                                                                |
| Điểm yếu | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không thuộc chuỗi quốc tế.</li> <li>- Phụ thuộc vào OTA.</li> <li>- Chưa có bản sắc dịch vụ riêng biệt.</li> <li>- Khó khăn trong tuyển dụng nhân sự.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không nằm mặt tiền trục chính hoàn toàn mà lệch một chút vào đường Lâm Hoành</li> <li>- Vào mùa cao điểm, khu vực hồ bơi và nhà hàng ăn sáng đôi khi bị quá tải cục bộ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thương hiệu mang tính nội địa truyền thống hơn, độ nhận diện về dịch vụ "trendy" (xu hướng trẻ trung) không mạnh bằng HAIAN hay Sala.</li> <li>- Tiện ích giải trí đi kèm ít sôi động hơn.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khu vực trước khách sạn (gần Công viên Biển Đông) thường rất đông đúc và đôi khi ồn ào vào buổi tối do các sự kiện ngoài trời.</li> <li>- Diện tích một số hạng phòng tiêu chuẩn hơi nhỏ</li> </ul> |

Nguồn: Tổng hợp các tác giả.

### **Thách thức cạnh tranh.**

Mình Toàn SAFI và Belle Maison thường có mức giá linh hoạt và dễ chịu hơn từ 15% đến 20% cho cùng một hạng phòng tiêu chuẩn. Khi thị trường hạ nhiệt hoặc vào mùa thấp điểm, HAIAN rất dễ bị mất những tệp khách hàng nhạy cảm về giá (như

khách đoàn lớn, khách nội địa đi theo gia đình) vào tay hai đối thủ này.

HAIAN là một trong những thương hiệu làm truyền thông hình ảnh (Marketing thị giác) tốt nhất phân khúc 4 sao tại Mỹ Khê. Tuy nhiên, Sala Danang đang nổi lên như một thế lực cạnh tranh trực diện về độ nhận diện thương hiệu đối với tệp khách Hàn Quốc, Đài Loan và giới trẻ nội địa nhờ phong cách tối giản, tinh tế kiểu Nhật pha trộn hiện đại.

Các yếu tố như dịch bệnh, biến động kinh tế toàn cầu,...ảnh hưởng trực tiếp đến lượng khách quốc tế. Thị trường nội địa tuy tiềm năng nhưng có tính mùa vụ cao, gây khó khăn trong việc duy trì công suất phòng ổn định.

#### 2.2.2.3 Kết quả kinh doanh của HAIAN Beach hotel & spa.

Công suất phòng bình quân của khách sạn từ 95% - 98%.

Doanh thu bình quân từ 7,2 – 8,2 tỷ/ tháng

Tổng chi phí chiếm khoảng 85% doanh thu.

Tỷ suất lợi nhuận trước thuế: 15%.

Bảng 2.6: Kết quả doanh thu HAIAN Beach Hotel & Spa( 2022 – 2024 ).

ĐVT: Tỷ đồng.

| Chi tiêu             | 2022   | 2023   | 2024   |
|----------------------|--------|--------|--------|
| Doanh thu(năm)       | 86,4   | 92,4   | 98,4   |
| Chi phí (85%)        | 73,44  | 78,54  | 83,64  |
| Lợi nhuận trước thuế | 12,96  | 13,86  | 14,76  |
| Thuế (20%)           | 2,592  | 2,772  | 2,952  |
| Lợi nhuận sau thuế   | 10,368 | 11,088 | 11,808 |

Nguồn: phòng Nhân sự.

#### Nhận xét:

- Tốc độ tăng trưởng doanh thu trung bình khoảng 6,7%/ năm.
- Doanh thu tăng dần qua từng năm, lợi nhuận sau thuế tăng từ 10,37 tỷ(2022) lên 11,81 tỷ(2024), tạo cơ sở tốt cho việc mở rộng dịch vụ hoặc tái đầu tư.

- Tỷ suất lợi nhuận ròng giữ ổn định 12% doanh thu, khả năng kiểm soát chi phí và tối ưu doanh thu khá tốt.
- Chi phí luôn chiếm lợi 85% doanh thu, lợi nhuận khá mỏng nhưng ổn định.

### **2.3. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại HAIAN BEACH HOTEL & SPA.**

#### ***2.3.1. Tạo động lực bằng vật chất tại khách sạn.***

Đây là nhóm nhân tố cốt lõi để duy trì sự gắn bó của nhân viên. Tại HAIAN, các chính sách này bao gồm:

##### ***2.3.1.1. Lương.***

Tại HAIAN Beach Hotel & Spa, tiền lương được xác định là công cụ đòn bẩy kinh tế quan trọng nhất để thu hút và giữ chân người lao động. Khách sạn đã xây dựng hệ thống thang bảng lương dựa trên các tiêu chí về cấp bậc, chức danh và năng lực thực tế.

Cách tính lương và hình thức chi trả:

Hiện nay, khách sạn áp dụng hình thức trả lương theo thời gian kết hợp với kết quả hoàn thành công việc. Công thức tính lương hàng tháng cho nhân viên được xác định cụ thể như sau:

Thu nhập thực lĩnh = [5.000.000 (lương cơ bản) + Phụ cấp (nếu có)] / Ngày công chuẩn x Số ngày làm việc thực tế + Tiền lương tăng ca (OT)

Trong đó:

Lương cơ bản: Được thỏa thuận dựa trên vị trí công việc, đảm bảo không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng I tại Đà Nẵng. Đối với các bộ phận vật vả như F&B hay Buồng phòng, mức lương này thường được xem xét điều chỉnh định kỳ hàng năm dựa trên kết quả đánh giá KPI.

Tiền lương tăng ca (OT): Do đặc thù công suất phòng tại HAIAN luôn ở mức cao (95% - 98%), việc nhân viên phải tăng ca là thường xuyên. Khách sạn thực hiện chi trả tiền tăng ca theo đúng quy định của Luật Lao động (Hệ số 1.5 cho ngày thường, 2.0 cho ngày nghỉ hàng tuần và 3.0 cho các ngày lễ, Tết).

Hình thức chi trả: Tiền lương được quyết toán vào cuối tháng và chi trả qua tài khoản ngân hàng của nhân viên vào ngày 05 đến mùng 10 hàng tháng. Việc chi trả

đúng hạn là một điểm cộng giúp nhân viên yên tâm công tác.

Tuy nhiên, do chi phí vận hành luôn chiếm tỷ trọng lớn (khoảng 85% doanh thu), quỹ lương của khách sạn đôi khi bị siết chặt, khiến mức lương danh nghĩa chưa thực sự hấp dẫn so với các khách sạn tầm cỡ 4 sao như Sala hay Minh Toàn hotel

#### *2.3.1.2. Thưởng.*

Bên cạnh tiền lương cố định, hệ thống tiền thưởng tại HAIAN Beach Hotel & Spa đóng vai trò là công cụ kích thích trực tiếp năng suất lao động và thái độ phục vụ của nhân viên. Khách sạn hiện đang áp dụng các chế độ thưởng đa dạng như sau:

Thưởng phí phục vụ (Service Charge):

Đây là khoản thưởng quan trọng nhất và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng thu nhập hàng tháng của nhân viên khách sạn.

Cách tính: Phí phục vụ (thường là 5%) được tính trên tổng doanh thu dịch vụ lưu trú và ăn uống của khách sạn trong tháng. Sau khi trừ các chi phí quản lý liên quan, quỹ này được chia đều cho toàn bộ nhân viên chính thức dựa trên số ngày công làm việc thực tế.

Thực trạng tại HAIAN: Với công suất phòng bình quân rất cao, đạt từ 95% - 98%, khoản Service Charge này giúp thu nhập của nhân viên tăng thêm đáng kể (từ 2.000.000đ - 4.000.000đ/tháng tùy mùa). Tuy nhiên, đặc thù của khoản này là không ổn định. Vào mùa thấp điểm, thu nhập nhân viên bị sụt giảm mạnh dù áp lực vận hành vẫn duy trì, gây khó khăn cho việc chi tiêu sinh hoạt của người lao động.

Thưởng định kỳ và thưởng thành tích:

Thưởng Lễ, Tết: Khách sạn thực hiện chế độ thưởng vào các dịp lễ lớn như 1/1, 30/4 - 1/5, Quốc khánh 2/9 sẽ được thưởng 500.000 và đặc biệt là thưởng Tết Nguyên Đán (thường là lương tháng thứ 13).

Thưởng chuyên cần: Áp dụng cho những nhân viên đảm bảo ngày công, không vi phạm nội quy và không đi trễ về sớm, nhằm rèn luyện tác phong chuyên nghiệp sẽ được thưởng 500.000.

#### *2.3.1.3. Phúc lợi.*

Bên cạnh thu nhập trực tiếp, các chính sách phúc lợi tại HAIAN Beach Hotel &

Spa được xem là "chất kết dính" giúp nhân viên an tâm công tác và cảm thấy được quan tâm như một thành viên trong gia đình. Các chế độ này không chỉ tuân thủ pháp luật mà còn thể hiện sự đãi ngộ riêng của khách sạn:

Chế độ Bảo hiểm và An sinh:

Khách sạn thực hiện trích nộp đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN theo đúng mức lương đóng bảo hiểm đã cam kết trong hợp đồng lao động.

Việc đảm bảo các quyền lợi về ốm đau, thai sản hay hưu trí giúp đội ngũ 145 nhân viên có sự bảo đảm về mặt dài hạn, giảm bớt lo âu về rủi ro sức khỏe.

Chế độ ăn ca và nghỉ ngơi:

Đây là một trong những điểm cộng lớn tại HAIAN. Khách sạn cung cấp bữa ăn giữa ca miễn phí tại nhà hàng dành riêng cho nhân viên với thực đơn đầy đủ dinh dưỡng và thay đổi hàng ngày.

Đối với nhân viên bộ phận Nhà hàng (F&B) và Buồng phòng phải làm việc với cường độ cao (công suất phòng 98%), bữa ăn ca không chỉ giúp tiết kiệm chi phí sinh hoạt mà còn là thời gian quý giá để tái tạo sức lao động.

Khách sạn cũng trang bị khu vực nghỉ ngơi, phòng thay đồ và tủ cá nhân (locker) sạch sẽ, tiện nghi cho nhân viên.

Hỗ trợ công cụ và điều kiện làm việc:

Nhân viên được cấp phát đồng phục miễn phí theo tiêu chuẩn từng bộ phận, đảm bảo tính chuyên nghiệp và đồng bộ.

Bên cạnh đó, các khoản hỗ trợ như phí gửi xe, trang thiết bị bảo hộ lao động cho bộ phận Kỹ thuật hay dụng cụ vệ sinh hiện đại cho bộ phận Buồng phòng luôn được cung cấp kịp thời.

Hoạt động tinh thần và khen thưởng định kỳ:

Hàng năm, khách sạn tổ chức các chuyến du lịch (Staff Outing), tiệc nhân viên và các hoạt động team building nhằm phá vỡ khoảng cách giữa các bộ phận.

Các ngày lễ quốc tế Phụ nữ 8/3, ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6 (cho con em nhân viên) hay sinh nhật tháng của nhân viên đều được tổ chức ấm cúng, có quà tặng hoặc tiền mặt khích lệ.

### ***2.3.2. Các chính sách tạo động lực phi vật chất.***

Bên cạnh các lợi ích về kinh tế, HAIAN Beach Hotel & Spa rất chú trọng đến đời sống tinh thần và môi trường làm việc để nhân viên cảm thấy được tôn trọng và gắn bó. Tại bộ phận Nhà hàng, các chính sách này được thực hiện cụ thể như sau:

#### ***2.3.2.1. Công tác đào tạo và phát triển chuyên môn.***

Tại HAIAN Beach Hotel & Spa, đào tạo không chỉ đơn thuần là việc trang bị kiến thức mà còn là một chiến lược tạo động lực tinh thần quan trọng. Khi nhân viên được nâng cao tay nghề, họ sẽ cảm thấy tự tin hơn, giảm bớt áp lực sai sót và nhìn thấy cơ hội phát triển bản thân tại môi trường chuyên nghiệp.

