

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



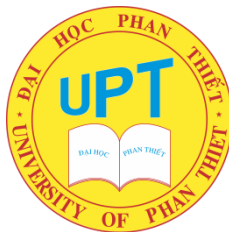
NGUYỄN THỊ ĐÔNG NGUYÊN

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC THU HÚT
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CENTARA MIRAGE RESORT
MŨI NÉ**

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

Lâm Đồng – 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



NGUYỄN THỊ ĐÔNG NGUYÊN

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC THU HÚT
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CENTARA MIRAGE RESORT
MŨI NÉ**

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN:

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

Lâm Đồng – 2026

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên với tình cảm sâu sắc và chân thành nhất, cho phép em được bày tỏ lòng biết ơn đến tất cả các cá nhân và tổ chức đã tạo điều kiện hỗ trợ, giúp đỡ em trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu đề tài này. Trong suốt thời gian từ khi bắt đầu học tập tại trường đến nay, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ của quý Thầy Cô và bạn bè.

Với lòng biết ơn sâu sắc nhất, em xin gửi đến quý Thầy Cô đã truyền đạt vốn kiến thức quý báu cho chúng em trong suốt thời gian học tập tại trường. Nhờ có những lời hướng dẫn, dạy bảo của các thầy cô nên đề tài nghiên cứu của em mới có thể hoàn thiện tốt đẹp.

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn TS. La Nữ Ánh Vân – người đã trực tiếp giúp đỡ, quan tâm, hướng dẫn em hoàn thành tốt bài báo cáo này trong thời gian qua.

Bước đầu đi vào thực tế của em còn hạn chế và còn nhiều bỡ ngỡ nên không tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của quý Thầy Cô để kiến thức của em trong lĩnh vực này được hoàn thiện hơn đồng thời có điều kiện bổ sung, nâng cao ý thức của mình.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng đề án thạc sĩ với đề tài: “CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CENTARA MIRAGE RESORT MŨI NÉ” là công trình nghiên cứu khoa học được tôi thực hiện một cách nghiêm túc, độc lập và trung thực dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. La Nữ Ánh Vân.

Toàn bộ nội dung nghiên cứu, phương pháp tiếp cận, kết quả phân tích và các kết luận trình bày trong đề án này là kết quả lao động học thuật của cá nhân tôi. Các số liệu, tài liệu, dẫn chứng được sử dụng trong đề án đều có nguồn gốc rõ ràng, hợp pháp, được thu thập và xử lý theo đúng quy trình nghiên cứu khoa học. Những quan điểm, nhận định và kết quả nghiên cứu của các tác giả khác được tôi kế thừa, tham khảo đều đã được trích dẫn đầy đủ, chính xác và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về đạo đức học thuật.

Tôi xin khẳng định rằng đề án này chưa từng được công bố toàn bộ hoặc một phần trong bất kỳ công trình nghiên cứu, luận văn, luận án hay ấn phẩm khoa học nào khác, cũng như chưa từng được sử dụng để xét cấp bất kỳ học vị hay chứng chỉ nào tại bất kỳ cơ sở đào tạo nào trong và ngoài nước.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Hội đồng chấm đề án, Nhà trường và các quy định của pháp luật về tính trung thực của nội dung nghiên cứu cũng như các cam kết nêu trên. Nếu có bất kỳ sai phạm nào liên quan đến bản quyền học thuật hoặc tính xác thực của số liệu, tôi xin hoàn toàn chịu mọi hình thức xử lý theo quy định hiện hành.

Lâm Đồng, Ngày... Tháng... Năm...

Người thực hiện

Nguyễn Thị Đông Nguyên

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Trong bối cảnh ngành du lịch ngày càng phát triển và cạnh tranh gay gắt, nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với các khu nghỉ dưỡng cao cấp, việc thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững. Xuất phát từ thực tiễn đó, đề án được thực hiện nhằm nghiên cứu công tác thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả thu hút nguồn nhân lực tại đơn vị này.

Đề án được triển khai với mục tiêu tổng quát là phân tích thực trạng và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né. Trên cơ sở đó, nghiên cứu hướng đến việc đề xuất các giải pháp có tính khả thi và phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp. Đối tượng nghiên cứu của đề án là công tác thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né; phạm vi nghiên cứu tập trung vào nội dung thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn – resort, trong không gian nghiên cứu là Centara Mirage Resort Mũi Né và trong khoảng thời gian xác định theo kế hoạch nghiên cứu của đề án.

Về phương pháp nghiên cứu, đề án sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu, thang đo và bảng câu hỏi khảo sát. Nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua khảo sát người lao động tại resort, sử dụng các phương pháp hồi quy đa biến để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến việc thu hút nguồn nhân lực.

Về kết cấu, đề án được chia thành ba phần chính. Phần Mở đầu trình bày lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án, cũng như kết cấu tổng thể của đề án.

Kết quả nghiên cứu của đề án góp phần làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn – resort, đồng thời cung cấp các hàm ý quản trị có giá trị tham khảo cho Centara Mirage Resort Mũi Né trong việc xây dựng và hoàn thiện chính sách thu hút nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn tới.

PROJECT SUMMARY

In the context of the rapid development and increasingly intense competition within the tourism industry, human resources are considered a key factor determining service quality and the overall competitiveness of enterprises. In particular, for high-end resort establishments, the ability to attract and retain high-quality human resources plays a crucial role in ensuring operational efficiency and sustainable development. Stemming from this practical reality, this study is conducted to examine the human resource attraction practices at Centara Mirage Resort Mui Ne, thereby proposing appropriate solutions to enhance the effectiveness of human resource attraction at the resort.

The overall objective of this study is to analyze the current situation and identify the factors influencing human resource attraction at Centara Mirage Resort Mui Ne. Based on these findings, the study aims to propose feasible solutions that are aligned with the actual operating conditions of the enterprise. The research object of this study is the human resource attraction activities at Centara Mirage Resort Mui Ne. The research scope focuses on human resource attraction in the hotel–resort sector, with the research space limited to Centara Mirage Resort Mui Ne and the research period defined in accordance with the study plan.

Regarding research methodology, the study employs a combination of qualitative and quantitative approaches. Qualitative research is conducted through literature review and in-depth interviews to develop the research model, measurement scales, and survey questionnaire. Quantitative research is carried out by surveying employees at the resort and applying multivariate regression analysis to evaluate the extent to which various factors influence human resource attraction.

In terms of structure, the study is organized into three main parts. The Introduction presents the rationale for the topic selection, research objectives,

research object and scope, as well as the scientific and practical significance of the study and its overall structure.

The findings of this study contribute to clarifying both the theoretical and practical foundations of human resource attraction in the hotel–resort sector, while also providing valuable managerial implications for Centara Mirage Resort Mui Ne in formulating and improving human resource attraction policies to meet development requirements in the forthcoming period.

MỤC LỤC

| | |
|--|----------|
| PHẦN I: MỞ ĐẦU | 1 |
| 1. Lý do chọn đề tài..... | 1 |
| 2. Mục tiêu nghiên cứu | 2 |
| 2.1. Mục tiêu tổng quát | 2 |
| 2.2. Mục tiêu cụ thể | 2 |
| 2.3. Câu hỏi nghiên cứu | 2 |
| 3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu | 3 |
| 3.1. Đối tượng nghiên cứu và khảo sát | 3 |
| 3.1.1. Đối tượng nghiên cứu: | 3 |
| 3.1.2. Đối tượng khảo sát..... | 3 |
| 3.2. Phạm vi nghiên cứu..... | 3 |
| 3.2.1. Phạm vi nội dung | 3 |
| 3.2.2. Phạm vi không gian | 3 |
| 3.2.3. Phạm vi thời gian | 3 |
| 4. Ý nghĩa nghiên cứu | 3 |
| 4.1. Ý nghĩa lý luận..... | 3 |
| 4.2. Ý nghĩa thực tiễn | 3 |
| 5. Kết cấu đề án | 3 |
| PHẦN II: NỘI DUNG..... | 4 |
| CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU | 4 |
| 1.1. Cơ sở lý thuyết | 4 |
| 1.1.1. Khái niệm..... | 4 |
| 1.1.1.1. Nhân lực..... | 4 |
| 1.1.1.2. Nguồn nhân lực..... | 4 |
| 1.1.1.3. Thu hút nguồn nhân lực | 5 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 1.1.2. | Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút nguồn nhân lực..... | 6 |
| 1.1.3. | Vai trò của nguồn nhân lực trong Resort | 9 |
| 1.1.4. | Vai trò của thu hút nguồn nhân lực..... | 12 |
| 1.1.5. | Đặc điểm lao động ngành du lịch trong lĩnh vực khách sạn..... | 13 |
| 1.1.6. | Yêu cầu của nguồn lao động trong khu nghỉ dưỡng | 16 |
| 1.1.7. | Các nghiên cứu liên quan..... | 18 |
| 1.1.7.1. | Các nghiên cứu nước ngoài | 18 |
| 1.1.7.2. | Các nghiên cứu trong nước..... | 19 |
| 1.1.8. | Mô hình nghiên cứu liên quan | 20 |
| 1.1.8.1. | Mô hình nghiên cứu trong nước | 20 |
| 1.1.8.1. | Mô hình nghiên cứu quốc tế | 22 |
| 1.1.9. | Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất | 24 |
| 1.1.9.1. | Các giả thuyết nghiên cứu | 24 |
| 1.1.9.2. | Mô hình nghiên cứu đề xuất | 25 |
| 1.1.10. | Phương pháp chọn mẫu..... | 26 |
| 1.1.11. | Thang đo..... | 26 |
| 1.1.12. | Quy mô mẫu..... | 28 |
| 1.1.13. | Bảng khảo sát..... | 28 |
| 1.1.14. | Công cụ phân tích dữ liệu | 30 |
| CHƯƠNG 2. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CENTARA MIRAGE RESORT MŨI NÉ..... | | 32 |
| 2.1. Khái quát về Centara Mirage Resort Mũi Né..... | | 32 |
| 2.1.1. | Vị trí | 32 |
| 2.1.2. | Lịch sử hình thành..... | 33 |
| 2.1.3. | Ý nghĩa Logo..... | 34 |
| 2.1.4. | Tổ chức các dịch vụ chính | 34 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.1.4.1. | Các loại hình lưu trú | 34 |
| 2.1.4.2. | Các loại hình ẩm thực | 37 |
| 2.1.5. | Các loại hình dịch vụ bổ sung | 39 |
| 2.1.5.1. | Dịch vụ Spa..... | 39 |
| 2.1.5.2. | Sự kiện và tiệc cưới. | 39 |
| 2.1.5.3. | Hồ bơi 3 tầng. | 40 |
| 2.1.5.4. | Khu vui chơi ngoài trời Camp Safari..... | 40 |
| 2.1.6. | Cơ cấu tổ chức..... | 40 |
| 2.1.6.1. | Sơ đồ cơ cấu tổ chức..... | 40 |
| 2.1.6.2. | Chức năng nhiệm vụ từng bộ phận..... | 42 |
| 2.2. | Thực trạng về thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né | 46 |
| 2.2.1. | Thực trạng nguồn nhân lực của Centara Mirage Resort Mũi Né..... | 46 |
| 2.2.2. | Công tác quản lý nguồn nhân sự..... | 58 |
| 2.2.2.1. | Cơ cấu bộ phận nhân sự..... | 58 |
| 2.2.2.2. | Số lượng nhân sự của bộ phận. | 59 |
| 2.2.2.3. | Chức năng và nhiệm vụ của bộ phận nhân sự | 59 |
| 2.2.2.4. | Công tác tuyển dụng | 61 |
| 2.2.3. | Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác thu hút nguồn nhân lực | 66 |
| 2.2.3.1. | Tổ chức lớp học giới thiệu về Công ty và các dịch vụ. | 66 |
| 2.2.3.2. | Phân tích công việc, thiết kế công việc hợp lý | 68 |
| 2.2.3.3. | Tạo điều kiện và hỗ trợ cho nhân viên trong công việc..... | 68 |
| 2.2.3.4. | Động lực khuyến khích bằng vật chất | 69 |
| 2.2.3.5. | Động lực khuyến khích bằng tinh thần..... | 71 |
| 2.2.3.6. | Chính sách ngày nghỉ và tặng ca cho nhân viên..... | 73 |
| 2.3. | Đánh giá về thực trạng thu hút nguồn nhân lực..... | 77 |
| 2.3.1. | Đánh giá về chính sách đãi ngộ | 77 |
| 2.3.2. | Đánh giá về môi trường làm việc..... | 78 |

| | | |
|------------------|---|------------|
| 2.3.3. | Đánh giá về vị trí địa lý..... | 79 |
| 2.3.4. | Đánh giá về chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao | 79 |
| 2.4. | Phân tích kết quả khảo sát..... | 80 |
| 2.4.1. | Kiểm định chất lượng thang đo..... | 80 |
| 2.4.1.1. | Kiểm định Cronbach..... | 80 |
| 2.4.2. | Phân tích nhân tố..... | 83 |
| 2.4.2.1. | Kiểm định tính thích hợp của EFA và kiểm định tính tương quan giữa các biến quan sát..... | 83 |
| 2.4.2.2. | Kiểm định phương sai trích (cumulative variance %)..... | 83 |
| 2.4.2.3. | Đặt tên lại cho các yếu tố đảm bảo yêu cầu phân tích..... | 84 |
| 2.4.2.4. | Mô hình nghiên cứu điều chỉnh | 85 |
| 2.4.2.5. | Kiểm định Cronbach 2 biến mới..... | 85 |
| 2.4.3. | Phân tích hồi qua đa biến | 86 |
| 2.4.3.1. | Kiểm định hệ số hồi quy | 86 |
| 2.4.3.2. | Mức độ giải thích của mô hình tổng thể | 88 |
| 2.4.3.3. | Mức độ phù hợp của mô hình | 88 |
| 2.4.3.4. | Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến..... | 89 |
| 2.4.3.5. | Kiểm định tự tương quan | 89 |
| 2.4.3.1. | Kiểm định phương sai phần dư không đổi..... | 90 |
| 2.4.4. | Thảo luận kết quả hồi quy..... | 90 |
| 2.4.4.1. | Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (Unstandardized Coef.) | 90 |
| 2.4.4.2. | Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta)..... | 91 |
| 2.4.5. | Hàm ý quản trị..... | 91 |
| CHƯƠNG 3. | GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO VIỆC THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CENTARA MIRAGE RESORT MŨI NÉ | 93 |
| 3.1. | Giải pháp về môi trường làm việc..... | 93 |
| 3.2. | Giải pháp về vị trí địa lý và chế độ đặc biệt | 97 |
| PHẦN III: | KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ..... | 102 |

| | |
|---------------------------------|------------|
| 1. Kết luận..... | 102 |
| 2. Kiến nghị..... | 103 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO | 104 |
| PHỤ LỤC | 109 |

DANH MỤC BẢNG, HÌNH ẢNH, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ VÀ MÔ HÌNH

BẢNG

| | |
|---|----|
| Bảng 1.1. Thang đo và các biến quan sát | 26 |
| Bảng 1.2. Câu hỏi khảo sát..... | 28 |
| Bảng 2.1. Quá trình hình thành của Centara Hotel & Resort | 32 |
| Bảng 2.2. Số lượng nhân sự tại Centara Mirage Resort Mũi Né | 46 |
| Bảng 2.3. Thâm niên và số lượng nhân sự..... | 47 |
| Bảng 2.4. Biên động nhân sự | 53 |
| Bảng 2.5. Số lượng nhân sự của bộ phận nhân sự | 59 |
| Bảng 2.6. Chức vụ từ cấp 4 bậc 15 trở lên..... | 75 |
| Bảng 2.7. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo BAAO | 80 |
| Bảng 2.8. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo WECC | 80 |
| Bảng 2.9. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo GEOG..... | 81 |
| Bảng 2.10. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo BENE | 81 |
| Bảng 2.11. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo AHRS | 82 |
| Bảng 2.12. Kết luận chất lượng thang đo..... | 82 |
| Bảng 2.13. Kết quả kiểm định tính thích hợp của EFA | 83 |
| Bảng 2.14. Kết quả kiểm định phương sai trích | 83 |
| Bảng 2.15. Kết quả xoay trục của biến độc lập..... | 84 |
| Bảng 2.16. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo BAWE | 85 |

| | |
|--|----|
| Bảng 2.17. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo GEBE | 85 |
| Bảng 2.18. Kết luận chất lượng thang đo 2 biến mới | 86 |
| Bảng 2.19. Kết quả kiểm định hệ số hồi quy | 86 |
| Bảng 2.20. Kết quả mức độ giải thích của mô hình tổng thể..... | 88 |
| Bảng 2.21. Kết quả mức độ phù hợp của mô hình..... | 88 |
| Bảng 2.22. Kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến..... | 89 |
| Bảng 2.23. Kết quả kiểm định tự tương quan | 89 |
| Bảng 2.24. Kết quả kiểm định hồi quy | 90 |
| Bảng 2.25. Thứ tự ảnh hưởng của các biến độc lập..... | 90 |
| Bảng 2.26. Hàm ý quản trị | 91 |

HÌNH ẢNH

| | |
|---|----|
| Hình 2.1. Vị trí Centara..... | 32 |
| Hình 2.2. Tổng quan Centara Mirage Resort Mui Ne..... | 34 |
| Hình 2.3. Villa 1 phòng ngủ hồ bơi riêng | 35 |
| Hình 2.4. Villa 2 phòng ngủ hồ bơi riêng. | 36 |
| Hình 2.5 Nhà hàng Mundo..... | 37 |
| Hình 2.6 Nhà hàng El Salon Bar..... | 38 |
| Hình 2.7 Nhà hàng Fantasia Pool Bar..... | 38 |
| Hình 2.8. Dịch vụ Spa | 39 |
| Hình 2.9. Hồ bơi vô cực..... | 40 |

| | |
|--|----|
| Hình 2.10. Khu vui chơi ngoài trời Camp Safari | 40 |
| Hình 2.11. Huấn luyện Phòng cháy chữa cháy | 66 |
| Hình 2.12. Lớp học làm việc nhóm..... | 67 |
| Hình 2.13. Tiệc ngày Phụ nữ Việt Nam..... | 73 |
| Hình 2.14. Kết quả kiểm định PARK | 90 |

SƠ ĐỒ

| | |
|---|----|
| Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức..... | 42 |
| Sơ đồ 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự | 58 |
| Sơ đồ 2.3. Sơ đồ quy trình tuyển dụng của công ty | 64 |

MÔ HÌNH

| | |
|---|----|
| Mô hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương (2016)..... | 21 |
| Mô hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của Lê Thị Ngọc Hoa & Võ Văn Khoa (2024) | 22 |
| Mô hình 1.3. Mô hình nghiên cứu của Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998)..... | 22 |
| Mô hình 1.4. Mô hình nghiên cứu của Michelle B. Wolfswinkel & Carla Enslin (2020) | 23 |
| Mô hình 1.5. Mô hình nghiên cứu của Trần Thị Thu Hà (2017) | 23 |
| Mô hình 1.6. Mô hình nghiên cứu đề xuất..... | 25 |
| Mô hình 2.1. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh..... | 83 |

BIỂU ĐỒ

| | |
|--|----|
| Biểu đồ 2.1. Biểu đồ lao động theo giới tính | 47 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Biểu đồ 2.2. Biểu đồ lao động theo độ tuổi..... | 48 |
| Biểu đồ 2.3. Biểu đồ lao động theo trình độ | 49 |

PHẦN I: MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế đang từng bước phục hồi và phát triển mạnh mẽ sau đại dịch COVID-19, ngành du lịch tại Việt Nam nói chung và khu vực Lâm Đồng nói riêng đang chứng kiến sự tăng trưởng trở lại đầy ấn tượng. Nằm trong chuỗi giá trị ấy, ngành khách sạn - nghỉ dưỡng đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng trải nghiệm du lịch, thúc đẩy tiêu dùng và quảng bá hình ảnh điểm đến. Tuy nhiên, để đảm bảo chất lượng dịch vụ và duy trì lợi thế cạnh tranh, nguồn nhân lực chính là yếu tố quyết định hàng đầu.

Ở thời điểm hiện tại, nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là lực lượng thực hiện công việc, mà còn là tài sản chiến lược tạo nên sự khác biệt của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt trong ngành dịch vụ, nơi sự tương tác giữa con người với con người đóng vai trò cốt lõi, thì chất lượng nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng, uy tín thương hiệu và hiệu quả kinh doanh. Do đó, việc thu hút và giữ chân những nhân viên có năng lực, tâm huyết và phù hợp với văn hóa tổ chức trở thành một yêu cầu mang tính sống còn.

Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy bài toán nhân sự trong ngành du lịch - khách sạn đang đối mặt với nhiều thách thức, như tình trạng thiếu hụt lao động chất lượng cao, tỷ lệ nghỉ việc cao, sự dịch chuyển nhân sự sang các ngành nghề khác, đặc biệt sau đại dịch. Centara Mirage Resort Mũi Né – một khu nghỉ dưỡng cao cấp thuộc tập đoàn Centara Hotels & Resorts – cũng không nằm ngoài xu thế này. Là một đơn vị mới được đưa vào khai thác nhưng đã nhanh chóng thu hút sự chú ý nhờ quy mô lớn và vị trí chiến lược, Centara Mirage đang rất cần xây dựng một nền tảng nhân lực vững chắc để phát triển bền vững trong dài hạn.

Từ thực tế trên, việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né không chỉ có ý nghĩa học thuật mà còn mang tính thực tiễn cao. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp ban lãnh đạo có cái nhìn sâu sắc hơn về các yếu tố then chốt, từ đó xây dựng chiến lược nhân sự phù hợp, hiệu quả, góp phần ổn định tổ chức và nâng cao chất lượng dịch vụ. Đồng thời, nghiên cứu này cũng là cơ sở

để đề xuất các giải pháp cải thiện chính sách quản trị nhân sự trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Chính vì vậy, tác giả chọn đề tài: **“Các nhân tố ảnh hưởng đến việc thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né”** với mong muốn đóng góp một phần nhỏ vào việc giải quyết bài toán nhân sự hiện nay trong ngành khách sạn, đồng thời cung cấp thêm góc nhìn thực tiễn cho lĩnh vực nghiên cứu quản trị nhân sự trong môi trường dịch vụ chuyên nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng và duy trì nhân sự tại doanh nghiệp.

2.2. Mục tiêu cụ thể

1. Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến việc thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực lưu trú, cụ thể tại Centara Mirage Resort Mũi Né.
2. Phân tích các yếu tố tác động đến việc thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né.
3. Đề xuất các giải pháp nhằm cải thiện chính sách nhân sự, môi trường làm việc và văn hóa tổ chức để nâng cao khả năng cạnh tranh về nguồn lực con người.

2.3. Câu hỏi nghiên cứu

1. Những vấn đề lý luận nào liên quan đến việc thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực lưu trú, cụ thể tại Centara Mirage Resort Mũi Né?
2. Những yếu tố nào ảnh hưởng đến việc thu hút nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né?
3. Những giải pháp nào có thể giúp doanh nghiệp cải thiện việc thu hút nguồn nhân lực?