Đào tạo nghiệp vụ tiêu chuẩn 4 sao: Đối với bộ phận Nhà hàng, định kỳ hàng tháng hoặc trước các mùa cao điểm, khách sạn tổ chức các buổi đào tạo lại về quy trình phục vụ bàn. Nội dung bao gồm: kỹ thuật set-up bàn ăn theo tiêu chuẩn buffet và À la carte, quy trình phục vụ rượu vang, và kỹ năng phối hợp giữa bộ phận Bếp và Nhà hàng. Việc nắm vững quy trình giúp nhân viên xử lý công việc nhanh chóng hơn, đặc biệt hữu ích khi khách sạn đạt công suất phòng 95% - 98%, tránh được tình trạng lúng túng khi khách đông.

Đào tạo ngoại ngữ chuyên ngành: Do đặc thù vị trí đối diện biển Mỹ Khê và thu hút lượng lớn khách quốc tế, đặc biệt là khách Hàn Quốc chiếm tỷ trọng tới 50%, HAIAN rất chú trọng vào đào tạo ngôn ngữ. Nhân viên được tham gia các lớp tiếng Anh giao tiếp cơ bản và các mẫu câu tiếng Hàn chuyên dụng trong nhà hàng. Việc có thể giao tiếp cơ bản với khách giúp nhân viên cảm thấy hào hứng hơn trong công việc, nhận được sự hài lòng từ khách (dẫn đến có thêm tiền Tip) – đây chính là một nguồn động lực tinh thần rất lớn.

Đào tạo kỹ năng mềm và xử lý tình huống: Nhân viên thường xuyên được tham gia các buổi chia sẻ về kỹ năng giao tiếp, tâm lý khách hàng và đặc biệt là kỹ năng xử lý phàn nàn. Trong môi trường "việc nhiều", sai sót là điều khó tránh khỏi. Khi được trang bị kỹ năng này, nhân viên sẽ bớt lo âu, biết cách xoa dịu khách hàng và biến những trải nghiệm chưa tốt của khách thành sự hài lòng.

Đào tạo thông qua thực tiễn: Bên cạnh các lớp học lý thuyết, hình thức "kèm cặp" tại chỗ rất được chú trọng. Những nhân viên mới hoặc sinh viên thực tập thường

được các anh chị đi trước hướng dẫn trực tiếp trong ca làm việc. Sự quan tâm, chỉ bảo tận tình này tạo nên một môi trường học tập thân thiện, giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập và giảm bớt áp lực tâm lý trong những ngày đầu làm việc.

#### *2.3.2.2. Môi trường làm việc và văn hóa tổ chức.*

Môi trường làm việc tại bộ phận Nhà hàng của HAIAN Beach Hotel & Spa được xây dựng dựa trên sự chuyên nghiệp, gắn kết và tinh thần hỗ trợ lẫn nhau. Đây là yếu tố quan trọng giúp xoa dịu áp lực tâm lý cho nhân viên khi phải làm việc trong điều kiện cường độ cao.

Xây dựng tinh thần đồng đội: Tại bộ phận Nhà hàng, khối lượng công việc vào giờ cao điểm (phục vụ buffet sáng cho hàng trăm khách) là cực kỳ lớn. Chính vì vậy, văn hóa "hỗ trợ chéo" luôn được đề cao. Không chỉ nhân viên phục vụ mà ngay cả bộ phận Bar hay Bếp cũng sẵn sàng hỗ trợ nhau khi cần thiết. Sự gắn kết này giúp nhân viên không cảm thấy bị bỏ lại phía sau, từ đó tạo nên một môi trường làm việc thân thiện, giảm bớt sự căng thẳng và mệt mỏi về thể chất.

Sự gương mẫu và hỗ trợ từ cấp quản lý: Một đặc điểm nổi bật trong văn hóa làm việc tại HAIAN là sự sát cánh của các cấp quản lý (Giám sát, Trưởng bộ phận). Trong những thời điểm khách sạn đạt công suất phòng 98%, các quản lý không chỉ đứng ở vị trí chỉ đạo mà trực tiếp tham gia vào các khâu phục vụ, dọn dẹp hoặc giải quyết phàn nàn của khách cùng nhân viên. Hành động này là một nguồn động lực tinh thần cực lớn, giúp nhân viên cảm thấy nỗ lực của mình luôn được thấu hiểu và trân trọng.

Văn hóa giao tiếp và phản hồi hai chiều: Mỗi ngày làm việc tại Nhà hàng đều bắt đầu bằng buổi họp đầu ca. Đây không chỉ là lúc triển khai công việc mà còn là không gian để nhân viên chia sẻ những khó khăn, vướng mắc của ngày hôm trước. Việc Ban quản lý luôn lắng nghe và phản hồi kịp thời các đề xuất về cải thiện điều kiện làm việc giúp nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, từ đó tăng cường sự tự nguyện và lòng trung thành.

Trang thiết bị và điều kiện làm việc vật chất: Môi trường làm việc còn được đảm bảo thông qua việc trang bị các công cụ hiện đại. Việc sử dụng hệ thống gọi món tự động (Order qua máy cầm tay) và hệ thống máy lạnh nhà hàng luôn hoạt động tốt giúp nhân viên giảm bớt sự di chuyển không cần thiết và sự nóng bức trong quá trình

phục vụ. Một môi trường làm việc sạch sẽ, ngăn nắp và hiện đại là cơ sở để nhân viên duy trì thái độ phục vụ chuyên nghiệp theo đúng chuẩn 4 sao.

#### *2.3.2.3. Cơ hội thăng tiến và ghi nhận thành tích.*

Tại HAIAN Beach Hotel & Spa, việc tạo ra một lộ trình công danh rõ ràng và sự công nhận kịp thời là một trong những phương pháp tạo động lực tinh thần hiệu quả nhất, giúp nhân viên bộ phận Nhà hàng có mục tiêu phấn đấu lâu dài.

Lộ trình thăng tiến rõ ràng: Khách sạn xây dựng một hệ thống phân cấp bậc cụ thể cho bộ phận F&B, từ Nhân viên thực tập - Nhân viên thời vụ - Nhân viên chính thức - Tổ trưởng (Captain) - Giám sát (Supervisor) - Quản lý nhà hàng (Restaurant Manager). Việc công khai các tiêu chuẩn để được thăng tiến giúp nhân viên biết mình cần hoàn thiện những kỹ năng gì. Đặc biệt, HAIAN ưu tiên chính sách "Đề bạt nội bộ". Khi có vị trí quản lý trống, khách sạn sẽ xem xét các cá nhân xuất sắc hiện tại trước khi tuyển mới từ bên ngoài, giúp nhân viên cảm thấy sự trung thành và nỗ lực của mình sẽ được đền đáp xứng đáng.

Chương trình vinh danh nhân viên xuất sắc: Hàng tháng, dựa trên kết quả đánh giá KPI và phản hồi từ khách hàng trên các trang như TripAdvisor hay Booking.com, khách sạn sẽ tổ chức bầu chọn "Nhân viên xuất sắc của tháng".

Về mặt tinh thần: Hình ảnh của nhân viên xuất sắc được trang trọng treo tại bảng tin chung và đăng tải trên Fanpage nội bộ của khách sạn.

Sự khích lệ: Việc được Ban Giám đốc trực tiếp trao bằng khen trước toàn thể nhân viên không chỉ là niềm tự hào cá nhân mà còn tạo ra động lực lan tỏa, thúc đẩy các nhân viên khác cùng cố gắng.

Đánh giá năng lực công bằng và khách quan: Hệ thống đánh giá định kỳ giúp quản lý nhận ra những cá nhân có tố chất để đưa vào danh sách "cán bộ nguồn". Những nhân viên có thái độ tốt, phục vụ chuyên nghiệp ngay cả trong những ngày cao điểm (công suất 98%) sẽ được ghi nhận vào hồ sơ nhân sự. Đây chính là cơ sở để xem xét tăng lương hoặc cử đi tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu hơn, tạo tiền đề cho việc thăng chức sau này.

Sự tôn trọng và trao quyền: Tại HAIAN, các nhân viên có thâm niên hoặc năng lực tốt thường được các quản lý tin tưởng "trao quyền" trong việc hướng dẫn nhân viên

mới hoặc tự quyết định một số tình huống phục vụ khách hàng trong phạm vi cho phép. Sự tin tưởng này giúp nhân viên cảm thấy mình không chỉ là "người làm thuê" mà thực sự là một thành viên có giá trị, đóng góp vào thành công chung của khách sạn.

### ***2.3.3. Kết quả khảo sát về người lao động và công tác tạo động lực của nhà hàng.***

#### ***2.3.3.1. Thiết kế nghiên cứu***

##### **a. Phiếu khảo sát.**

Nhằm mục đích đánh giá chính xác thực trạng công tác tạo động lực tại khách sạn, em đã tiến hành làm phiếu khảo sát nhằm mục đích khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên bộ phận F&B về chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, các mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, cơ hội đào tạo và thăng tiến trong công việc. Đồng thời nhận biết được các hạn chế còn tồn tại trong quy trình vận hành của khách sạn để có thể đề xuất ra các giải pháp thích hợp.

Phiếu khảo sát về tạo động lực cho nhân viên bộ phận F&B tại khách sạn HAIAN BEACH HOTEL & SPA gồm 3 phần:

Phần 1: Thông tin chung: đây là phần thu thập các thông tin về thời gian làm việc và các chức vụ trong bộ phận.

Phần 2: Đánh giá thực trạng tạo động lực tại bộ phận: đây là phần sử dụng thang đo 5 mức độ để đo lường sự hài lòng của nhân viên về chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, các mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, cơ hội đào tạo và thăng tiến trong công việc.

Phần 3: Đánh giá và kiến nghị ( câu hỏi mở): câu hỏi mở nhằm lắng nghe những tâm tư, nguyện vọng và đóng góp cụ thể từ người lao động về các chính sách nhân sự hiện hành tại khách sạn.

##### **b. Mẫu khảo sát.**

Quy mô mẫu gồm 19 người ở các bộ phận nhà hàng, bar và bếp.

##### **c. Phương pháp thu thập dữ liệu.**

Thu thập dữ liệu dựa trên phương pháp lập phiếu khảo sát trên google form bằng cách gửi phiếu khảo sát online cho các anh chị đồng nghiệp trong bộ phận F&B tại khách sạn.

d. Phương pháp xử lý dữ liệu.

Xử lý các dữ liệu bằng excel và tính các tỷ lệ phần trăm (%) dựa vào kết quả của khảo sát.

2.3.3.2. *Kết quả nghiên cứu.*

Để có cái nhìn khách quan và chính xác về hiệu quả của các chính sách tạo động lực đang áp dụng, em đã tiến hành khảo sát thực tế đối với đội ngũ nhân viên đang trực tiếp làm việc tại bộ phận Nhà hàng của HAIAN Beach Hotel & Spa.

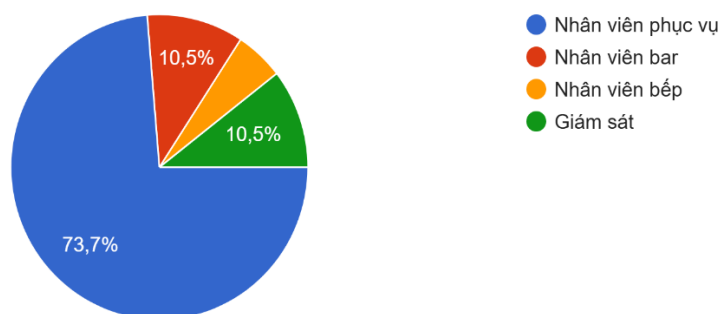
a. Thông tin chung về đối tượng khảo sát.