3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu và khảo sát

3.1.1. Đối tượng nghiên cứu:

Các nhân tố ảnh hưởng đến việc thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực lưu trú, cụ thể tại Centara Mirage Resort Mũi Né.

3.1.2. Đối tượng khảo sát

Nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

3.2.1. Phạm vi nội dung

Nghiên cứu tập trung vào việc phân tích thực trạng và đề ra giải pháp về việc thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực lưu trú, cụ thể tại Centara Mirage Resort Mũi Né.

3.2.2. Phạm vi không gian

Nghiên cứu được thực hiện tại Centara Mirage Resort Mũi Né tại Phường Mũi Né, Tỉnh Lâm Đồng.

3.2.3. Phạm vi thời gian

Thu thập dữ liệu sơ cấp từ tháng 8 đến tháng 11 năm 2025.

Thu thập dữ liệu thứ cấp từ năm 2021 – 2025.

4. Ý nghĩa nghiên cứu

4.1. Ý nghĩa lý luận

Nghiên cứu này góp phần bổ sung và làm rõ hơn cơ sở lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến việc thu hút nhân sự trong lĩnh vực lưu trú.

4.2. Ý nghĩa thực tiễn

Góp phần thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né.

5. Kết cấu đề án

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, kết cấu đề cương còn có 3 Chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

Chương 2: Kết quả nghiên cứu về thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né

Chương 3: Giải pháp nhằm nâng cao việc thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né

PHẦN II: NỘI DUNG

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Cơ sở lý thuyết

1.1.1. Khái niệm

1.1.1.1. Nhân lực

Theo tổ chức Lao động Quốc tế (ILO, 2020) định nghĩa: “Lực lượng lao động là tất cả những người trong độ tuổi lao động, sẵn sàng và có khả năng tham gia vào các hoạt động tạo ra sản phẩm, dịch vụ.”

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), “Nhân lực của tổ chức là toàn bộ con người đang làm việc trong tổ chức đó, họ đóng vai trò quyết định trong việc sử dụng các nguồn lực khác của tổ chức.”

Ngoài ra, theo Nguyễn Hữu Thân (2008) trong giáo trình “Quản trị nhân sự” đã định nghĩa: “Nhân lực là nguồn lực con người trong xã hội, bao gồm những người đang và sẽ tham gia vào quá trình lao động sản xuất, là yếu tố quyết định của mọi quá trình phát triển kinh tế – xã hội.”

Nhân lực được hiểu là lực lượng lao động hiện đang làm việc, có năng lực thực hiện một hoặc nhiều nhiệm vụ cụ thể trong tổ chức. Là toàn bộ dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào các hoạt động kinh tế – xã hội, bất kể họ đang làm việc hay chưa có việc làm.

Qua đó có thể thấy nhân lực là yếu tố “con người” trong các nguồn lực sản xuất, giữ vai trò chủ thể, không thể thay thế hoàn toàn bằng máy móc, không chỉ là số lượng, mà còn là chất lượng – thể hiện qua trình độ, kỹ năng, sức khỏe và thái độ làm việc. Nhân lực vừa mang yếu tố vật chất (thể lực), vừa mang yếu tố phi vật chất (trí tuệ, tinh thần, đạo đức)

1.1.1.2. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là toàn bộ đội ngũ người lao động có khả năng tham gia vào các hoạt động sản xuất, kinh doanh và dịch vụ trong một tổ chức. Trong phạm vi nghiên cứu này, nguồn nhân lực được hiểu là tập thể nhân viên và quản lý đang làm việc tại Centara

Mirage Resort Mũi Né, bao gồm cả lao động trực tiếp và gián tiếp trong các bộ phận như: tiền sảnh, buồng phòng, ẩm thực, kỹ thuật, nhân sự, tài chính, kinh doanh.

Tuy nhiên, theo quan điểm hiện đại, nguồn nhân lực không chỉ là số lượng lao động mà còn bao hàm cả chất lượng của lực lượng lao động đó, bao gồm trình độ học vấn, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực chuyên môn, sức khỏe và thái độ làm việc.

Theo Gary Dessler (2013), nguồn nhân lực là những người điều hành và vận hành tổ chức; khác với các nguồn lực tài chính và vật chất. Một nguồn nhân lực là một cá nhân hay nhân viên trong tổ chức của bạn.”

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

Theo Nguyễn Thanh Vũ (2015), nguồn nhân lực là sự kết hợp giữa những kỹ năng, kiến thức và các khả năng được đặt dưới sự kiểm soát của một tổ chức dưới dạng mối quan hệ lao động trực tiếp và sự biểu hiện của những khả năng đó dưới hình thức các hành vi của nhân viên sao cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Ngoài ra, theo Nguyễn Hữu Thân (2008), nguồn nhân lực là “toàn bộ tiềm năng của con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp và năng lực sáng tạo mà con người mang lại cho quá trình lao động sản xuất.”

Có thể thấy rằng nguồn nhân lực không đơn thuần là một yếu tố lao động mà là nguồn tài nguyên chiến lược, quyết định đến hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Khác với các nguồn lực hữu hình như vốn, máy móc hay công nghệ, nguồn nhân lực mang tính linh hoạt, có khả năng học hỏi, sáng tạo và thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

1.1.1.3. Thu hút nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), “Thu hút nguồn nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức.”

Theo Trần Kim Dung (2009), “Thu hút nhân lực là quá trình thu hút những người có đủ năng lực, trình độ và phẩm chất phù hợp đến với tổ chức để họ tự nguyện tham gia vào hoạt động của tổ chức.”

Theo Nguyễn Hữu Lam (2012), “Thu hút nguồn nhân lực là việc doanh nghiệp xây dựng hình ảnh, uy tín, môi trường làm việc và chính sách đãi ngộ để lôi cuốn, hấp dẫn những người có năng lực gia nhập tổ chức.”

Qua đó có thể hiểu thu hút nguồn nhân lực là quá trình tìm kiếm, tiếp cận và tuyển dụng người lao động có trình độ, kỹ năng và phẩm chất phù hợp với yêu cầu của tổ chức. Nó bao gồm các hoạt động như xây dựng thương hiệu tuyển dụng, quảng bá vị trí việc làm, tổ chức phỏng vấn, thương lượng lương và các chế độ đãi ngộ hấp dẫn.

Trong nghiên cứu này, “thu hút” được hiểu là khả năng của Centara Mirage Resort trong việc gây hứng thú và thu hút ứng viên chất lượng tham gia làm việc tại doanh nghiệp.

1.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Viết Bằng và Nguyễn Hồ Hải (2020), các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút bao gồm: môi trường làm việc, lương & phúc lợi, đào tạo & phát triển nghề nghiệp.

Theo Vu Thị Hoàng Yến & Ngô Thị Dung (2024), các nhân tố ảnh hưởng đến việc thu hút nguồn nhân lực bao gồm: chính sách tuyển dụng/thu hút, sử dụng nhân lực, chính sách lương & phúc lợi, đào tạo & phát triển nghề nghiệp, môi trường & điều kiện làm việc.

Theo Liu, Dou, Zhang et al. (2017), các yếu tố chính bao gồm: điều kiện sống/ môi trường sống, điều kiện làm việc, bồi dưỡng & phát triển nghề nghiệp, môi trường chuyên môn/ tổ chức, chính sách & đãi ngộ. Các yếu tố này đều tác động trực tiếp đến khả năng thu hút nhân lực.

Ngoài ra, Liu, X., Dou, L., Zhang, H. et al. (2015), đã nghiên cứu và cho thấy các nhân tố ảnh hưởng đến việc thu hút nhân lực bao gồm: bối cảnh vùng/ địa lý, bối cảnh tổ chức/ quản lý, yếu tố bắt buộc và khuyến khích, chính sách phúc lợi và đãi ngộ, cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Nhìn chung, đã có rất nhiều nhà nghiên cứu đề cập tới các nhân tố ảnh hưởng tới việc thu hút nguồn nhân lực. Có nhà nghiên cứu tiếp cận dưới khía cạnh phân nhóm nhân tố dưới các nhóm yếu tố vi mô và vĩ mô; yếu tố bên trong và bên ngoài. Do đó, trên cơ sở lý luận từ các công trình nghiên cứu đã công bố trước đây tác giả xin kế thừa và phát triển bổ sung một số nội dung liên quan tới nhóm các nhân tố ảnh hưởng tới sự thu hút nguồn nhân lực bao gồm: (1) Chính sách đãi ngộ, (2) Môi trường làm việc, (3) Vị trí địa lý, (4) Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao.

(1) Chính sách đãi ngộ

Theo Milkovich & Newman (2005): "Chính sách đãi ngộ hợp lý không chỉ thu hút được người tài mà còn đóng vai trò thiết yếu trong việc giữ chân họ lâu dài trong tổ chức. Sự công bằng và cạnh tranh trong đãi ngộ làm tăng sự hài lòng và gắn kết của nhân viên."

Và theo Herzberg (1959): chính sách lương bổng thuộc nhóm "yếu tố duy trì" (hygiene factors). Mặc dù không trực tiếp tạo động lực mạnh mẽ, nhưng nếu không được thỏa đáng, sẽ dẫn đến sự bất mãn, khiến nhân viên rời bỏ tổ chức.

Theo Nguyễn Văn Thảo (2010), "Chính sách đãi ngộ là toàn bộ các biện pháp và hình thức tổ chức nhằm đảm bảo người lao động được hưởng thỏa đáng về tiền lương, thưởng, phúc lợi và các quyền lợi khác phù hợp với đóng góp của họ vào tổ chức."

Qua đó cho thấy Chính sách đãi ngộ là yếu tố then chốt trong việc: thu hút nhân sự (tạo ấn tượng ban đầu và khuyến khích ứng viên lựa chọn Công ty). Là tập hợp các chế độ về lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, bảo hiểm, chính sách nghỉ phép, môi trường làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp mà doanh nghiệp áp dụng nhằm thu hút, duy trì và tạo động lực cho người lao động.

(2) Môi trường làm việc

Theo Nguyễn Thị Thanh Hương (2012), "Môi trường làm việc là tổng thể các yếu tố vật chất và phi vật chất trong nơi làm việc, bao gồm cơ sở vật chất, trang thiết bị, văn hóa tổ chức, quan hệ giữa đồng nghiệp và lãnh đạo, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động và sự hài lòng của nhân viên."

Và theo Lê Thị Hồng (2015), “Môi trường làm việc là tổng hợp các điều kiện, yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thực hiện công việc của người lao động, bao gồm yếu tố vật chất, điều kiện tổ chức, văn hóa doanh nghiệp, và mối quan hệ giữa các thành viên trong công ty.”

Qua đó có thể hiểu môi trường làm việc bao gồm điều kiện vật chất, mối quan hệ trong công ty, phong cách quản lý, mức độ hỗ trợ, và văn hóa tổ chức mà nhân viên trải nghiệm hàng ngày.

Môi trường làm việc có tác động đến sự hài lòng trong công việc thông qua các yếu tố như phản hồi, sự hỗ trợ từ cấp trên, và sự tự chủ trong công việc. Nhân viên thường có xu hướng lựa chọn tổ chức có môi trường làm việc thân thiện, công bằng và chuyên nghiệp. Đây cũng là yếu tố quan trọng làm tăng mức độ cam kết tổ chức. Một môi trường làm việc tích cực tạo ra sự gắn bó lâu dài của nhân viên với doanh nghiệp, đặc biệt trong các ngành dịch vụ, nơi áp lực cao và cần sự phối hợp tập thể.