Việc đánh giá công tác tạo động lực được thực hiện thông qua khảo sát trực tiếp 19 nhân sự đang công tác tại bộ phận F&B của khách sạn HAIAN Beach Hotel & Spa. Đây là nhóm nhân sự đại diện cho các cấp bậc và vị trí chuyên môn khác nhau, trực tiếp vận hành các quy trình phục vụ tại khách sạn. Dưới đây là các bảng số liệu và biểu đồ về các vị trí công tác và thời gian làm việc tại bộ phận:

Bảng 2.7: Các vị trí công tác của nhân viên bộ phận F&B.

| Bộ phận           | Số lượng | %      |
|-------------------|----------|--------|
| Nhân viên phục vụ | 14       | 73,68% |
| Nhân viên bar     | 2        | 10,53% |
| Nhân viên bếp     | 1        | 5,26%  |
| Giám sát          | 2        | 10,53% |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.



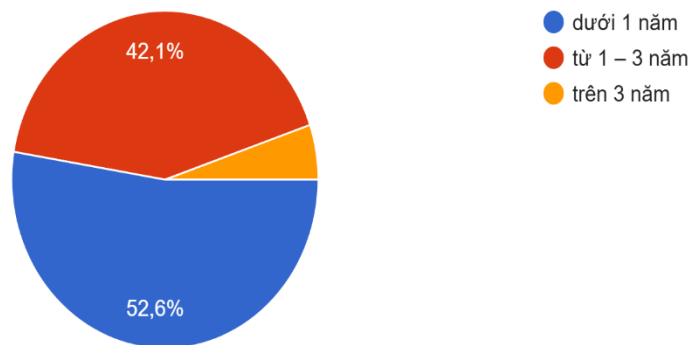
Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.2: Biểu đồ cơ cấu đối tượng khảo sát chức vụ.

Bảng 2.8: Thời gian làm việc của nhân viên bộ phận F&B.

| Thời gian làm việc | Số lượng người | %      |
|--------------------|----------------|--------|
| Dưới 1 năm         | 10             | 52,63% |
| Từ 1 – 3 năm       | 8              | 42,11% |
| Trên 3 năm         | 1              | 5,26%  |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.3: Biểu đồ cơ cấu đối tượng khảo sát thời gian làm việc tại bộ phận.

b. Phân tích kết quả đánh giá của nhân viên về các yếu tố tạo động lực.

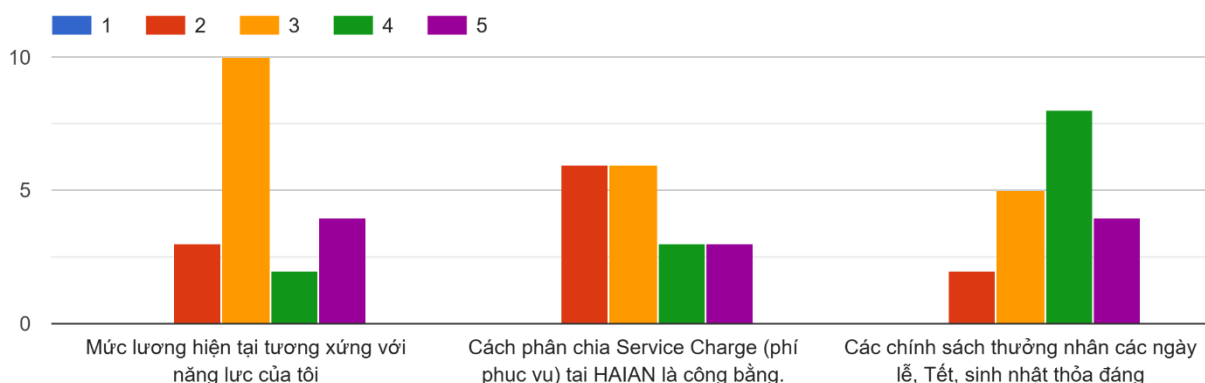
Đây là phần nội dung trọng tâm, phản ánh trực tiếp quan điểm của người lao động về thực trạng các chính sách tạo động lực đang được áp dụng tại bộ phận F&B. Kết quả tổng hợp từ bảng khảo sát được thể hiện cụ thể qua các bảng số liệu và biểu đồ sau:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về lương, thưởng và phụ cấp của nhân viên bộ phận F&B.

| Nội dung đánh giá                                                   | Mức độ 1 | Mức độ 2 | Mức độ 3 | Mức độ 4 | Mức độ 5 | Tổng |
|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực của tôi.                 | 0        | 03       | 10       | 02       | 04       | 19   |
| Cách phân chia Service Charge (phí phục vụ) tại HAIAN là công bằng. | 0        | 06       | 06       | 03       | 03       | 18   |
| Các chính sách thưởng nhân các ngày lễ, Tết, sinh nhật thỏa đáng    | 0        | 02       | 05       | 08       | 04       | 19   |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

\*Ghi chú: có 1 nhân viên không điền cách phân chia service charge dẫn đến sự chênh lệch tổng số lượng người làm



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.4: Biểu đồ cơ cấu về tiền lương, thưởng và phụ cấp tại bộ phận.

Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực: Kết quả cho thấy đa số nhân viên (10/19 người) đánh giá ở mức trung bình. Dựa vào đó có thể thấy rằng mức lương hiện tại chỉ vừa đủ để duy trì công việc, chưa tạo được sự hưng phấn hay cảm giác được "trả công xứng đáng" đối với những đóng góp vượt trội của nhân viên. Sự tồn tại của 03

trường hợp đánh giá mức độ 2 cho thấy sự chênh lệch trong kỳ vọng lương giữa nhân viên và chính sách của khách sạn.

Cách phân chia Service Charge tại HAIAN là công bằng: Mặc dù có 03 nhân viên đánh giá mức độ 4 và 03 nhân viên ở mức độ 5, nhưng điểm đáng chú ý là 06 người chọn mức độ 2. Việc phân chia phí dịch vụ (Service Charge) là vấn đề nhạy cảm; số liệu này cho thấy tồn tại sự thiếu minh bạch hoặc chưa đồng thuận trong cách tính toán giữa các cấp bậc hoặc vị trí (ví dụ: giữa nhân viên phục vụ và bộ phận hỗ trợ).

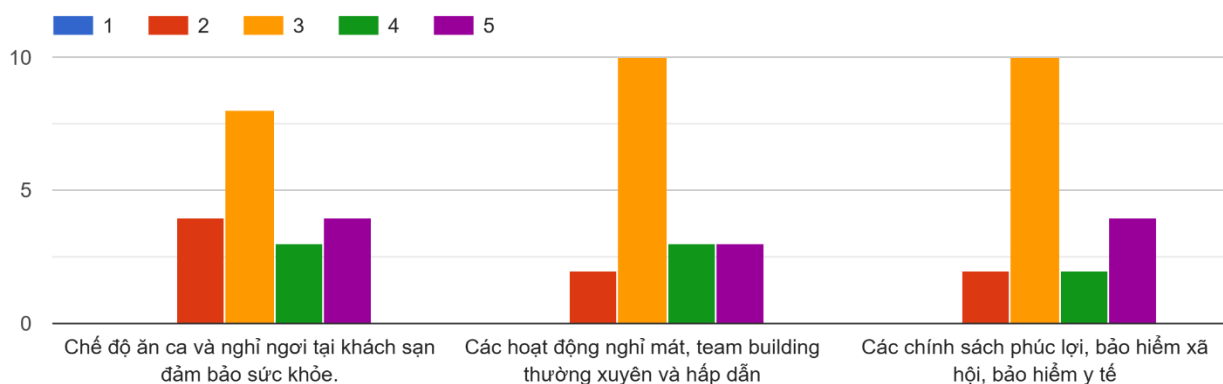
Các chính sách thưởng các ngày lễ, Tết, sinh nhật thỏa đáng: Đây là tiêu chí có kết quả khả quan nhất với 08 nhân viên đánh giá mức độ 4 và 04 nhân viên đánh giá mức độ 5. Có thể thấy chính sách phúc lợi phi tài chính (quà tặng, thưởng dịp đặc biệt) của khách sạn được đánh giá tốt hơn các yếu tố tài chính trực tiếp. Tuy nhiên, sự xuất hiện của 02 trường hợp đánh giá mức độ 2 cho thấy vẫn còn những nhân sự cảm thấy bị bỏ quên hoặc chưa được quan tâm đầy đủ trong các dịp này.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về chế độ phúc lợi của nhân viên bộ phận F&B.

| Nội dung đánh giá                                             | Mức độ 1 | Mức độ 2 | Mức độ 3 | Mức độ 4 | Mức độ 5 | Tổng |
|---------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| Chế độ ăn ca và nghỉ ngơi tại khách sạn đảm bảo sức khỏe.     | 0        | 04       | 08       | 04       | 03       | 19   |
| Các hoạt động nghỉ mát, team building thường xuyên và hấp dẫn | 0        | 02       | 10       | 03       | 03       | 18   |
| Các chính sách phúc lợi, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế       | 0        | 02       | 10       | 02       | 05       | 19   |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

\*Ghi chú: có 1 nhân viên không điền các hoạt động team building dẫn đến sự chênh lệch tổng số lượng người làm.



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.5: Biểu đồ cơ cấu về chế độ phúc lợi tại bộ phận.

Về chế độ ăn ca và nghỉ ngơi: Có 12/19 nhân viên (chiếm hơn 63%) đánh giá từ mức độ 3 trở lên, cho thấy khách sạn đã bước đầu đáp ứng được nhu cầu cơ bản về tái tạo sức lao động cho nhân viên. Tuy nhiên, việc vẫn còn 04 nhân viên đánh giá ở mức độ 2 phản ánh thực tế rằng áp lực công việc trong các giờ cao điểm tại nhà hàng có thể khiến thời gian nghỉ ngơi hoặc chất lượng bữa ăn ca chưa thực sự tối ưu, cần được cải thiện để đảm bảo sức khỏe dài hạn cho nhân sự.

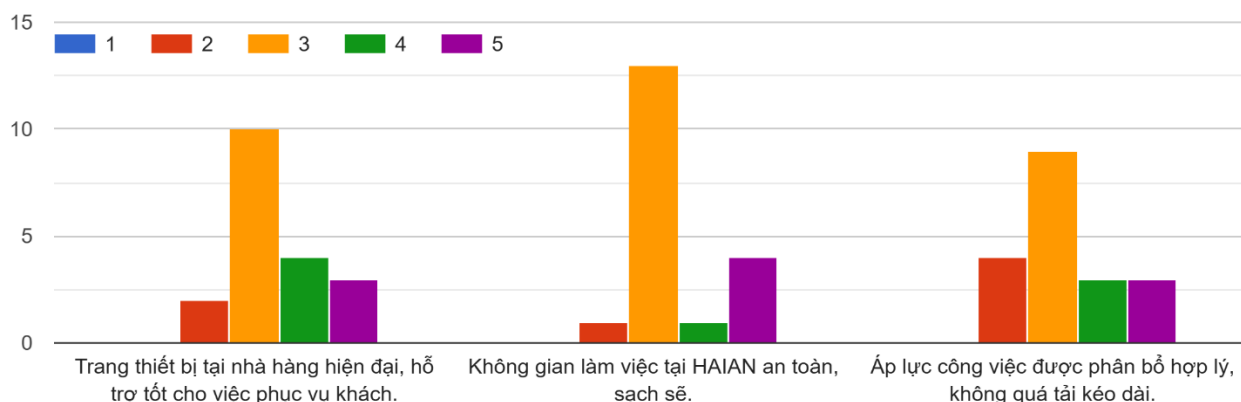
Về các hoạt động nghỉ mát, team building: Đây là khía cạnh nhận được nhiều phản hồi tích cực nhất. Phần lớn nhân viên (16/18 người) đánh giá từ mức độ 3 đến 5. Điều này chứng tỏ các hoạt động kết nối tinh thần của HAIAN Beach Hotel & Spa được đánh giá cao, giúp giảm bớt căng thẳng đặc thù của ngành F&B và tạo sự gắn kết bền chặt giữa các thành viên.

Về chính sách bảo hiểm và phúc lợi bắt buộc: dựa vào kết quả khảo sát cho thấy sự hài lòng tương đối cao với 17/19 nhân viên đánh giá từ mức độ 3 đến 5. Việc các chính sách Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế được thực hiện nghiêm túc đã tạo tâm lý an tâm, giúp nhân viên yên tâm công tác. Tuy nhiên, 02 phản hồi ở mức độ 2 cho thấy sự cần thiết trong việc rà soát quy trình giải đáp thắc mắc, giúp nhân viên nắm rõ quyền lợi của mình hơn.

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc của nhân viên bộ phận F&B.

| Nội dung đánh giá                                                        | Mức độ 1 | Mức độ 2 | Mức độ 3 | Mức độ 4 | Mức độ 5 | Tổng |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| Trang thiết bị tại nhà hàng hiện đại, hỗ trợ tốt cho việc phục vụ khách. | 0        | 02       | 10       | 04       | 03       | 19   |
| Không gian làm việc tại HAIAN an toàn, sạch sẽ.                          | 0        | 01       | 13       | 01       | 04       | 19   |
| Áp lực công việc được phân bổ hợp lý, không quá tải kéo dài.             | 0        | 04       | 09       | 03       | 03       | 19   |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.6: Biểu đồ cơ cấu về chế độ phúc lợi tại bộ phận.

Về trang thiết bị làm việc: Đa số nhân viên (17/19 người) đánh giá ở mức độ từ 3 đến 5. Việc trang thiết bị được đánh giá hiện đại và hỗ trợ tốt cho công tác phục vụ là yếu tố then chốt giúp nhân viên tối ưu hóa năng suất và giảm thiểu các sai sót trong quá trình vận hành.

Về không gian làm việc: Đây là tiêu chí nhận được sự đồng thuận cao nhất khi có 18/19 nhân viên đánh giá mức độ 3 trở lên, trong đó có 04 nhân viên đánh giá ở mức độ 5. Việc đảm bảo không gian làm việc an toàn và sạch sẽ không chỉ tuân thủ các quy

chuẩn khắt khe của ngành F&B mà còn giúp nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên.

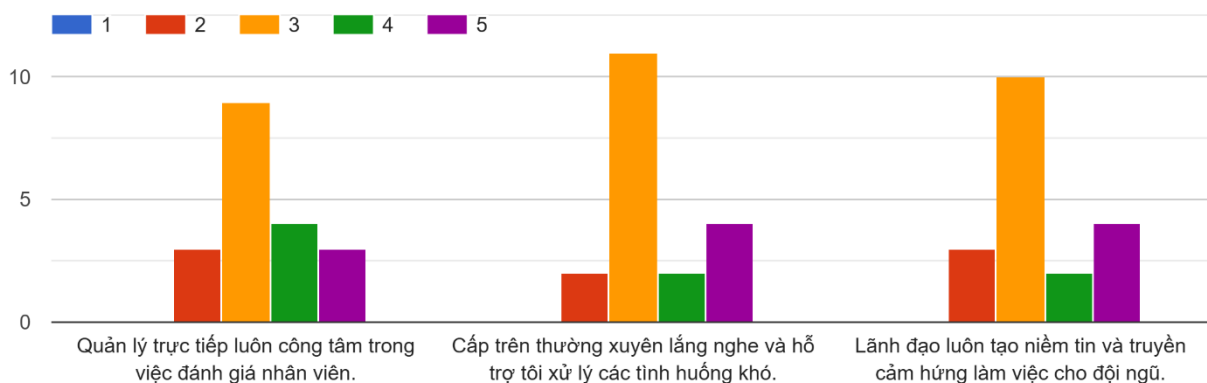
Về áp lực công việc: Số liệu cho thấy sự phân hóa rõ rệt với 04 nhân viên đánh giá mức độ 2 và 09 nhân viên đánh giá mức độ 3. Việc gần một nửa số người khảo sát đánh giá ở mức độ trung bình thấp cho thấy cường độ làm việc tại đơn vị đang ở ngưỡng cao, đòi hỏi sự linh hoạt trong việc sắp xếp ca kíp để tránh tình trạng quá tải kéo dài là yếu tố chính dẫn đến việc gây mệt mỏi cho tinh thần người lao động.

Khách sạn đã làm tốt khâu xây dựng các nền tảng hạ tầng nhưng các công tác tối ưu hóa quy trình vận hành và quản trị áp lực công việc vẫn còn cần cải thiện. Để nâng cao động lực làm việc trong tương lai đơn vị cần chú trọng đến việc chuẩn hóa các quy trình phối hợp liên bộ phận và xây dựng các chính sách hỗ trợ nhân viên hiệu quả hơn trong các khung giờ cao điểm.

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về mối quan hệ với cấp trên của nhân viên bộ phận F&B.

| Nội dung đánh giá                                                       | Mức độ 1 | Mức độ 2 | Mức độ 3 | Mức độ 4 | Mức độ 5 | Tổng |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| Quản lý trực tiếp luôn công tâm trong việc đánh giá nhân viên..         | 0        | 03       | 09       | 04       | 03       | 19   |
| Cấp trên thường xuyên lắng nghe và hỗ trợ tôi xử lý các tình huống khó. | 0        | 02       | 11       | 02       | 04       | 19   |
| Lãnh đạo luôn tạo niềm tin và truyền cảm hứng làm việc cho đội ngũ.     | 0        | 03       | 10       | 02       | 04       | 19   |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.7: Biểu đồ cơ cấu về mối quan hệ với cấp trên tại bộ phận.

Về sự công tâm của quản lý trực tiếp trong đánh giá: Phần lớn nhân viên (16/19 người) đánh giá từ mức độ 3 trở lên, trong đó có 07 người đánh giá ở mức độ 4 và 5. Điều này khẳng định quản lý trực tiếp đã duy trì được sự minh bạch trong việc đánh giá hiệu suất, tạo được nền tảng tin cậy cho nhân viên trong quá trình làm việc.

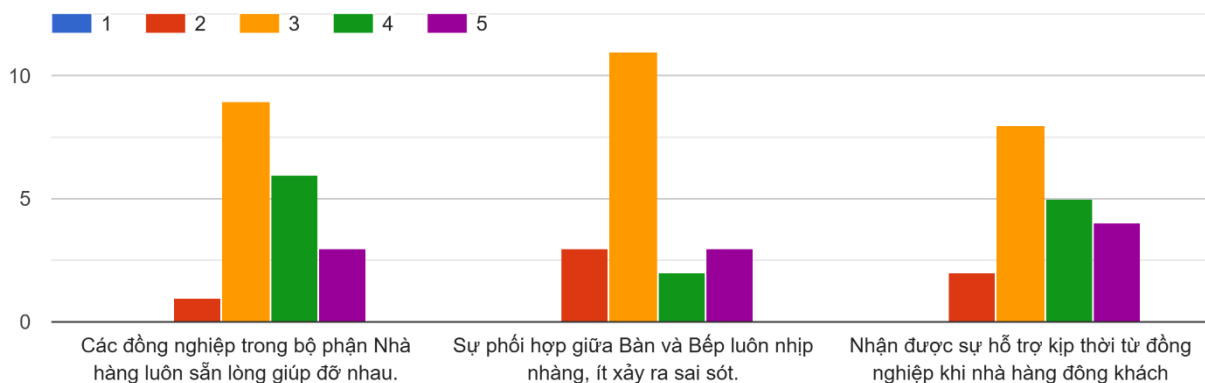
Về khả năng lắng nghe và hỗ trợ của cấp trên: Đa số nhân viên (17/19 người) có cái nhìn tích cực khi đánh giá từ mức độ 3 đến mức độ 5. Việc cấp trên thường xuyên lắng nghe và hỗ trợ xử lý các tình huống khó khăn là yếu tố quan trọng giúp nhân viên yên tâm đối mặt với các áp lực thực tế khi phục vụ khách hàng.

Về khả năng truyền cảm hứng của lãnh đạo: Có 16/19 nhân viên đánh giá từ mức độ 3 trở lên. Tuy nhiên, vẫn còn 03 nhân viên đánh giá ở mức độ 2, cho thấy công tác tạo niềm tin và truyền lửa của lãnh đạo cần được thực hiện đồng bộ hơn, đảm bảo tất cả nhân sự đều cảm nhận được sự kết nối và định hướng rõ ràng từ phía cấp trên. Để cải thiện hạn chế đó, khách sạn cần tiếp tục chú trọng vào các công tác đào tạo kỹ năng quản trị cho các cấp quản lý, đồng thời duy trì các cơ chế đối thoại định kỳ nhằm củng cố niềm tin và sự gắn kết bền vững trong nội bộ.

Bảng 2.13: Kết quả khảo sát về mối quan hệ với đồng nghiệp của nhân viên bộ phận F&B.

| Nội dung đánh giá                                                    | Mức độ 1 | Mức độ 2 | Mức độ 3 | Mức độ 4 | Mức độ 5 | Tổng |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| Các đồng nghiệp trong bộ phận Nhà hàng luôn sẵn lòng giúp đỡ nhau.   | 0        | 01       | 09       | 06       | 03       | 19   |
| Sự phối hợp giữa Bàn và Bếp luôn nhịp nhàng, ít xảy ra sai sót.      | 0        | 03       | 11       | 02       | 03       | 19   |
| Nhận được sự hỗ trợ kịp thời từ đồng nghiệp khi nhà hàng đông khách. | 0        | 02       | 08       | 05       | 04       | 19   |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.8: Biểu đồ cơ cấu về mối quan hệ với đồng nghiệp tại bộ phận.

Về tinh thần sẵn sàng giúp đỡ: Phần lớn nhân viên (18/19 người) đánh giá từ mức độ 3 đến 5, trong đó có 09 người chọn mức độ 3 và 09 người chọn từ mức độ 4 trở lên. Điều này cho thấy văn hóa hỗ trợ lẫn nhau trong nội bộ bộ phận được duy trì tốt, tạo tiền đề thuận lợi cho việc hoàn thành công việc chung.

Về sự phối hợp giữa Bàn và Bếp: Với 16/19 nhân viên đánh giá từ mức độ 3 đến 5, sự phối hợp giữa hai khối công việc này được ghi nhận ở mức độ tương đối nhịp

nhàng. Tuy nhiên, 03 trường hợp đánh giá mức độ 2 cho thấy vẫn tồn tại những rào cản trong giao tiếp hoặc quy trình phối hợp, cần được đơn vị rà soát để giảm thiểu sai sót trong các giờ cao điểm.

Về sự hỗ trợ kịp thời khi đông khách: Có 17/19 nhân viên đánh giá từ mức độ 3 đến 5, chứng tỏ khả năng phản ứng nhanh và tương trợ lẫn nhau của đội ngũ khi áp lực công việc tăng cao. Sự hỗ trợ này là yếu tố quan trọng giúp khách sạn duy trì tiêu chuẩn phục vụ ngay cả trong những thời điểm khó khăn nhất.