(3) Vị trí địa lý

Các nghiên cứu thực tế cho thấy trong quá trình lựa chọn công việc, yếu tố địa lý là một trong những thành phần đầu tiên được ứng viên cân nhắc, đặc biệt khi công việc yêu cầu phải di dời hoặc xa trung tâm (Rynes & Barber 1990) và điều kiện sống thuộc nhóm “yếu tố duy trì” – nếu không được đáp ứng, nhân viên sẽ cảm thấy không hài lòng và có xu hướng rời bỏ tổ chức, dù công việc có hấp dẫn đến đâu. (Herzberg, 1959).

Và theo Phạm Thị Thu Hương (2013), “Vị trí địa lý và điều kiện sống ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định làm việc của nhân viên, bao gồm khí hậu, giao thông, an ninh, môi trường sinh hoạt, dịch vụ y tế, giáo dục và các tiện ích xã hội.”

Có thể hiểu rằng vị trí địa lý và điều kiện sống là vị trí thực tế của nơi làm việc, bao gồm khoảng cách với nơi cư trú, hạ tầng giao thông, chất lượng cuộc sống tại nơi làm việc như: chi phí sinh hoạt, cơ sở hạ tầng, giáo dục, y tế, an ninh, giải trí và mức độ tiện nghi khi sinh sống.

(4) Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao

Theo Michael Armstrong (2010), chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao là hệ thống tổng hợp các lợi ích tài chính và phi tài chính được thiết kế nhằm thu hút, giữ chân và tạo động lực cho những nhân sự có năng lực vượt trội, đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Theo Gary Dessler (2013) cho rằng chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao là tập hợp các chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và cơ hội thăng tiến được xây dựng dựa trên giá trị đóng góp, kỹ năng và năng lực chuyên môn của người lao động, nhằm đảm bảo họ cảm thấy được ghi nhận xứng đáng và có động lực gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Theo Nguyễn Quốc Tuấn & Nguyễn Thị Hồng Yến (2015), chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao là hệ thống các chính sách vật chất và tinh thần mà doanh nghiệp áp dụng nhằm thu hút, duy trì và phát huy tối đa năng lực của đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng cao và hiệu quả làm việc vượt trội, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Từ các quan điểm trên, có thể khái quát: chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao là hệ thống các chính sách và biện pháp đãi ngộ bao gồm cả vật chất và tinh thần, được doanh nghiệp thiết kế và thực hiện nhằm thu hút, giữ chân và tạo động lực làm việc lâu dài cho những người lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm và hiệu quả làm việc vượt trội, qua đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của tổ chức.

1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực trong Resort

Theo nghiên cứu của Lê Trường Nhất Quang (2015), nguồn nhân lực trong khu nghỉ dưỡng giữ 3 vai trò chính: (1) Tuyển dụng và phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu chất lượng dịch vụ cao; (2) Đào tạo kỹ năng nghề và năng lực chuyên môn; (3) Động lực & giữ chân nhân viên.

Theo nghiên cứu của Bùi Thị Như Hiền (2023), nguồn nhân lực trong khu nghỉ dưỡng giữ 3 vai trò chính: (1) Yếu tố quyết định chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng; (2) Thúc đẩy phát triển du lịch bền vững; (3) Nâng cao năng lực nhân lực và gắn kết nhân viên với tổ chức.

Theo nghiên cứu của Lê Đức Mạnh (2018), nguồn nhân lực trong khu nghỉ dưỡng giữ 4 vai trò chính: (1) Khả năng đáp ứng công việc; (2) Nâng cao chất lượng dịch vụ; (3) Hiệu quả hoạt động tổ chức; (4) Gắn kết & phát triển bền vững.

Trên cơ sở lý luận từ các công trình nghiên cứu đã công bố trước đây tác giả xin kế thừa và phát triển bổ sung một số nội dung liên quan tới vai trò của nguồn nhân lực trong khu nghỉ dưỡng bao gồm 5 vai trò: (1) Quyết định chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng; (2) Yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh; (3) Góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và kết quả kinh doanh; (4) Giữ vai trò then chốt trong phát triển bền vững của khu nghỉ dưỡng; (5) Cầu nối giữa chiến lược quản lý và thực tiễn vận hành.

(1) Quyết định chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng

Trong hoạt động của khu nghỉ dưỡng, dịch vụ mang tính vô hình và được tạo ra đồng thời với quá trình tiêu dùng, do đó nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đối với chất lượng dịch vụ và trải nghiệm của khách hàng. Đội ngũ nhân viên là những người trực tiếp cung ứng dịch vụ, giao tiếp và tương tác với khách trong suốt quá trình lưu trú. Trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, khả năng giao tiếp và thái độ phục vụ của nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng, cảm nhận và đánh giá của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ của resort. Vì vậy, nguồn nhân lực được xem là yếu tố cốt lõi trong việc hình thành trải nghiệm khách hàng và xây dựng hình ảnh dịch vụ của khu nghỉ dưỡng.

(2) Yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh

Trong bối cảnh các khu nghỉ dưỡng ngày càng đầu tư mạnh vào cơ sở vật chất, trang thiết bị và công nghệ, nguồn nhân lực trở thành yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh mang tính khác biệt và bền vững. Khác với các nguồn lực hữu hình, nguồn nhân lực khó bị sao chép và có khả năng tạo ra giá trị gia tăng thông qua phong cách phục vụ, văn hóa dịch vụ và khả năng cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng. Một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tận tâm và có bản sắc riêng sẽ giúp resort tạo dựng được hình ảnh thương hiệu, gia tăng khả năng cạnh tranh và thu hút khách hàng trong dài hạn.

(3) Góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và kết quả kinh doanh

Nguồn nhân lực không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mà còn góp phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và kết quả kinh doanh của khu nghỉ dưỡng. Nhân viên có trình độ và được đào tạo bài bản sẽ thực hiện công việc hiệu quả hơn, giảm thiểu sai sót nghiệp vụ, tiết kiệm chi phí và nâng cao năng suất lao động. Đồng thời, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận trong resort thông qua đội ngũ nhân sự có năng lực sẽ giúp tối ưu hóa quy trình vận hành, từ đó cải thiện hiệu quả kinh doanh và khả năng sinh lợi của resort.

(4) Giữ vai trò then chốt trong phát triển bền vững của khu nghỉ dưỡng

Phát triển bền vững là mục tiêu lâu dài của các khu nghỉ dưỡng trong bối cảnh ngành du lịch chịu nhiều tác động từ biến động thị trường và xu hướng tiêu dùng mới. Trong đó, nguồn nhân lực giữ vai trò then chốt trong việc đảm bảo sự phát triển bền vững của khu nghỉ dưỡng. Đội ngũ nhân viên có kiến thức, kỹ năng và ý thức nghề nghiệp tốt sẽ góp phần duy trì chất lượng dịch vụ ổn định, thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Bên cạnh đó, chính sách phát triển và giữ chân nhân lực hiệu quả giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc, duy trì lực lượng lao động ổn định, tạo nền tảng cho sự phát triển lâu dài của khu nghỉ dưỡng.

(5) Cầu nối giữa chiến lược quản lý và thực tiễn vận hành.

Mọi chiến lược phát triển của khu nghỉ dưỡng như nâng cao chất lượng dịch vụ, mở rộng thị trường, xây dựng thương hiệu hay hướng tới phát triển bền vững đều chỉ có thể được hiện thực hóa thông qua đội ngũ nhân viên. Do đó, nguồn nhân lực đóng vai trò là cầu nối giữa chiến lược quản lý và thực tiễn vận hành của khu nghỉ dưỡng. Nhân viên là người trực tiếp triển khai các chính sách, quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ trong hoạt động hằng ngày. Hiệu quả thực thi chiến lược phụ thuộc lớn vào mức độ hiểu biết, sự cam kết và năng lực của đội ngũ nhân sự. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực phù hợp được xem là điều kiện tiên quyết để đảm bảo chiến lược quản lý của resort được triển khai hiệu quả trong thực tiễn.

1.1.4. Vai trò của thu hút nguồn nhân lực

Theo nghiên cứu của Liu, Dou, Zhang et al. (2017), thu hút nguồn nhân lực giữ 3 vai trò chính: thu hút và duy trì nhân lực ở khu vực khó khăn; tăng khả năng cung cấp dịch vụ chất lượng và giảm tình trạng thiếu hụt nhân lực.

Theo nghiên cứu của Nguyễn Văn Thảo (2010), thu hút nguồn nhân lực có 4 vai trò bao gồm: đảm bảo doanh nghiệp có nhân lực chất lượng, phù hợp; tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu quả công việc; giúp giữ chân nhân viên giỏi, giảm chi phí tuyển dụng; hỗ trợ xây dựng văn hóa doanh nghiệp và phát triển bền vững.

Ngoài ra, nghiên cứu của Phạm Thị Thu Hương (2013) nêu ra 4 vai trò quan trọng trong việc thu hút nguồn nhân lực: đảm bảo nguồn nhân lực phù hợp về số lượng và chất lượng; nâng cao hiệu quả hoạt động và năng suất lao động; thúc đẩy sự gắn bó và trung thành của nhân viên; tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Trên cơ sở lý luận của các nghiên cứu trên, tác giả xin kế thừa và phát triển một số nội dung về vai trò của thu hút nguồn nhân lực bao gồm 5 vai trò: (1) Đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của doanh nghiệp, (2) Tăng cường năng lực cạnh tranh và khác biệt hóa dịch vụ, (3) Xây dựng văn hoá doanh nghiệp và gắn kết nội bộ, (4) Phù hợp với xu hướng phát triển bền vững và nhân văn, (5) Giảm thiểu tác động của “làn sóng nghỉ việc” và dịch chuyển nhân lực sau đại dịch.

(1) Đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của doanh nghiệp

- Nguồn nhân lực là yếu tố then chốt tạo nên sức mạnh nội tại của một tổ chức. Thu hút đúng người và giữ được người tài giúp doanh nghiệp.
- Duy trì hoạt động liên tục, không gián đoạn vì thiếu hụt nhân sự.
- Giảm chi phí tuyển dụng, đào tạo lại và tổn thất do nhân viên nghỉ việc đột ngột.
- Tạo nền tảng bền vững để mở rộng, nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu suất hoạt động.

(2) Tăng cường năng lực cạnh tranh và khác biệt hóa dịch vụ

- Trong ngành dịch vụ – đặc biệt là khách sạn, nghỉ dưỡng – chất lượng trải nghiệm khách hàng phụ thuộc phần lớn vào chất lượng đội ngũ nhân viên. Nhân viên chuyên nghiệp, tận tâm không chỉ giúp làm hài lòng khách hàng mà còn tạo ra giá trị khác biệt so với đối thủ.

- Do đó, doanh nghiệp nào thu hút và giữ chân được nhân sự giỏi sẽ có lợi thế cạnh tranh rõ rệt, cả về hình ảnh thương hiệu lẫn kết quả kinh doanh.

(3) Xây dựng văn hoá doanh nghiệp và gắn kết nội bộ

Khi nhân viên gắn bó lâu dài, họ không chỉ làm việc mà còn:

- Truyền tải giá trị và bản sắc của tổ chức.
- Lan tỏa tinh thần tích cực, góp phần xây dựng môi trường làm việc bền vững.
- Đào tạo, dẫn dắt thế hệ nhân sự kế cận, giảm rủi ro phụ thuộc vào tuyển dụng bên ngoài.

(4) Phù hợp với xu hướng phát triển bền vững và nhân văn

Hiện nay, thị trường lao động đang chuyển dịch theo xu hướng:

- Nhân viên tìm kiếm nơi làm việc có giá trị, có phúc lợi và phát triển lâu dài.
- Doanh nghiệp không còn là người "chọn", mà phải trở thành nơi "được chọn".
- Việc thu hút – giữ chân nhân tài không chỉ là bài toán kỹ thuật, mà còn là một cam kết phát triển bền vững và có trách nhiệm với người lao động – xu hướng mà các nhà đầu tư, khách hàng và xã hội ngày càng quan tâm.

(5) Giảm thiểu tác động của “làn sóng nghỉ việc” và dịch chuyển nhân lực sau đại dịch

Sau đại dịch COVID-19, nhiều lao động đã rời bỏ ngành dịch vụ để chuyển sang các lĩnh vực ổn định hơn. Điều này dẫn đến:

- Sự thiếu hụt nhân lực trầm trọng, đặc biệt ở vị trí tay nghề và quản lý trung – cao cấp.
- Tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo mới.
- Rủi ro về chất lượng dịch vụ do nhân viên thiếu kinh nghiệm.

Do đó, việc giữ chân những nhân viên có kinh nghiệm, có tâm huyết càng trở nên cấp thiết, nhất là đối với các khu nghỉ dưỡng cao cấp như Centara Mirage Resort Mũi Né – nơi đòi hỏi nhân sự không chỉ chuyên môn mà còn tinh tế và phù hợp văn hóa dịch vụ quốc tế.

1.1.5. Đặc điểm lao động ngành du lịch trong lĩnh vực khách sạn

Theo nghiên cứu của Karla Isabel Domínguez Albiter, Elva Esther Vargas Martínez, Lilia Zizumbo Villarreal, Judith Alejandra Velázquez Castro (2021), đã nêu rõ 2 đặc điểm cơ bản của lao động ngành du lịch: Lao động khách sạn có công việc ít ổn định,

hợp đồng ngắn, ca làm việc hỗn hợp và nhân viên trẻ, thu nhập thấp (60% đều dưới mức nhất định)

Theo Charlotte Jones, Lauren White, Tig Slater, Jill Pluquailec (2023), có 3 đặc điểm về lao động ngành du lịch như sau: Tập trung vào lao động tiếp xúc khách hàng trong khách sạn: yêu cầu cao về lao động thể chất + cảm xúc; Khối lượng công việc tăng, lo lắng rủi ro nghề nghiệp; Công việc phải đàm phán ranh giới thể xác và tinh thần.

Ngoài ra, Carlos Costa, Faruk Seeyitoglu, Ana Maria Malta, Mariana Martins (2023) cũng đã đưa ra 3 đặc điểm lao động ngành du lịch như sau: Chú trọng vào vấn đề: bất bình đẳng giới và cân bằng công-gia đình; Nữ ít ở vị trí cao, lương thấp hơn, khó cân bằng giờ làm việc/ca với việc riêng gia đình; Lao động ngành khách sạn – du lịch có tính ca, giờ linh hoạt, dẫn tới khó khăn cân bằng giữa công việc và gia đình.

Qua đó có thể thấy, đặc điểm của lao động trong lĩnh vực khách sạn mang tính chất đặc thù, phản ánh qua nhiều yếu tố như kỹ năng, thời gian làm việc, trình độ chuyên môn, tính chất phục vụ và khả năng thích ứng cao. Việc phân tích rõ các đặc điểm này là cơ sở để hiểu sâu hơn về yêu cầu nhân lực trong ngành cũng như định hướng đào tạo, quản lý nguồn lao động. Dựa vào các cơ sở lý luận của các nhà nghiên cứu trên, tác giả kế thừa và phát triển một số nội dung về đặc điểm lao động ngành du lịch bao gồm 5 đặc điểm: (1) Tính chất phục vụ và hướng đến khách hàng, (2) Tính chất lao động ca kíp, cường độ cao, (3) Yêu cầu đa dạng về kỹ năng và trình độ chuyên môn, (4) Khả năng thích ứng và học hỏi liên tục, (5) Tính quốc tế hóa và môi trường làm việc đa văn hóa

(1) Tính chất phục vụ và hướng đến khách hàng

- Theo Nguyễn Văn Mạnh (2020), lao động trong lĩnh vực khách sạn mang tính dịch vụ cao, đặt sự hài lòng của khách hàng làm trung tâm. Mỗi nhân viên, từ lễ tân, buồng phòng đến bộ phận nhà hàng, đều phải đảm bảo cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, tận tâm và thân thiện.

- Yêu cầu cao về kỹ năng giao tiếp: Nhân viên cần sử dụng ngôn ngữ linh hoạt, lịch sự và phù hợp với nhiều đối tượng khách hàng đến từ các nền văn hóa khác nhau.

- Thái độ phục vụ quyết định chất lượng dịch vụ: Khả năng giữ bình tĩnh, xử lý tình huống nhanh chóng và khéo léo là yếu tố then chốt để duy trì hình ảnh thương hiệu khách sạn.

(2) Tính chất lao động ca kíp, cường độ cao

- Theo World Tourism Organization (2021), do hoạt động của khách sạn diễn ra 24/7, nên nhân viên phải làm việc theo ca kíp luân phiên, bao gồm cả ca đêm, ngày nghỉ lễ và cuối tuần. Điều này ảnh hưởng đến sức khỏe, đời sống cá nhân và yêu cầu người lao động phải có sự chịu đựng áp lực tốt.

- Tần suất làm việc cao vào mùa cao điểm (hè, lễ Tết), đòi hỏi khả năng chịu tải lớn và sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận.

- Tính linh hoạt và kỷ luật được đặt lên hàng đầu trong việc phân bổ lịch trực và đảm bảo tính liên tục của dịch vụ.

(3) Yêu cầu đa dạng về kỹ năng và trình độ chuyên môn

- Lao động khách sạn đòi hỏi sự kết hợp giữa kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm và ngoại ngữ. Với các vị trí cấp cao như quản lý, yêu cầu bằng cấp về quản trị du lịch – khách sạn là bắt buộc.

- Trình độ lao động đa dạng: Từ lao động phổ thông (phục vụ buồng phòng) đến lao động kỹ thuật (bếp trưởng, kỹ sư bảo trì) và quản lý cấp cao.

- Khả năng sử dụng công nghệ: Trong bối cảnh chuyển đổi số, nhân viên cần thành thạo phần mềm quản lý khách sạn (PMS – Property Management System), đặt phòng trực tuyến, CRM, v.v.

(4) Khả năng thích ứng và học hỏi liên tục

Theo Baum, T. (2007), do đặc thù ngành du lịch – khách sạn thay đổi nhanh chóng theo xu hướng thị trường và nhu cầu khách hàng, lao động trong lĩnh vực này cần có khả năng

- Thích nghi với công nghệ mới: Check-in tự động, chatbot hỗ trợ khách hàng, hệ thống đặt phòng trực tuyến,...

- Cập nhật liên tục xu hướng phục vụ và phong cách dịch vụ: Ví dụ, chuyển từ phục vụ truyền thống sang trải nghiệm cá nhân hóa, phục vụ xanh.

(5) Tính quốc tế hóa và môi trường làm việc đa văn hóa

- Khách sạn, đặc biệt là các khách sạn tiêu chuẩn quốc tế, là môi trường đa ngôn ngữ – đa văn hóa, vì khách hàng và cả nhân viên đến từ nhiều quốc gia khác nhau.

- Nhân viên cần có tư duy toàn cầu, hiểu biết văn hóa các nước và có khả năng làm việc nhóm trong môi trường quốc tế.
- Ngoại ngữ là yếu tố bắt buộc, đặc biệt là tiếng Anh. Ngoài ra, tiếng Trung, Hàn, Nhật,... cũng là lợi thế cạnh tranh.

1.1.6. Yêu cầu của nguồn lao động trong khu nghỉ dưỡng

Theo nghiên cứu của Dana V. Tesone & Peter Ricci (2005), đã nêu rõ 3 yêu cầu cơ bản của nguồn lao động trong khu nghỉ dưỡng: (1) Kỹ năng chuyên môn du lịch – khách sạn; (2) Kỹ năng giao tiếp và phục vụ; (3) Thái độ tích cực và chủ động trong công việc.

Theo nghiên cứu của Thông tin từ nghiên cứu đăng tại VNU Journal of Economics and Business (2025), đã nêu rõ 3 yêu cầu cơ bản của nguồn lao động trong khu nghỉ dưỡng: (1) Năng lực chuyên môn; (2) Năng lực quản lý và chỉ đạo; (3) Năng lực tự quản lý.

Ngoài ra, nghiên cứu của Nguyễn Thị Song Hà (2024) đã nêu rõ yêu cầu về nguồn nhân lực có 4 yêu cầu: (1) Yêu cầu kiến thức và kỹ năng chuyên môn; (2) Năng lực chuyên nghiệp và kỹ năng mềm; (3) Yêu cầu về trình độ đào tạo và cải thiện chất lượng lao động; (4) Xu hướng năng lực theo bối cảnh hội nhập.

Dựa vào các cơ sở lý luận của các nhà nghiên cứu trên, tác giả kế thừa và phát triển một số nội dung về yêu cầu của nguồn lao động trong khu nghỉ dưỡng 6 đặc điểm: (1) Yêu cầu về kiến thức chuyên môn và nghiệp vụ du lịch – khách sạn; (2) Yêu cầu về kỹ năng nghề nghiệp và kỹ năng phục vụ khách hàng; (3) Yêu cầu về thái độ làm việc và tác phong chuyên nghiệp; (4) Yêu cầu về năng lực quản lý và tự quản lý công việc; (5) Yêu cầu về kỹ năng mềm và khả năng làm việc trong môi trường đa văn hóa; (6) Yêu cầu về khả năng học hỏi và thích ứng với sự thay đổi.

(1) Yêu cầu về kiến thức chuyên môn và nghiệp vụ du lịch – khách sạn

Nguồn nhân lực của khu nghỉ dưỡng cần được trang bị đầy đủ kiến thức chuyên môn về lĩnh vực du lịch – khách sạn, bao gồm hiểu biết về quy trình phục vụ, tiêu chuẩn dịch vụ, nghiệp vụ lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, chăm sóc khách hàng và các quy định liên quan. Bên cạnh đó, người lao động cần nắm vững các kiến thức về văn hóa – du lịch địa phương, an toàn, vệ sinh, cũng như các quy chuẩn chất lượng dịch vụ nhằm đảm bảo cung cấp trải nghiệm nghỉ dưỡng chuyên nghiệp và đồng bộ cho du khách.

(2) Yêu cầu về kỹ năng nghề nghiệp và kỹ năng phục vụ khách hàng

Nhân sự khu nghỉ dưỡng phải có kỹ năng nghề nghiệp thành thạo, thực hiện công việc đúng quy trình, chính xác và hiệu quả. Kỹ năng phục vụ khách hàng đóng vai trò then chốt, thể hiện qua khả năng giao tiếp, lắng nghe, xử lý tình huống phát sinh và đáp ứng nhu cầu đa dạng của du khách một cách linh hoạt, kịp thời. Việc tạo cảm giác thân thiện, chu đáo và chuyên nghiệp cho khách hàng là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và hình ảnh của khu nghỉ dưỡng.

(3) Yêu cầu về thái độ làm việc và tác phong chuyên nghiệp

Thái độ làm việc tích cực, tận tâm và có trách nhiệm là yêu cầu không thể thiếu đối với nguồn nhân lực khu nghỉ dưỡng. Người lao động cần thể hiện sự lịch sự, nhã nhặn, tôn trọng khách hàng và đồng nghiệp, đồng thời tuân thủ nghiêm túc các quy định về tác phong, trang phục, giờ giấc và quy trình làm việc. Tác phong chuyên nghiệp không chỉ phản ánh chất lượng nhân sự mà còn góp phần xây dựng hình ảnh thương hiệu uy tín của khu nghỉ dưỡng.