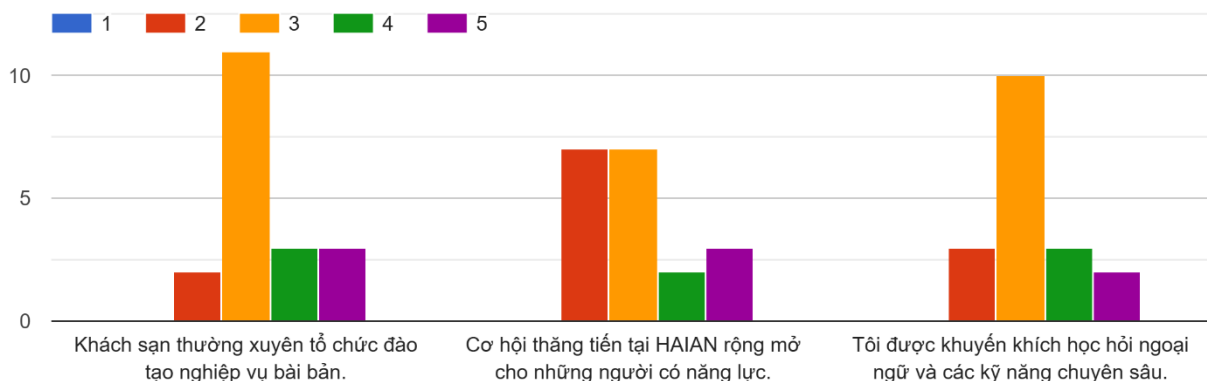
Trong môi trường khách sạn, đặc biệt là bộ phận F&B tính chất công việc đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng và đồng bộ. Mỗi quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp chính là yếu tố then chốt giúp tối ưu hóa quy trình vận hành, giảm thiểu các mâu thuẫn nội bộ và gia tăng lòng trung thành với khách sạn.

Bảng 2.14: Kết quả khảo sát về đào tạo và thăng tiến của nhân viên bộ phận F&B.

| Nội dung đánh giá                                                  | Mức độ 1 | Mức độ 2 | Mức độ 3 | Mức độ 4 | Mức độ 5 | Tổng |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| Khách sạn thường xuyên tổ chức đào tạo nghiệp vụ bài bản.          | 0        | 02       | 11       | 03       | 03       | 19   |
| Cơ hội thăng tiến tại HAIAN rộng mở cho những người có năng lực.   | 0        | 07       | 07       | 02       | 03       | 19   |
| Tôi được khuyến khích học hỏi ngoại ngữ và các kỹ năng chuyên sâu. | 0        | 03       | 10       | 03       | 02       | 18   |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

\*Ghi chú: có 1 nhân viên không điền khuyến khích các kỹ năng chuyên sâu dẫn đến sự chênh lệch tổng số lượng người làm.



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.9: Biểu đồ cơ cấu về đào tạo và thăng tiến tại bộ phận.

Về đào tạo nghiệp vụ: Đa số nhân viên (17/19 người) đánh giá từ mức độ 3 trở lên đối với công tác tổ chức đào tạo. Điều này cho thấy các chương trình huấn luyện nghiệp vụ đang được khách sạn chú trọng triển khai, tạo nền tảng chuyên môn cơ bản cho đội ngũ lao động.

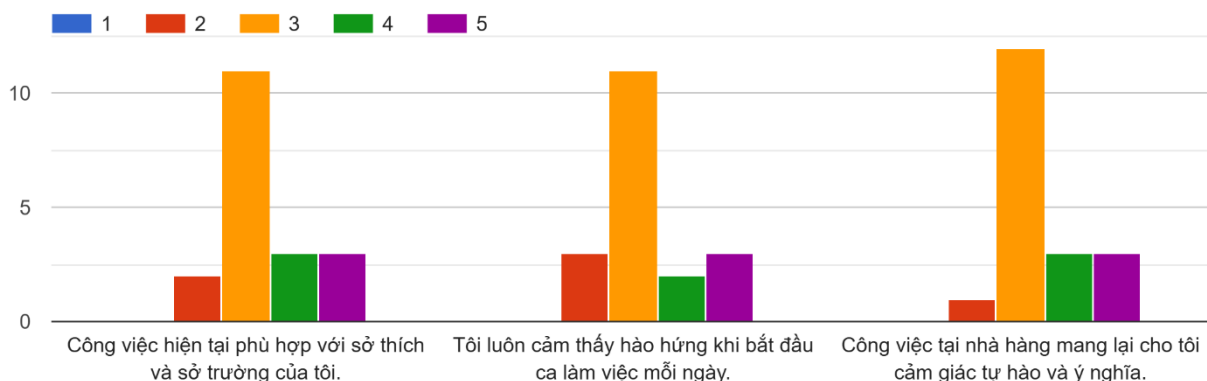
Về cơ hội thăng tiến: Kết quả ghi nhận sự phân hóa rõ rệt khi có 07 nhân viên đánh giá ở mức độ 2, trong khi 12 nhân viên còn lại đánh giá từ mức độ 3 đến 5. Sự tồn tại của nhóm nhân viên chưa hài lòng cho thấy lộ trình thăng tiến tại HAIAN cần được truyền thông minh bạch hơn để nhân sự cảm nhận rõ ràng về cơ hội phát triển dựa trên năng lực cá nhân. Sự thiếu hụt định hướng phát triển có thể dẫn đến việc nhân viên có thể cảm thấy đang giẫm chân tại chỗ, làm suy giảm động lực làm việc của các nhân viên trong khách sạn.

Về khuyến khích học hỏi và nâng cao kỹ năng: Với 15/18 nhân viên đánh giá từ mức độ 3 trở lên, chính sách khuyến khích học hỏi ngoại ngữ và kỹ năng chuyên sâu được đánh giá khá cao. Đây là yếu tố thúc đẩy nhân viên chủ động phát triển bản thân, đáp ứng các tiêu chuẩn dịch vụ ngày càng khắt khe của khách sạn.

Bảng 2.15: Kết quả khảo sát về bản chất công việc của nhân viên bộ phận F&B.

| Nội dung đánh giá                                                   | Mức độ 1 | Mức độ 2 | Mức độ 3 | Mức độ 4 | Mức độ 5 | Tổng |
|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| Công việc hiện tại phù hợp với sở thích và sở trường của tôi.       | 0        | 02       | 11       | 03       | 03       | 19   |
| Tôi luôn cảm thấy hào hứng khi bắt đầu ca làm việc mỗi ngày.        | 0        | 03       | 11       | 02       | 03       | 19   |
| Công việc tại nhà hàng mang lại cho tôi cảm giác tự hào và ý nghĩa. | 0        | 01       | 12       | 03       | 03       | 19   |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.10: Biểu đồ cơ cấu về bản chất công việc tại bộ phận.

Sự phù hợp giữa công việc và năng lực cá nhân: Có 17/19 nhân viên (chiếm 89,5%) đánh giá từ mức độ 3 đến 5, khẳng định công việc hiện tại đang đáp ứng tốt sở thích và sở trường của người lao động. Đây là tiền đề quan trọng giúp nhân viên duy trì hiệu suất ổn định và sự gắn bó lâu dài với khách sạn.

Mức độ hào hứng khi bắt đầu ca làm việc: Phần lớn nhân viên (16/19 người) giữ thái độ tích cực, đánh giá từ mức độ 3 trở lên. Tuy nhiên, sự xuất hiện của 03 nhân viên đánh giá mức độ 2 cho thấy khách sạn cần chú trọng hơn vào các hoạt động truyền cảm

hứng đầu ca làm việc để khơi dậy năng lượng tích cực cho toàn bộ đội ngũ ngay khi bắt đầu ngày làm việc.

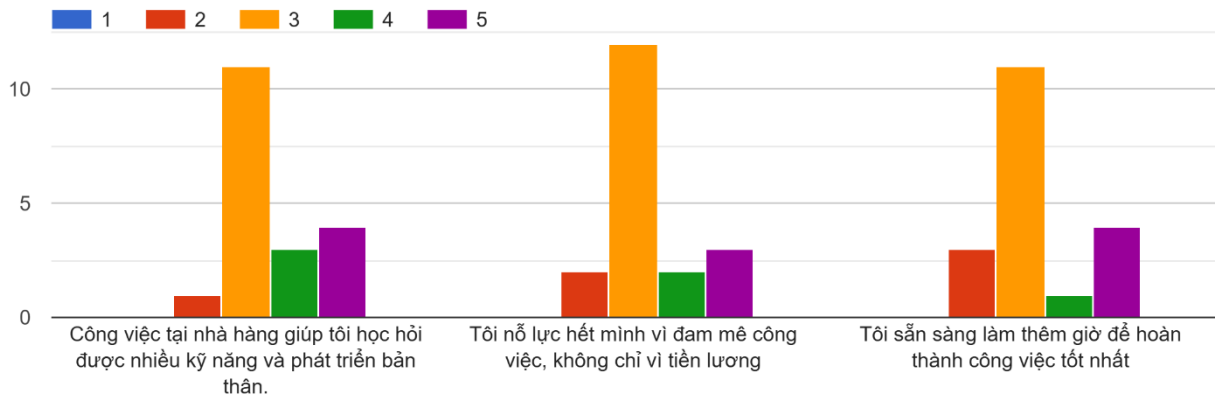
Cảm giác tự hào và ý nghĩa công việc: Đây là tiêu chí có kết quả khả quan nhất với 18/19 nhân viên đánh giá từ mức độ 3 đến 5. Điều này chứng tỏ nhân viên tại HAIAN Beach Hotel & Spa tìm thấy giá trị và niềm tự hào trong công việc dịch vụ, tạo nên tinh thần trách nhiệm cao đối với khách hàng.

Bản chất công việc tại bộ phận F&B có sức hút lớn đối với nhân viên nhờ tính chuyên nghiệp và cơ hội phát triển kỹ năng nghiệp vụ. Để duy trì sức hút này, đơn vị cần tiếp tục tạo không gian làm việc thoải mái để nhân viên có thể chủ động trong công việc, đồng thời cân bằng giữa yêu cầu về chất lượng dịch vụ với khả năng chịu tải của đội ngũ nhân viên để tránh áp lực công việc trở thành rào cản đối với sự phát triển lâu dài.

Bảng 2.16: Kết quả khảo sát về động lực nội tại của nhân viên bộ phận F&B.

| Nội dung đánh giá                                                                  | Mức độ 1 | Mức độ 2 | Mức độ 3 | Mức độ 4 | Mức độ 5 | Tổng |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| Công việc tại nhà hàng giúp tôi học hỏi được nhiều kỹ năng và phát triển bản thân. | 0        | 01       | 11       | 03       | 04       | 19   |
| Tôi nỗ lực hết mình vì đam mê công việc, không chỉ vì tiền lương                   | 0        | 02       | 12       | 02       | 03       | 19   |
| Tôi sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc tốt nhất.                        | 0        | 03       | 11       | 01       | 04       | 19   |

Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.



Nguồn: Kết quả khảo sát tháng 05/2026.

Hình 2.11: Biểu đồ cơ cấu về động lực nội tại tại bộ phận.

Khả năng phát triển cá nhân thông qua công việc: Có 18/19 nhân viên đánh giá từ mức độ 3 đến 5, khẳng định công việc tại nhà hàng mang lại cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng thiết thực. Đây là yếu tố quan trọng giúp nhân viên duy trì sự hứng thú và chủ động trong việc trau dồi năng lực chuyên môn.

Sự nỗ lực xuất phát từ đam mê: Đa số nhân viên (17/19 người) ghi nhận sự nỗ lực làm việc đến từ đam mê và cam kết với nghề, thay vì chỉ đơn thuần vì thu nhập. Điều này cho thấy khách sạn đã xây dựng được nền tảng văn hóa tốt, nơi nhân sự tìm thấy niềm vui và sự gắn kết sâu sắc với các nhiệm vụ được giao.

Tinh thần sẵn sàng làm thêm giờ: Với 16/19 nhân viên đánh giá từ mức độ 3 đến 5, ý thức trách nhiệm hoàn thành công việc tốt nhất được thể hiện rõ nét qua sự sẵn sàng cống hiến thời gian thêm giờ. Tuy nhiên, 03 trường hợp đánh giá mức độ 2 cũng cho thấy đơn vị cần lưu ý không để việc làm thêm giờ trở thành trạng thái quá tải kéo dài, nhằm bảo toàn động lực làm việc bền vững cho đội ngũ.