(4) Yêu cầu về năng lực quản lý và tự quản lý công việc

Nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ quản lý và giám sát, cần có năng lực tổ chức, điều phối, giám sát và đánh giá hiệu quả công việc. Đồng thời, mỗi cá nhân cũng phải có khả năng tự quản lý công việc của bản thân, biết lập kế hoạch, phân bổ thời gian hợp lý và chủ động giải quyết vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Năng lực này giúp đảm bảo hoạt động của khu nghỉ dưỡng diễn ra thông suốt, hiệu quả và đạt được mục tiêu đề ra.

(5) Yêu cầu về kỹ năng mềm và khả năng làm việc trong môi trường đa văn hóa

Do đặc thù phục vụ khách hàng đến từ nhiều quốc gia và nền văn hóa khác nhau, nguồn nhân lực khu nghỉ dưỡng cần có kỹ năng mềm tốt như giao tiếp, làm việc nhóm, giải quyết xung đột và thấu hiểu tâm lý khách hàng. Khả năng thích nghi và tôn trọng sự khác biệt văn hóa, cùng với việc sử dụng ngoại ngữ cơ bản, sẽ giúp nhân viên phục vụ khách quốc tế hiệu quả hơn, đồng thời góp phần tạo nên môi trường làm việc hài hòa và chuyên nghiệp.

(6) Yêu cầu về khả năng học hỏi và thích ứng với sự thay đổi

Trong bối cảnh ngành du lịch – khách sạn không ngừng biến động và cạnh tranh gay gắt, nguồn nhân lực khu nghỉ dưỡng cần có tinh thần học hỏi, sẵn sàng cập nhật kiến thức, kỹ năng mới và thích ứng với sự thay đổi về công nghệ, xu hướng du lịch cũng như nhu cầu của khách hàng. Khả năng linh hoạt và đổi mới giúp nhân viên nâng cao năng lực cá nhân, đồng thời giúp khu nghỉ dưỡng duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ trong dài hạn.

1.1.7. Các nghiên cứu liên quan

1.1.7.1. Các nghiên cứu nước ngoài

Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, việc thu hút nhân sự đã được nhiều học giả trên thế giới quan tâm nghiên cứu. Dưới đây là một số nghiên cứu tiêu biểu:

Hausknecht, Rodda & Howard (2009), nghiên cứu đã xác định 10 nhóm yếu tố chính ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên, trong đó bao gồm: cơ hội phát triển nghề nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, sự công nhận, môi trường làm việc, và sự cân bằng giữa công việc – cuộc sống. Nghiên cứu cho thấy sự gắn kết cảm xúc đóng vai trò quan trọng trong quyết định ở lại hay rời bỏ tổ chức.

Mitchell et al. (2001) với mô hình “Job Embeddedness” (gắn kết công việc), mô hình này chỉ ra rằng việc giữ chân nhân viên không chỉ phụ thuộc vào mức lương mà còn do các mối liên kết trong tổ chức và cộng đồng, cũng như những hy sinh cá nhân khi rời bỏ công việc.

Allen, Shore & Griffeth (2003), nghiên cứu cho rằng nhận thức về công bằng trong tổ chức, đặc biệt là công bằng trong lương thưởng và thăng tiến, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự trung thành và quyết định gắn bó lâu dài của nhân viên.

Kyndt et al. (2009), tập trung vào nhân sự trong ngành khách sạn – dịch vụ tại châu Âu, nghiên cứu cho rằng việc đào tạo liên tục và chính sách phát triển nghề nghiệp rõ ràng là chìa khóa để giữ chân người lao động, đặc biệt là nhóm lao động trẻ.

Thuyết nhu cầu của Maslow (Maslow’s Hierarchy of Needs), lý thuyết này cho rằng con người có 5 cấp độ nhu cầu: sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng và tự hoàn

thiện. Trong bối cảnh doanh nghiệp, việc đáp ứng các nhu cầu này sẽ ảnh hưởng đến sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên.

Áp dụng vào nghiên cứu, việc đáp ứng tốt các nhu cầu này giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân viên hiệu quả hơn, đặc biệt là trong ngành dịch vụ – nơi yếu tố con người đóng vai trò trung tâm.

Thuyết hai yếu tố của Herzberg (Two-Factor Theory), Herzberg phân chia các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động thành hai nhóm: nhóm duy trì (lương, điều kiện làm việc, chính sách) và nhóm tạo động lực (cơ hội phát triển, sự công nhận, bản chất công việc). Sự kết hợp hài hòa giữa hai nhóm sẽ ảnh hưởng đến khả năng giữ chân nhân sự.

Yếu tố duy trì (Hygiene factors), lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, chính sách công ty, quan hệ cấp trên... Nếu không có, nhân viên sẽ không hài lòng; nhưng khi có đầy đủ, cũng chưa chắc tạo được động lực.

Yếu tố tạo động lực (Motivators), bản chất công việc, sự công nhận, cơ hội học hỏi và thăng tiến. Đây là nhóm yếu tố tạo ra sự gắn bó và động lực nội tại, giúp nhân viên chủ động gắn bó với tổ chức.

1.1.7.2. Các nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, các nghiên cứu liên quan đến nguồn nhân lực trong ngành du lịch – khách sạn cũng ngày càng được quan tâm trong những năm gần đây. Một số nghiên cứu đáng chú ý như:

Theo Trần Kim Dung (2005), tác giả đã nhấn mạnh vai trò của động lực làm việc và sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức là những yếu tố then chốt để giữ chân nhân sự.

Theo Lê Quang Cường & Nguyễn Thị Hồng Nhung (2016), nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại các khách sạn 3 – 5 sao tại TP.HCM” cho thấy môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến và sự công nhận từ cấp trên là những yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến mức độ trung thành của nhân viên.

Theo Nguyễn Thị Mai Trang và cộng sự (2018), nghiên cứu về ngành khách sạn tại Đà Nẵng xác định rằng phúc lợi và cơ hội phát triển nghề nghiệp là hai yếu tố trọng

yếu ảnh hưởng đến khả năng giữ chân nhân sự, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh cao về lao động.

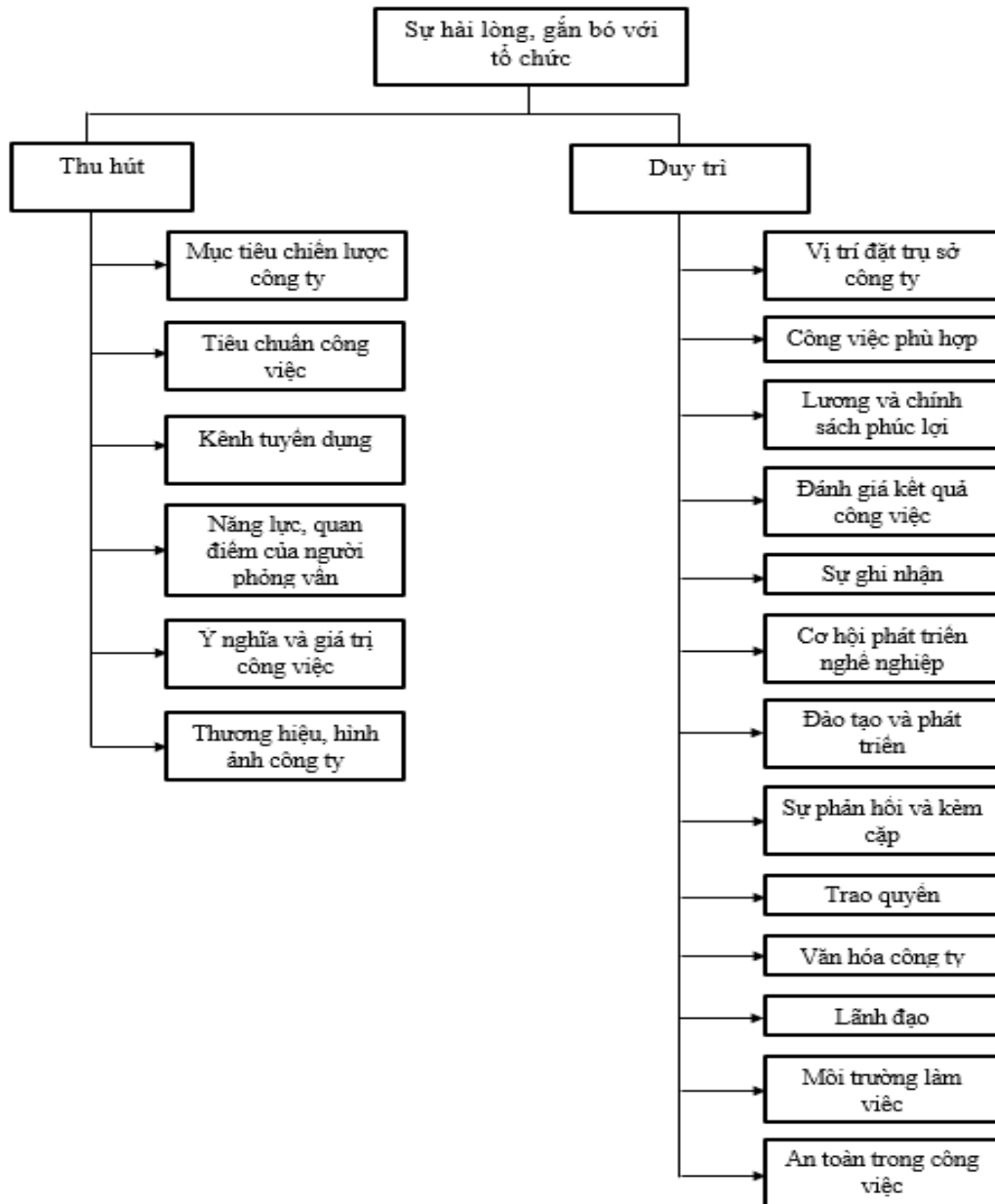
Theo Nguyễn Ngọc Dũng (2021), trong nghiên cứu tại các khu nghỉ dưỡng tại Khánh Hòa, tác giả chỉ ra rằng chính sách lương thưởng chỉ là điều kiện cần, trong khi sự gắn kết văn hóa và tinh thần đồng đội mới là yếu tố quyết định giữ chân nhân viên lâu dài.

Tổng hợp các nghiên cứu trong nước cho thấy dù mức lương vẫn là yếu tố quan trọng, nhưng các yếu tố "phi tài chính" như môi trường làm việc tích cực, sự công nhận và cơ hội phát triển ngày càng có vai trò lớn trong việc giữ chân nhân lực, đặc biệt với thế hệ lao động trẻ.

1.1.8. Mô hình nghiên cứu liên quan

1.1.8.1. Mô hình nghiên cứu trong nước

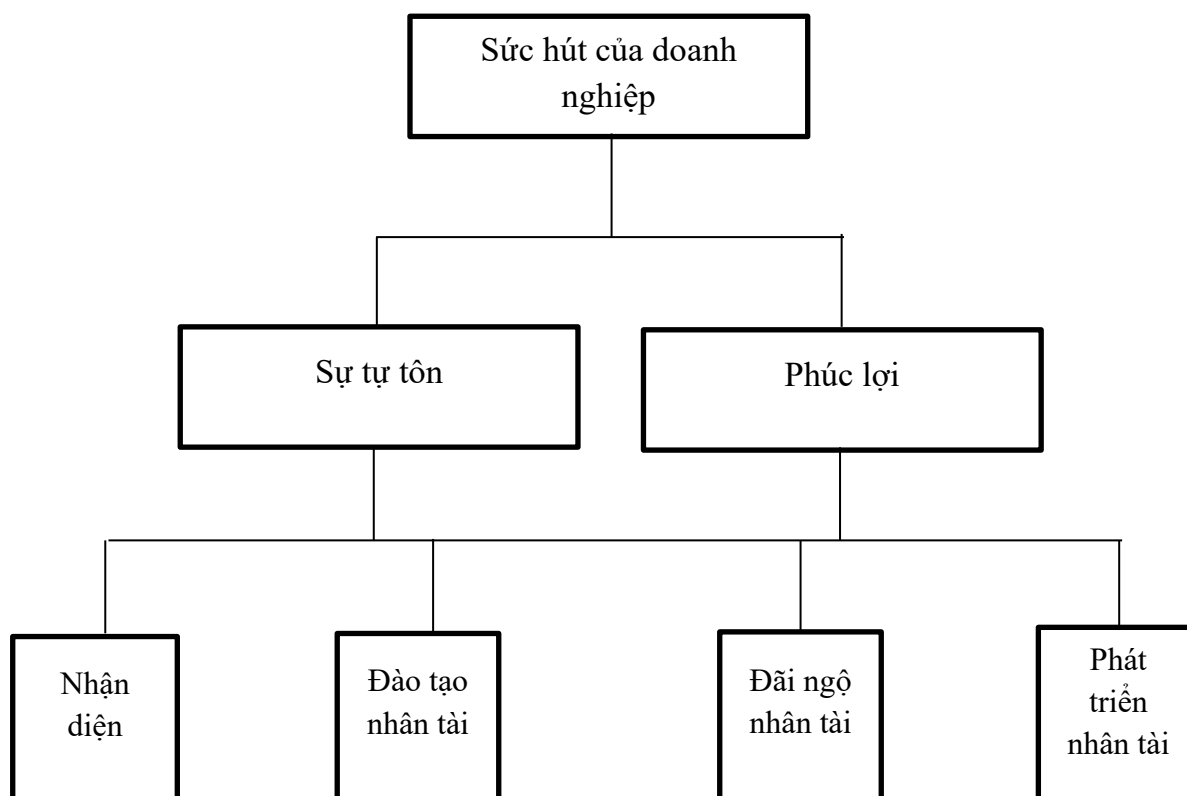
Theo Huỳnh Thị Thu Sương (2016), chủ đề nghiên cứu là duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, thông qua việc phân tích các yếu tố thuộc văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến quyết định gắn bó hay nghỉ việc của người lao động. Nghiên cứu đã đề xuất mô hình thu hút và duy trì nguồn nhân lực (luận văn nghiên cứu thực tiễn tại Công ty Bachy Soletanche Việt Nam), cụ thể như sau:



Mô hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương (2016)

Nguồn: Huỳnh Thị Thu Sương (2016)

Theo nghiên cứu Lê Thị Ngọc Hoa & Võ Văn Khoa (2024), nghiên cứu này phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Thành phố Đà Nẵng trong bối cảnh hội nhập quốc tế, từ đó chỉ ra các hạn chế trong thu hút và sử dụng nhân lực có chất lượng và giải pháp để nâng cao hiệu quả phát triển nhân lực. Nghiên cứu đã đề xuất mô hình các nhân tố ảnh hưởng tới thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, cụ thể như sau:

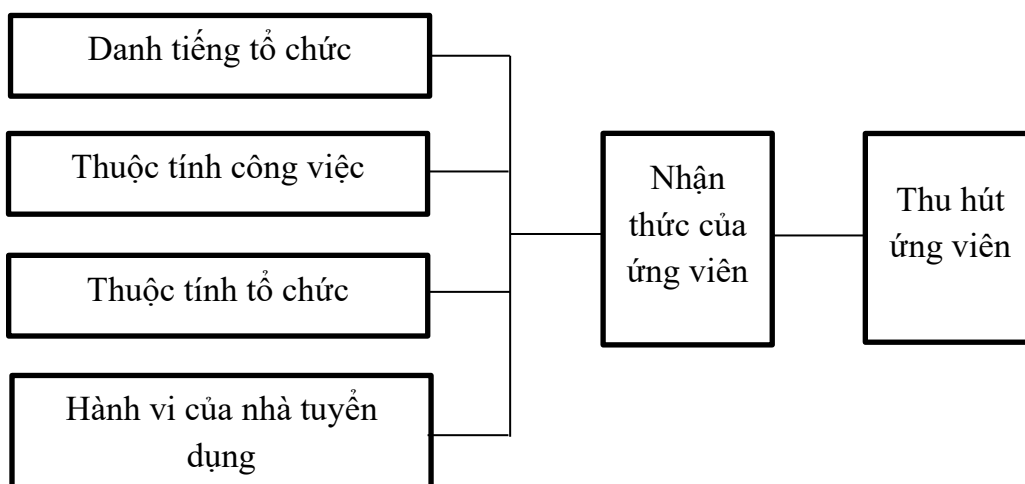


Mô hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của Lê Thị Ngọc Hoa & Võ Văn Khoa (2024)

Nguồn: Lê Thị Ngọc Hoa & Võ Văn Khoa (2024)

1.1.8.1. Mô hình nghiên cứu quốc tế

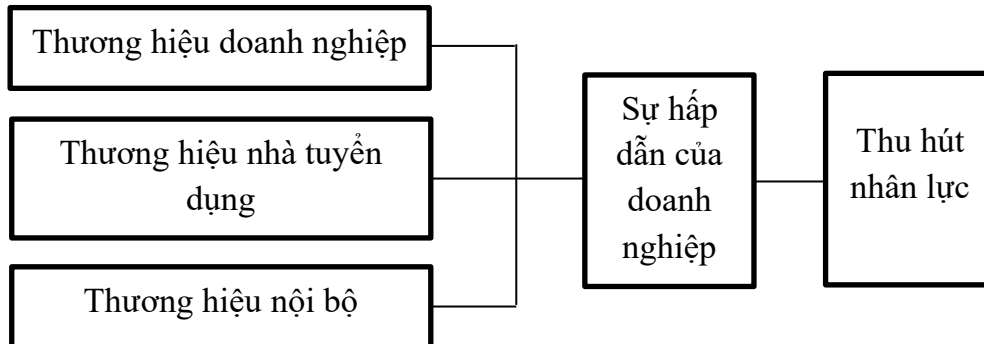
Theo nghiên cứu của Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998), nghiên cứu phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ thu hút của doanh nghiệp đối với ứng viên, cụ thể như sau:



Mô hình 1.3. Mô hình nghiên cứu của Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998)

Nguồn: Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998)

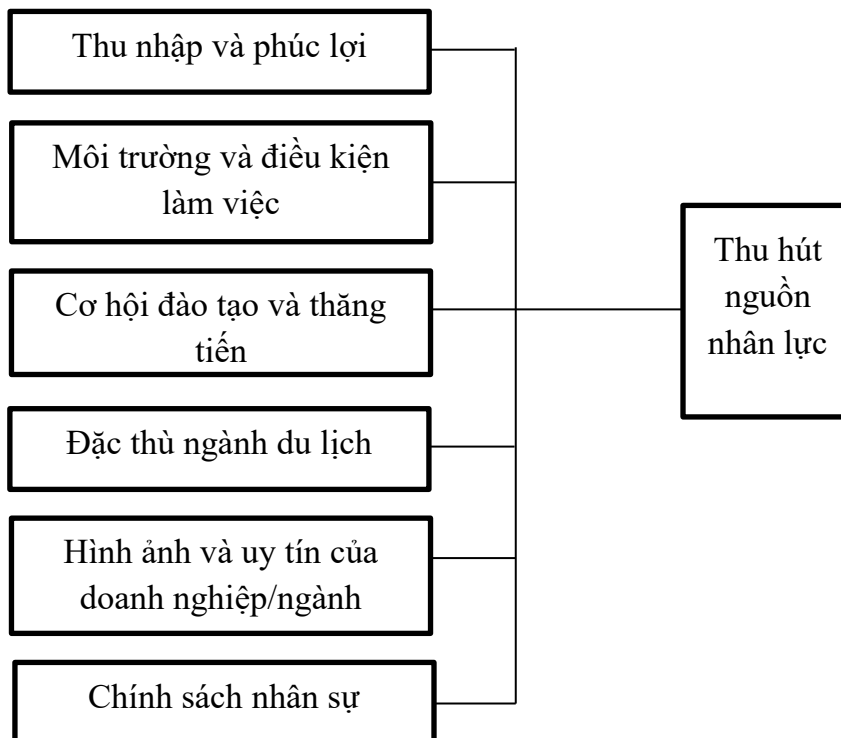
Theo nghiên cứu của Michelle B. Wolfswinkel & Carla Enslin (2020), mô hình nghiên cứu về thu hút nhân lực gắn với xây dựng thương hiệu tuyển dụng có 3 biến, cụ thể như sau:



Mô hình 1.4. Mô hình nghiên cứu của Michelle B. Wolfswinkel & Carla Enslin (2020)

Nguồn: Michelle B. Wolfswinkel & Carla Enslin (2020)

Theo nghiên cứu của Trần Thị Thu Hà (2017), mô hình nghiên cứu Thu hút nguồn nhân lực trong ngành du lịch có 6 biến, cụ thể như sau:



Mô hình 1.5. Mô hình nghiên cứu của Trần Thị Thu Hà (2017)

Nguồn: Trần Thị Thu Hà (2017)

1.1.9. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất

1.1.9.1. Các giả thuyết nghiên cứu

Chính sách đãi ngộ là một trong những yếu tố quan trọng phản ánh mức độ quan tâm của tổ chức đối với người lao động. Các chính sách phúc lợi như bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe, nghỉ phép, hỗ trợ đời sống và các chế độ đãi ngộ gián tiếp khác góp phần nâng cao sự hài lòng và cảm nhận về giá trị mà tổ chức mang lại cho người lao động. Khi chế độ phúc lợi được xây dựng đầy đủ, minh bạch và cạnh tranh, tổ chức sẽ tạo được hình ảnh tích cực, từ đó nâng cao khả năng thu hút nhân lực. Trên cơ sở đó, giả thuyết H1 được đề xuất như sau:

- H1: Chính sách đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến việc thu hút nhân lực.

Môi trường làm việc bao gồm các yếu tố vật chất và tinh thần như điều kiện làm việc, mối quan hệ đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức. Một môi trường làm việc tích cực, thân thiện và chuyên nghiệp sẽ giúp người lao động cảm thấy an tâm, được tôn trọng và có cơ hội phát triển. Điều này không chỉ giữ chân nhân viên hiện tại mà còn tạo sức hút đối với ứng viên tiềm năng. Do đó, môi trường làm việc được xem là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn nơi làm việc của người lao động. Từ đó, giả thuyết H2 được đề xuất:

- H2: Môi trường làm việc tích cực làm tăng khả năng thu hút nhân sự.

Vị trí địa lý tại nơi làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến quyết định dịch chuyển lao động, đặc biệt đối với nhân lực đến từ các khu vực khác. Các yếu tố như hạ tầng giao thông, dịch vụ y tế, giáo dục, nhà ở, môi trường sống và mức sống đóng vai trò quan trọng trong việc tạo sự thuận tiện và ổn định cho người lao động và gia đình họ. Những địa phương hoặc tổ chức có lợi thế về vị trí và điều kiện sống thường có khả năng thu hút nhân lực tốt hơn. Vì vậy, giả thuyết H3 được đề xuất:

- H3: Vị trí địa lý tác động đến khả năng thu hút nhân lực từ các khu vực khác.