Để nâng cao hiệu suất làm việc, khách sạn không chỉ cần các chính sách đãi ngộ vật chất mà còn cần tập trung vào việc tạo ra ý nghĩa cho công việc. Các hoạt động vinh danh kịp thời, tạo môi trường để nhân viên có thể thoải mái đưa ra ý kiến đóng

góp nhằm cải thiện các quy trình hay xây dựng lộ trình phát triển rõ ràng là những giải pháp then chốt để có thể khơi dậy nguồn động lực tự thân từ đội ngũ nhân viên.

## **2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực tại bộ phận F&B của khách sạn HAIAN BEACH HOT**

### ***2.4.1. Những kết quả đạt được.***

Thông qua việc triển khai các chính sách tạo động lực, đơn vị đã đạt được những thành quả bước đầu, tạo tiền đề cho sự ổn định và phát triển của bộ phận Nhà hàng:

Kết quả khảo sát cho thấy nhân viên có sự đánh giá cao về môi trường làm việc và mối quan hệ đồng nghiệp. Đây chính là "trái ngọt" từ việc đơn vị chú trọng xây dựng văn hóa gắn kết. Sự hỗ trợ lẫn nhau trong các ca làm việc, đặc biệt là trong các giai đoạn cao điểm, đã chứng minh rằng đơn vị đã hình thành được tinh thần đồng đội – yếu tố cốt lõi giúp duy trì tiêu chuẩn dịch vụ 4 sao.

Dữ liệu khảo sát cho thấy 89,5% nhân viên đánh giá trang thiết bị làm việc hiện đại và 94,7% đánh giá không gian làm việc an toàn, sạch sẽ. Việc đảm bảo các điều kiện vật chất tối ưu đã tạo nền tảng vững chắc cho quá trình phục vụ, giảm thiểu rủi ro vận hành và tăng cường sự ổn định trong tâm lý người lao động.

Mối quan hệ trong tổ chức được duy trì ở trạng thái tích cực. Cụ thể, quản lý trực tiếp nhận được sự tin tưởng cao về tính công tâm trong đánh giá và khả năng hỗ trợ kịp thời. Trong đó, tinh thần tương trợ giữa các đồng nghiệp và sự phối hợp nhịp nhàng giữa bộ phận Bàn - Bếp được ghi nhận là yếu tố then chốt giúp hoàn thành các chỉ tiêu dịch vụ.

Đảm bảo tính tuân thủ và ổn định nhân sự: các chính sách phúc lợi cơ bản và môi trường làm việc an toàn đã hoàn thành tốt vai trò là các "yếu tố duy trì". Kết quả là, dù thị trường lao động biến động, đơn vị vẫn duy trì được đội ngũ nhân sự cơ bản có thái độ làm việc nghiêm túc và tuân thủ tốt các quy định vận hành của khách sạn.

Phát triển năng lực thích nghi của đội ngũ: Nhờ các chương trình đào tạo nghiệp vụ hiện có, nhân viên đã bước đầu hình thành khả năng thích nghi tốt với các tiêu chuẩn dịch vụ khắt khe. Điều này được phản ánh qua việc nhân viên nhìn nhận công việc tại nhà hàng như một môi trường để "học hỏi và phát triển bản thân", dù mức độ đam mê vẫn cần được khơi dậy mạnh mẽ hơn nữa.

#### ***2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại.***

Bên cạnh những kết quả đạt được thì vẫn còn tồn tại các hạn chế, căn cứ vào kết quả khảo sát và phân tích các chính sách tạo động lực của khách sạn.

Việc bố trí nhân sự cho các ca làm việc chưa hợp lý: Hiện tại, số lượng nhân viên trong các ca làm việc chưa đáp ứng kịp thời nhu cầu thực tế trong những khung giờ cao điểm, gây ra tình trạng quá tải công việc. Tình trạng này tác động đến tâm lý nhân viên, thể hiện qua các phản hồi đánh giá ở mức độ thấp đối với sự hào hứng khi bắt đầu ca làm việc và sự sẵn sàng làm thêm giờ.

Sự thiếu minh bạch trong cơ chế phân chia phí dịch vụ: Cơ chế phân chia phí dịch vụ (Service Charge) hiện chưa nhận được sự đồng thuận cao từ nhân viên vì thiếu sự công khai, minh bạch. Điều này khiến nhân viên cảm thấy thu nhập nhận được chưa thực sự tương xứng với nỗ lực mà họ đã bỏ ra trong quá trình làm việc.

Lộ trình phát triển nghề nghiệp chưa rõ ràng: Mặc dù nhân viên đánh giá cao cơ hội học hỏi kỹ năng, nhưng vẫn còn sự phân hóa trong nhận thức về cơ hội thăng tiến tại khách sạn. Việc thiếu lộ trình nghề nghiệp được công bố cụ thể khiến một bộ phận nhân sự chưa thấy rõ hướng đi và sự gắn kết lâu dài với khách sạn.

Chưa duy trì được sự hài lòng đồng bộ: Kết quả khảo sát cho thấy một nhóm nhân viên vẫn đánh giá các tiêu chí về sự hào hứng và cam kết làm việc ở mức độ thấp. Điều này cho thấy các chính sách hiện tại chưa tạo được sức lan tỏa đều khắp, cần thêm các phương thức tác động phù hợp hơn để nâng cao sự hài lòng cho toàn bộ đội ngũ nhân sự.

#### ***2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế.***

Để có cái nhìn thấu chu đáo và đưa ra các giải pháp thiết thực, việc xác định rõ những nguyên nhân cốt lõi dẫn đến các hạn chế nêu trên là cực kỳ cần thiết:

Việc bố trí nhân sự chưa tương thích với biến động khối lượng công việc: Công tác lập kế hoạch nhân sự hiện tại chưa dự báo chính xác lưu lượng khách theo các khung giờ cao điểm, dẫn đến việc phân bổ nhân sự không đồng đều. Tình trạng này

trực tiếp tạo ra áp lực quá tải cho nhân viên, thể hiện qua các phản hồi tiêu cực về cường độ làm việc trong các ca phục vụ.

Thiếu sự công khai trong quy trình phân chia phí dịch vụ: Cơ chế tính toán và phân chia phí dịch vụ (Service Charge) chưa được minh bạch, dẫn đến sự thiếu đồng thuận trong đội ngũ nhân viên. Việc thiếu thông tin rõ ràng khiến người lao động hoài nghi về tính công bằng của khoản đãi ngộ này so với nỗ lực thực tế họ đã bỏ ra. Không có các khoản thưởng nóng dẫn đến việc những cá nhân làm việc vượt trội không được vinh danh kịp thời làm cho cá nhân đó mất đi động lực làm việc.

Lộ trình phát triển nghề nghiệp chưa được cụ thể hóa: Mặc dù nhân viên ghi nhận cơ hội đào tạo kỹ năng, nhưng việc thiếu lộ trình thăng tiến được công bố bằng văn bản đã tạo ra sự phân hóa trong nhận thức về tương lai nghề nghiệp, nhân viên không thấy được giá trị của bản thân tăng thêm nếu gắn bó lâu dài với khách sạn. Điều này ngăn cản việc nhân viên cam kết gắn bó lâu dài với khách sạn.

Các chính sách thúc đẩy động lực chưa tiếp cận đồng bộ đến toàn bộ nhân sự: Kết quả khảo sát ghi nhận sự phân hóa trong mức độ hài lòng giữa các cá nhân về sự hào hứng và cam kết công việc. Nguyên nhân là do các hình thức khích lệ hiện nay chủ yếu tập trung vào các hoạt động tập thể chung, thiếu các kênh đối thoại sâu sắc để giải quyết các vấn đề riêng biệt của từng nhân viên.

### CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI BỘ PHẬN F&B.

#### **3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.**

Việc xây dựng hệ thống các giải pháp nhằm nâng cao công tác tạo động lực cho nhân viên tại bộ phận F&B không chỉ dựa trên mong muốn chủ quan, mà được định hình từ sự phân tích kỹ lưỡng các cơ sở lý luận và thực tiễn sau:

##### ***3.1.1. Dựa trên định hướng chiến lược và mục tiêu phát triển của khách sạn HAIAN BEACH HOTEL & SPA.***

- Định hướng chiến lược HAIAN Beach Hotel & Spa:

Duy trì tiêu chuẩn dịch vụ cao cấp thông qua hạ tầng hiện đại: Khách sạn tập trung đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị làm việc hiện đại, đảm bảo không gian làm việc an toàn và sạch sẽ để hỗ trợ nhân viên đạt hiệu suất tối ưu.

Phát triển đội ngũ thông qua đào tạo bài bản: Chiến lược của khách sạn đặt trọng tâm vào việc đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu và khuyến khích nâng cao năng lực ngoại ngữ, nhằm đảm bảo đội ngũ nhân sự đáp ứng được các tiêu chuẩn khắt khe của ngành khách sạn.

Xây dựng văn hóa làm việc lấy sự hỗ trợ làm cốt lõi: Định hướng quản trị nhấn mạnh việc xây dựng văn hóa gắn kết, nơi quản lý trực tiếp thể hiện sự công tâm và đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau, tạo nền tảng cho sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận như Bàn và Bếp.

Thúc đẩy cam kết gắn bó qua phúc lợi và giá trị tinh thần: Khách sạn chú trọng các hoạt động teambuilding, phúc lợi phi tài chính và tạo điều kiện để nhân viên tìm thấy niềm tự hào, ý nghĩa trong công việc nhằm củng cố cam kết gắn bó lâu dài.

- Mục tiêu phát triển HAIAN Beach Hotel & Spa:

Dẫn đầu về trải nghiệm khách hàng: Định hướng trở thành thương hiệu khách sạn Việt tiêu biểu, chú trọng chất lượng dịch vụ chuẩn mực, hệ thống vận hành bài bản và lấy trải nghiệm khách hàng làm trọng tâm.

Phát triển bền vững: Xây dựng thương hiệu khách sạn có trách nhiệm, phát triển theo hướng bền vững, thân thiện với môi trường và gắn kết chặt chẽ với cộng đồng địa phương.

Ổn định và nâng cao chất lượng vận hành: Duy trì sự ổn định trong vận hành theo tiêu chuẩn quốc tế, đầu tư bài bản vào cơ sở vật chất (như hệ thống 212-214 phòng tiện nghi cao cấp) để đáp ứng tối đa nhu cầu của khách du lịch trong nước và quốc tế.

Xây dựng đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp: Phát triển đội ngũ nhân viên “Haianians” không chỉ là người làm dịch vụ mà còn là thành viên của một gia đình, am hiểu văn hóa địa phương, có tinh thần trách nhiệm và luôn sẵn sàng vượt qua thách thức để đạt đến sự xuất sắc.

### ***3.1.2. Dựa trên kết quả phân tích thực trạng.***

Sự chênh lệch giữa khối lượng công việc và nguồn nhân lực: kết quả khảo sát cho thấy tình trạng quá tải vào khung giờ cao điểm làm ảnh hưởng đến tinh thần nhân viên, do đó việc điều chỉnh định biên nhân sự là căn cứ thực tiễn để nâng cao hiệu suất làm việc.

Nhu cầu minh bạch hóa đãi ngộ tài chính: Sự thiếu đồng thuận về cơ chế phân chia phí dịch vụ phản ánh khoảng cách giữa kỳ vọng của nhân viên và thực thi quản trị, đòi hỏi cần có cơ chế công khai để củng cố niềm tin nơi người lao động.

Định hướng phát triển chuyên nghiệp: kết quả đánh giá về cơ hội thăng tiến cho thấy sự phân hóa trong nhận thức của nhân viên, chứng minh rằng việc xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng là yêu cầu cần thiết để chuyển hóa động lực nội tại thành cam kết gắn bó bền vững với khách sạn.

Yêu cầu cá nhân hóa công tác quản trị: kết quả khảo sát ghi nhận sự khác biệt về mức độ hài lòng giữa các cá nhân, cho thấy cần chuyển đổi từ các hình thức khách lệ tập thể chung sang phương thức tiếp cận và đối thoại riêng biệt để đáp ứng kỳ vọng của từng nhóm nhân sự.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao công tác tạo động lực.**

#### ***3.2.1. Nhóm giải pháp về khối lượng công việc.***

Xây dựng lịch trực linh hoạt dựa trên dự báo nhu cầu khách hàng: Khách sạn cần sử dụng dữ liệu lịch sử để dự báo chính xác lưu lượng khách theo từng khung giờ trong ngày và các ngày trong tuần. Từ đó, quản lý bộ phận cần điều chỉnh lịch làm việc để đảm bảo số lượng nhân viên luôn tương ứng với khối lượng công việc thực tế, giảm thiểu áp lực quá tải trong những giờ cao điểm.

Chuẩn hóa quy trình vận hành (SOP) để tăng hiệu suất làm việc: Thiết lập các quy trình thao tác chuẩn cho từng vị trí trong bộ phận F&B để nhân viên thực hiện công việc nhanh chóng và đồng bộ hơn. Việc đơn giản hóa các bước không cần thiết sẽ giúp nhân viên giảm bớt thời gian chờ đợi và giảm cường độ làm việc không cần thiết trong ca.

Triển khai hệ thống hỗ trợ chéo giữa các bộ phận: Xây dựng cơ chế phối hợp linh hoạt giữa bộ phận Bếp và Nhà hàng hoặc giữa các khu vực phục vụ khác nhau. Khi một khu vực gặp tình trạng quá tải, nhân sự từ các khu vực ít việc hơn có thể hỗ trợ kịp thời, đảm bảo sự cân bằng về khối lượng công việc giữa các cá nhân trong cùng ca trực.

Điều chỉnh chỉ tiêu công việc phù hợp hiện tại: Quản lý cần rà soát lại khối lượng công việc được giao cho từng nhân viên để đảm bảo tính khả thi. Việc điều chỉnh kỳ vọng và khối lượng công việc thực tế sẽ giúp cải thiện tâm lý làm việc, giúp nhân viên cảm thấy thoải mái hơn khi bắt đầu ca làm việc thay vì cảm giác bị áp lực quá tải như hiện nay.

#### ***3.2.2. Nhóm giải pháp về đãi ngộ và phúc lợi.***

Minh bạch hóa cơ chế phân chia phí dịch vụ (Service Charge): Xây dựng quy trình tính toán phí dịch vụ công khai, rõ ràng và truyền thông cụ thể đến toàn bộ nhân viên để họ nắm bắt được công thức và tiêu chí phân bổ. Việc công khai này giúp nhân viên hiểu rõ thu nhập của mình là xứng đáng với nỗ lực thực tế, từ đó xóa bỏ tâm lý hoài nghi về tính công bằng trong đãi ngộ.

Các hình thức khen thưởng và phúc lợi: Bên cạnh các hoạt động tập thể như teambuilding, khách sạn nên triển khai các hình thức khen thưởng cá nhân dựa trên hiệu suất thực tế để đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng riêng biệt của từng nhân viên. Các chính sách này cần được điều chỉnh linh hoạt để đảm bảo giá trị đãi ngộ đến được với những cá nhân đang có chỉ số hài lòng thấp, giúp thúc đẩy động lực làm việc bền vững.

Thiết lập lộ trình đãi ngộ gắn liền với phát triển nghề nghiệp: Xây dựng khung đãi ngộ tương ứng với các cột mốc thăng tiến và năng lực chuyên môn của nhân viên. Điều này tạo động lực cho nhân viên không chỉ làm việc vì thu nhập ngắn hạn mà còn gắn kết lâu dài với khách sạn thông qua việc nhìn thấy rõ sự phát triển trong tương lai.

Đánh giá năng lực dựa trên hiệu suất thực tế: Chuyển dần từ việc đánh giá dựa trên thâm niên sang đánh giá dựa trên kết quả công việc cụ thể, giúp những nhân viên có năng lực thực sự thấy rõ cơ hội thăng tiến và được đãi ngộ xứng đáng.

### ***3.2.3. Nhóm giải pháp về lộ trình thăng tiến trong công việc.***

- Thay vì để lộ trình thăng tiến dựa trên thâm niên – yếu tố dễ gây ra sự trì trệ – cần thiết lập các cột mốc dựa trên năng lực.

Xây dựng bộ tiêu chuẩn cho từng bậc: Mỗi vị trí từ Nhân viên lên Giám sát và Quản lý cần có các tiêu chuẩn rõ ràng về: Kiến thức chuyên môn, kỹ năng điều phối (đối với cấp bậc quản lý) và sự am hiểu về văn hóa thương hiệu.

Văn bản hóa lộ trình: Sơ đồ nghề nghiệp phải được cụ thể hóa thành văn bản chính thức, niêm yết tại khu vực làm việc hoặc tích hợp trong tài liệu định hướng nhân viên. Việc này có sự cam kết trên văn bản tạo ra sự an tâm cho người lao động.

Liên kết giữa Đào tạo và Thăng tiến: Kết quả của các chương trình đào tạo hiện tại cần được kết nối trực tiếp với kết quả xét duyệt thăng tiến. Điều này dẫn đến việc nhân viên chủ động tham gia đào tạo vì thấy được kết quả thực tế trong sự nghiệp của mình.

Chính sách minh bạch: Khi có vị trí trống ở cấp cao hơn, bộ phận Nhân sự cần áp dụng chính sách ưu tiên tuyển dụng nội bộ. Quy trình này phải được truyền thông công khai, cho phép các cá nhân có năng lực trong bộ phận ứng tuyển dựa trên khung năng lực đã được chuẩn hóa.

Ổn định nhân sự: Một lộ trình thăng tiến rõ ràng chính là "sợi dây" bền chặt nhất giữ chân nhân tài, giúp khách sạn duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao và giảm thiểu đáng kể chi phí luân chuyển nhân sự không cần thiết.

#### ***3.2.4. Nhóm giải pháp về văn hóa lắng nghe và gắn kết tinh thần.***

Vinh danh theo hành vi, không chỉ kết quả: Thay vì chỉ khen thưởng nhân viên có doanh số cao, hãy vinh danh những cá nhân thể hiện xuất sắc tinh thần "thực tâm trân trọng" khách hàng hoặc có thái độ hỗ trợ đồng nghiệp tốt. Điều này định hướng hành vi của nhân viên theo đúng giá trị cốt lõi mà khách sạn theo đuổi.

Khi nhân viên được tham gia vào quá trình ra quyết định thay đổi quy trình, họ chuyển từ tâm thế "người thực thi" sang "người làm chủ", từ đó tự giác gắn kết với kết quả chung của bộ phận.

Mọi góp ý ẩn danh hoặc trực tiếp đều cần nhận được phản hồi chính thức từ quản lý trong một khoảng thời gian quy định. Điều này giúp nhân viên cảm thấy tiếng nói của mình có trọng lượng và được tôn trọng thực sự.

Bổ sung các buổi đào tạo về quản lý áp lực, xử lý xung đột trong ca làm việc. Khi nhân viên được trang bị công cụ để bảo vệ bản thân trước áp lực, họ sẽ có năng lực tích cực hơn để phục vụ khách.

### **3.3. Kiến nghị.**

#### ***3.3.1. Kiến nghị đối với Ban lãnh đạo khách sạn.***

- Ưu tiên nguồn lực cho con người như một khoản đầu tư chiến lược:

Ban lãnh đạo cần thay đổi tư duy, xem chi phí cho các hoạt động tạo động lực (đào tạo, khen thưởng, cải thiện môi trường làm việc) là một khoản đầu tư sinh lời dài hạn thay vì là chi phí hành chính thuần túy.

Cần phê duyệt và bố trí ngân sách cụ thể hàng quý cho các chương trình vinh danh và đào tạo kỹ năng, tránh tình trạng "cắt giảm chi phí nhân sự" làm ảnh hưởng đến trải nghiệm làm việc của nhân viên.

- Kiến tạo môi trường quản trị cởi mở và hỗ trợ:

Ban lãnh đạo cần thúc đẩy phong cách lãnh đạo "hỗ trợ" thay vì "kiểm soát". Điều này yêu cầu các cấp quản lý phải được khuyến khích lắng nghe thay vì áp đặt.

Sự cam kết làm gương từ cấp lãnh đạo cao nhất là yếu tố tiên quyết. Khi lãnh đạo tham gia vào các buổi đối thoại với nhân viên, họ không chỉ thu thập thông tin mà còn truyền đi thông điệp rằng mọi nhân sự, ở bất kỳ vị trí nào, đều được tôn trọng và quan tâm.

- Đẩy mạnh lộ trình chuyển đổi số trong quản lý:

Đề các giải pháp như "thưởng dựa trên hiệu suất" hay "quy trình phối hợp linh hoạt" đạt hiệu quả, khách sạn cần đầu tư đồng bộ vào hạ tầng công nghệ.

Kiến nghị ban lãnh đạo sớm hoàn thiện việc nâng cấp hệ thống phần mềm quản lý (POS, PMS, hệ thống HRM) để đảm bảo dữ liệu đánh giá KPI và GSS luôn được cập nhật theo thời gian thực. Điều này giúp các chính sách đãi ngộ không chỉ chính xác, công bằng mà còn loại bỏ hoàn toàn các hoài nghi về sự thiên vị hay thiếu minh bạch trong khâu quản lý.

- Thiết lập cơ chế giám sát và đo lường sự thành công:

Kiến nghị ban lãnh đạo định kỳ 6 tháng một lần thực hiện đánh giá hiệu quả của các chính sách động lực mới thông qua các chỉ số định lượng như: tỉ lệ biến động nhân sự, chỉ số GSS, và kết quả khảo sát mức độ hài lòng nội bộ.

Việc theo dõi chặt chẽ các con số này sẽ giúp khách sạn nhanh chóng nhận diện được những nhóm giải pháp nào đang phát huy hiệu quả và đâu là điểm cần tinh chỉnh, từ đó đảm bảo công tác tạo động lực luôn đi đúng hướng và phù hợp với mục tiêu kinh doanh tổng thể.

### ***3.3.2. Kiến nghị đối với bộ phận Nhân sự***

- Xây dựng bộ quy chế đãi ngộ linh hoạt và cập nhật:

Bộ phận Nhân sự cần chủ động thực hiện việc rà soát và tinh chỉnh các chính sách đãi ngộ định kỳ dựa trên sự biến động của thị trường lao động ngành dịch vụ.

Cần tránh sự cứng nhắc trong văn bản hành chính bằng cách xây dựng các cơ chế thưởng, phạt có biên độ linh hoạt, giúp phản ánh đúng nỗ lực của nhân viên trong từng giai đoạn kinh doanh khác nhau.

- Đóng vai trò là cầu nối thấu hiểu:

Nhân sự không nên chỉ dừng lại ở các nhiệm vụ hành chính như quản lý hồ sơ hay chấm công, mà cần chuyển mình trở thành "người thấu hiểu" tâm tư nhân viên.

Cần thiết lập các kênh phản hồi ẩn danh hoặc tổ chức các buổi phỏng vấn định kỳ để nắm bắt sớm những "điểm nghẽn" trong công việc mà nhân viên có thể ngại chia sẻ với quản lý trực tiếp.

Thông qua các kênh này, bộ phận Nhân sự có thể dự báo các nguy cơ nghỉ việc tiềm ẩn và đề xuất biện pháp can thiệp kịp thời.

- Chú trọng phát triển kỹ năng mềm và năng lực lãnh đạo:

Ngoài việc đào tạo các kỹ năng chuyên môn cứng, bộ phận Nhân sự cần đẩy mạnh các chương trình huấn luyện kỹ năng mềm như: quản lý cảm xúc, kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống cho đội ngũ giám sát.

Việc trang bị năng lực lãnh đạo cho cấp trung là yếu tố then chốt giúp bộ phận Nhà hàng duy trì môi trường làm việc tích cực, giảm thiểu xung đột và gia tăng sự gắn kết lâu dài của đội ngũ.

- Đảm bảo tính minh bạch trong lộ trình phát triển:

Bộ phận Nhân sự cần chịu trách nhiệm chính trong việc công khai hóa "bản đồ nghề nghiệp" để mọi nhân viên đều nắm rõ lộ trình phát triển của chính mình tại khách sạn.

Việc minh bạch hóa các tiêu chí bổ nhiệm và cơ hội thăng tiến sẽ giúp nhân viên có mục tiêu phấn đấu rõ ràng, từ đó tạo động lực mạnh mẽ để họ gắn bó và nỗ lực cống hiến cho đơn vị.

### **3.3.3. Kiến nghị đối với đội ngũ quản lý bộ phận F&B.**

- Thực thi văn hóa lắng nghe chủ động và quan sát tinh tế:

Quản lý trực tiếp cần rèn luyện kỹ năng lắng nghe và quan sát để nhận diện sớm những dấu hiệu suy giảm động lực của nhân viên, chẳng hạn như sự thiếu nhiệt tình trong phục vụ hoặc sự thụ động trong các buổi họp bộ phận.

Việc can thiệp kịp thời thông qua các buổi đối thoại ngắn không chỉ giúp giải tỏa áp lực tâm lý cho nhân viên mà còn ngăn chặn nguy cơ họ đưa ra quyết định nghỉ việc.

- Đảm bảo tính công bằng và khách quan trong đánh giá:

Trong các quyết định liên quan đến khen thưởng hay kỷ luật, quản lý cần lấy dữ liệu KPI và chỉ số hài lòng của khách hàng (GSS) làm cơ sở tham chiếu cao nhất.

Việc tránh xa thái độ thiên vị hoặc cảm tính khi đánh giá nhân viên là yếu tố tiên quyết để giữ vững niềm tin và sự đoàn kết trong đội ngũ, giúp mọi nỗ lực của nhân viên đều được ghi nhận một cách công tâm.

- Trở thành người hướng dẫn tận tâm:

Quản lý bộ phận cần chuyển đổi vai trò từ người chỉ huy đơn thuần sang người dẫn dắt (mentor), chủ động chia sẻ kinh nghiệm nghiệp vụ và các kỹ năng xử lý tình huống khó cho nhân viên.

Việc sẵn sàng hỗ trợ nhân viên giải quyết phát sinh trong ca làm việc sẽ tạo dựng uy tín cho người quản lý, đồng thời khích lệ tinh thần làm việc nhóm và cam kết cống hiến của nhân viên.

- Lan tỏa năng lượng tích cực trong ca làm việc:

Các buổi giao ca cần được tận dụng để không chỉ truyền đạt thông tin vận hành mà còn là nơi lan tỏa những câu chuyện thành công, những lời khen ngợi từ khách hàng.

Sự ghi nhận ngay lập tức những hành động tốt từ nhân viên trong ca làm việc sẽ tạo ra những năng lượng tinh thần tích cực, củng cố động lực nội tại để nhân viên luôn duy trì thái độ phục vụ chuyên nghiệp.

## KẾT LUẬN

Công tác tạo động lực cho người lao động tại bộ phận Nhà hàng là nhân tố cốt lõi quyết định chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu của HAIAN Beach Hotel & Spa. Kết thúc quá trình nghiên cứu, đề tài đã rút ra các kết luận chính như sau:

- Về cơ sở lý luận: Đề tài đã hệ thống hóa thành công các học thuyết tạo động lực hiện đại, làm rõ sự tác động qua lại giữa các yếu tố hữu hình (thu nhập, chế độ phúc lợi) và vô hình (sự ghi nhận, cơ hội phát triển) trong môi trường khách sạn. Đây là khung tham chiếu quan trọng để đánh giá thực tế công tác quản trị nhân sự tại đơn vị.

- Về thực trạng công tác tạo động lực: Nghiên cứu đã làm rõ những mảng màu đối lập tại bộ phận Nhà hàng:

Khách sạn đã duy trì tốt môi trường làm việc an toàn, trang thiết bị hiện đại và văn hóa giao tiếp cởi mở, tạo được sự hài lòng cơ bản cho nhân viên.

Tuy nhiên, các hạn chế về cơ cấu lương thưởng chưa đủ sức cạnh tranh, quy trình đánh giá thành tích còn mang nặng tính chủ quan và thiếu sự phân hóa trong chế độ đãi ngộ đã làm giảm đáng kể động lực cống hiến của đội ngũ.

Việc thiếu hụt lộ trình thăng tiến rõ ràng cho nhân viên bộ phận Nhà hàng đang dẫn đến tình trạng tâm lý thiếu gắn kết và tỷ lệ biến động nhân sự tiềm ẩn rủi ro cao.

- Về giải pháp đề xuất: Để chuyển hóa những tồn tại trên, đề tài đã tập trung vào nhóm giải pháp trọng tâm:

Xây dựng hệ thống KPIs minh bạch để cá nhân hóa mức thưởng theo hiệu suất thực tế, đảm bảo tính công bằng và kịp thời.

Chuẩn hóa lộ trình phát triển nghề nghiệp để nhân viên thấy được tương lai tại khách sạn, từ đó chuyển dịch từ trạng thái "làm vì thu nhập" sang "làm vì mục tiêu nghề nghiệp".

Tăng cường các kênh ghi nhận và phản hồi từ cấp quản lý trực tiếp, giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và quan trọng đối với sự thành công của bộ phận Nhà hàng.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

Bộ luật Lao động (2019). Luật số 45/2019/QH14 được Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam thông qua ngày 20 tháng 11 năm 2019 về chính sách lương, thưởng, phúc lợi.

Nguyễn Văn Đỉnh, Trần Thị Ngọc Anh. Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn. Nhà xuất bản Tài chính.

Luật du lịch 2017

Tài liệu phòng Nhân sự của khách sạn HAIAN BEACH HOTEL & SPA năm 2022 – 2024.

"Các học thuyết tạo động lực". Scribd, 2024.

<https://www.scribd.com/document/714061947/CAC-HOC-THUYET-TAO-DOONG-LUC>

Tổng hợp các tác giả Minh Toàn SAFI Ocean Hotel, HAIAN Beach Hotel & Spa, Sala Danang Beach Hotel, Belle Maison Parosand Danang.

Các văn bản quy định hiện hành của Nhà nước về Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế và Bảo hiểm thất nghiệp.

**PHỤ LỤC 1: BẢNG KHẢO SÁT VỀ NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ TẠO ĐỘNG  
LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG .**

**I. THÔNG TIN CÁ NHÂN**

**1. Vị trí công tác.**

- ☐ Nhân viên phục vụ
- ☐ Nhân viên bar
- ☐ Nhân viên bếp
- ☐ Giám sát

**2. Thời gian làm việc**

- ☐ dưới 1 năm
- ☐ từ 1 – 3 năm
- ☐ trên 3 năm

**II. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG NHÀ HÀNG TẠI KHÁCH SẠN HAIAN BEACH  
HOTEL & SPA.**

Anh/Chị vui lòng khoanh tròn vào mức độ đồng ý từ **1 (Rất không đồng ý)** đến **5 (Rất đồng ý)**.

| STT       | NỘI DUNG THỰC TRẠNG.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>1.</b> | <b>Tiền lương, thưởng và Phụ cấp</b>                                |   |   |   |   |   |
| 1.1.      | Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực của tôi.                 |   |   |   |   |   |
| 1.2.      | Các khoản phụ cấp (tăng ca, độc hại, trách nhiệm) hợp lý.           |   |   |   |   |   |
| 1.3.      | Cách phân chia Service Charge (phí phục vụ) tại HAIAN là công bằng. |   |   |   |   |   |
| <b>2.</b> | <b>Chế độ Phúc lợi.</b>                                             |   |   |   |   |   |
| 2.1.      | Chế độ ăn ca và nghỉ ngơi tại khách sạn đảm bảo sức khỏe.           |   |   |   |   |   |

|           |                                                                          |  |  |  |  |  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 2.2.      | Các hoạt động nghỉ mát, team building thường xuyên và hấp dẫn            |  |  |  |  |  |
| 2.3.      | Các chính sách phúc lợi, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế                  |  |  |  |  |  |
| <b>3.</b> | <b>Môi trường làm việc</b>                                               |  |  |  |  |  |
| 3.1.      | Trang thiết bị tại nhà hàng hiện đại, hỗ trợ tốt cho việc phục vụ khách. |  |  |  |  |  |
| 3.2.      | Không gian làm việc tại HAIAN, an toàn, sạch sẽ.                         |  |  |  |  |  |
| 3.3.      | Áp lực công việc được phân bổ hợp lý, không quá tải kéo dài.             |  |  |  |  |  |
| <b>4.</b> | <b>Mối quan hệ với Cấp trên</b>                                          |  |  |  |  |  |
| 4.1.      | Quản lý trực tiếp luôn công tâm trong việc đánh giá nhân viên.           |  |  |  |  |  |
| 4.2.      | Cấp trên thường xuyên lắng nghe và hỗ trợ tôi xử lý các tình huống khó.  |  |  |  |  |  |
| 4.3.      | Lãnh đạo luôn tạo niềm tin và truyền cảm hứng làm việc cho đội ngũ.      |  |  |  |  |  |
| <b>5</b>  | <b>Mối quan hệ với Đồng nghiệp</b>                                       |  |  |  |  |  |
| 5.1       | Các đồng nghiệp trong bộ phận Nhà hàng luôn sẵn lòng giúp đỡ nhau.       |  |  |  |  |  |
| 5.2       | Sự phối hợp giữa Bàn và Bếp luôn nhịp nhàng, ít xảy ra sai sót.          |  |  |  |  |  |
| 5.3       | Nhận được sự hỗ trợ kịp thời từ đồng nghiệp khi nhà hàng đông khách      |  |  |  |  |  |
| <b>6</b>  | <b>Đào tạo và Thăng tiến</b>                                             |  |  |  |  |  |
| 6.1       | Khách sạn thường xuyên tổ chức đào tạo nghiệp vụ bài bản.                |  |  |  |  |  |
| 6.2       | Cơ hội thăng tiến tại HAIAN rộng mở cho                                  |  |  |  |  |  |

|          |                                                                                    |  |  |  |  |  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|          | những người có năng lực.                                                           |  |  |  |  |  |
| 6.3      | Tôi được khuyến khích học hỏi ngoại ngữ và các kỹ năng chuyên sâu.                 |  |  |  |  |  |
| <b>7</b> | <b>Bản chất công việc</b>                                                          |  |  |  |  |  |
| 7.1      | Công việc hiện tại phù hợp với sở thích và sở trường của tôi.                      |  |  |  |  |  |
| 7.2      | Tôi luôn cảm thấy hào hứng khi bắt đầu ca làm việc mỗi ngày.                       |  |  |  |  |  |
| 7.3      | Công việc tại nhà hàng mang lại cho tôi cảm giác tự hào và ý nghĩa.                |  |  |  |  |  |
| <b>8</b> | <b>Động lực nội tại ( sự hứng thú &amp; cam kết)</b>                               |  |  |  |  |  |
| 8.1      | Công việc tại nhà hàng giúp tôi học hỏi được nhiều kỹ năng và phát triển bản thân. |  |  |  |  |  |
| 8.2      | Tôi nỗ lực hết mình vì đam mê công việc, không chỉ vì tiền lương                   |  |  |  |  |  |
| 8.3      | Tôi sẵn sàng làm thêm giờ để hoàn thành công việc tốt nhất                         |  |  |  |  |  |

### III. Ý KIẾN ĐÓNG GÓP

1. Yếu tố nào quan trọng nhất đang thôi thúc anh/chị nỗ lực làm việc mỗi ngày tại HAIAN? (Ghi rõ: ví dụ Lương, Môi trường, hay Cơ hội thăng tiến...)
2. Đề xuất cụ thể: anh/chị mong muốn khách sạn cải thiện điều gì nhất trong 6 tháng tới để nhân viên cảm thấy hạnh phúc hơn?