Đối với nguồn nhân lực chất lượng cao, các yếu tố về thu nhập, cơ hội thăng tiến, đào tạo và chính sách đãi ngộ đặc thù có vai trò đặc biệt quan trọng. Những chế độ đãi ngộ hấp dẫn và phù hợp với năng lực sẽ tạo động lực mạnh mẽ, khuyến khích người lao động sẵn sàng dịch chuyển và gắn bó lâu dài. Do đó, chính sách đãi ngộ dành cho nhân

lực chất lượng cao được xem là yếu tố then chốt trong việc thu hút nhân lực từ các khu vực khác. Từ đó, giả thuyết H4 được đề xuất:

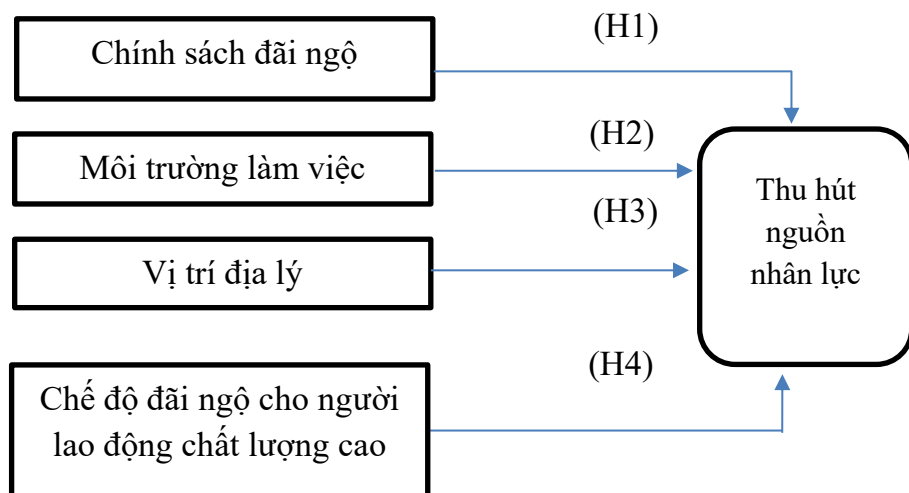
- H4: Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao tác động đến khả năng thu hút nhân lực từ các khu vực khác.

Thu hút nguồn nhân lực không chỉ là kết quả của các yếu tố tác động mà còn là điều kiện tiên đề cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Khi tổ chức thu hút được nguồn nhân lực phù hợp cả về số lượng và chất lượng, hiệu quả hoạt động sẽ được nâng cao, góp phần cải thiện năng suất lao động và năng lực cạnh tranh. Do đó, có thể xem khả năng thu hút nguồn nhân lực là một biến phụ thuộc phản ánh mức độ thành công của các chính sách và điều kiện mà tổ chức xây dựng. Trên cơ sở đó, giả thuyết tổng quát được đề xuất:

- H5: Các yếu tố về môi trường làm việc, vị trí địa lý, chế sách đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến khả năng thu hút nguồn nhân lực.

1.1.9.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Căn cứ vào những cơ sở kế thừa các nghiên cứu liên quan đã được đề cập, nghiên cứu xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc thu hút và giữ chân nguồn nhân lực tại Centata Mirage Resort Mũi Né bao gồm: 4 biến độc lập: (1) Chính sách đãi ngộ; (2) Môi trường làm việc; (3) vị trí địa lý; (4) chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao và 1 biến phụ thuộc: (5) Thu hút nguồn nhân lực. Cụ thể:



Mô hình 1.6. Mô hình nghiên cứu đề xuất

1.1.10. Phương pháp chọn mẫu

Trong nghiên cứu này, phương pháp chọn mẫu phi xác suất được sử dụng, cụ thể là phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Lý do chọn phương pháp này là do tính chất đặc thù của đề tài – tập trung vào nhân sự hiện đang làm việc tại Centara Mirage Resort Mũi Né – và sự hạn chế về mặt thời gian, chi phí và khả năng tiếp cận đầy đủ toàn bộ tập nhân viên.

Đối tượng khảo sát bao gồm nhân viên đang làm việc ở các bộ phận khác nhau trong khu nghỉ dưỡng như: Lễ tân, Buồng phòng, Nhà hàng – Bếp, Nhân sự, Kỹ thuật, Kinh doanh – Marketing,... và các bộ phận quản lý. Nhóm nhân viên này được chọn nhằm đảm bảo sự đa dạng về vai trò, thâm niên, cấp bậc và mức độ hài lòng với tổ chức.

Ngoài ra, các tiêu chí lựa chọn mẫu bao gồm:

- Nhân viên đang làm việc chính thức hoặc hợp đồng dài hạn tại Centara Mirage Resort Mũi Né.
- Có ít nhất 3 tháng làm việc tại thời điểm khảo sát, nhằm đảm bảo người trả lời có trải nghiệm đủ để đánh giá các yếu tố thu hút và giữ chân.

1.1.11. Thang đo

Trên cơ sở của mô hình nghiên cứu, thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến thu hút nguồn nhân lực - xây dựng để khảo sát. Thang đo này có 4 biến độc lập: (1) chính sách đãi ngộ; (2) môi trường làm việc; (3) vị trí địa lý; (4) chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao và 1 biến phụ thuộc: (5) thu hút nguồn nhân lực và 21 biến quan sát.

Các phát biểu về các nhân tố ảnh hưởng được xây dựng trên thang đo Likert 5 điểm: 1 Hoàn toàn không ảnh hưởng; 2 Không ảnh hưởng; 3 Bình thường; 4 Ảnh hưởng; 5 Rất ảnh hưởng.

Bảng 1.1. Thang đo và các biến quan sát

| Kí hiệu | Nội dung các biến quan sát | Nguồn |
|---------|----------------------------|----------------------------|
| | Chính sách đãi ngộ | Dương Trịnh Thùy (2013) |
| BAAO1 | Lương cao | |

| | | |
|---|--|--------------------------------------|
| BAAO2 | Chính sách phúc lợi tốt | |
| BAAO3 | Cơ hội thăng tiến | |
| BAAO4 | Được đào tạo và phát triển | |
| BAAO5 | Khả năng đạt được mục tiêu nghề nghiệp | |
| Môi trường làm việc | | |
| WECC1 | Môi trường làm việc thân thiện | Dương Trinh Thùy (2013) |
| WECC2 | Mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp | |
| WECC3 | Sự kết nối với đồng nghiệp và lãnh đạo | |
| WECC4 | Hỗ trợ từ quản lý | |
| WECC5 | Bình đẳng tại nơi làm việc | |
| Vị trí địa lý | | |
| GEOG1 | Hạ tầng giao thông & nhà ở | Rynes & Barber (1990) |
| GEOG2 | Mức độ an toàn và chất lượng môi trường sống | |
| GEOG3 | Mức độ phù hợp giữa người lao động với văn hóa sống địa phương | |
| Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao | | |
| BENE1 | Mức lương | Nghiên cứu đề xuất |
| BENE2 | Phụ cấp | |
| BENE3 | Hỗ trợ về giao thông & nhà ở | |
| BENE4 | Chính sách hỗ trợ sức khỏe khi làm việc | |
| BENE5 | Các chính sách phúc lợi khác | |
| Thu hút nguồn nhân lực | | |
| AHRS1 | Hấp dẫn tổ chức | Highhouse, Lievens & Sinar (2003) |
| AHRS2 | Ý định nộp đơn và làm việc | |
| AHRS3 | Giới thiệu người khác | |

1.1.12. Quy mô mẫu

Để đảm bảo độ tin cậy và khả năng khái quát hóa kết quả, quy mô mẫu được xác định dựa trên đề xuất của Hair et al. (2010) trong nghiên cứu định lượng, theo đó:

Số lượng mẫu tối thiểu cần thiết nên gấp ít nhất 5–10 lần số biến quan sát trong bảng câu hỏi khảo sát.

Trong nghiên cứu này, bảng câu hỏi được thiết kế với khoảng 20–30 biến quan sát, do đó số mẫu tối thiểu được xác định là:

Tối thiểu: $21 \times 5 = 105$ quan sát

Tối đa: $21 \times 10 = 210$ quan sát

Tuy nhiên, nhằm đảm bảo độ tin cậy và phù hợp với thời gian nghiên cứu hạn chế cho phân tích định lượng, nghiên cứu hướng đến thu thập 150 phiếu khảo sát hợp lệ từ nhân viên tại Centara Mirage Resort Mũi Né.

1.1.13. Bảng khảo sát

Bảng hỏi hay phiếu điều tra là một kỹ thuật có cấu trúc nhằm thu thập thông tin hay dữ liệu dựa vào hệ thống các câu hỏi dành cho một đối tượng nghiên cứu nhất định (Malholtra, 1999). Có hai loại bảng hỏi cơ bản là bảng hỏi phỏng vấn sâu dành cho phương pháp nghiên cứu định tính và bảng hỏi điều tra khảo sát dành cho phương pháp nghiên cứu định lượng. Nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả xây dựng 2 loại bảng hỏi là (1) câu hỏi phỏng vấn sâu nhằm mục tiêu khám phá tìm hiểu các nhân tố và thang đo cho các nhân tố đề cập (Bảng câu hỏi khảo sát chính thức được trình bày tại Phụ lục 3); (2) bảng hỏi điều tra khảo sát là bảng hỏi chính thức dành cho nhân viên khi chọn Centara Mirage Resort là nơi làm việc nhằm kiểm định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đối với quyết định lựa chọn điểm đến của họ.

Bảng 1.2. Câu hỏi khảo sát

| Kí hiệu | Câu hỏi | Mức độ hài lòng | | | | |
|---------|---------|------------------------|--------------|-------------|--------|------------|
| | | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Rất đồng ý |
| | | | | | | |

| Chính sách đãi ngộ | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| BAAO1 | Mức lương tôi nhận được phản ánh đúng công sức và thời gian làm việc. | | | | | |
| BAAO2 | Tôi được hưởng các chính sách phúc lợi (bảo hiểm, thưởng lễ Tết, du lịch nội bộ...) phù hợp với ngành du lịch. | | | | | |
| BAAO3 | Tôi có cơ hội thăng tiến rõ ràng | | | | | |
| BAAO4 | Công tác tập huấn về chuyên môn, nghiệp vụ được tổ chức đều đặn hàng năm | | | | | |
| BAAO5 | Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân viên phù hợp với nhu cầu công việc | | | | | |
| Môi trường làm việc | | | | | | |
| WECC1 | Môi trường làm việc trong công ty thân thiện, năng động và phù hợp với tính chất ngành du lịch. | | | | | |
| WECC2 | Các nhân viên đối xử thân thiết, thoải mái | | | | | |
| WECC3 | Có sự kết nối, hỗ trợ giữa nhân viên và lãnh đạo công ty. | | | | | |
| WECC4 | Mọi nhân viên trong công ty được đối xử bình đẳng. | | | | | |
| WECC5 | Ban lãnh đạo thể hiện phong cách lãnh đạo gương mẫu, truyền cảm hứng và tôn trọng nhân viên. | | | | | |
| Vị trí địa lý | | | | | | |
| GEOG1 | Chính sách phúc lợi của công ty hỗ trợ tốt cho cuộc sống cá nhân và gia đình | | | | | |
| GEOG2 | Công việc hiện tại phù hợp với điều kiện sống, sức khỏe và hoàn cảnh gia đình của tôi. | | | | | |
| GEOG3 | Tôi có lịch làm việc ổn định, không quá áp lực về thời gian hoặc di chuyển xa. | | | | | |
| Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| BENE1 | Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực và khối lượng công việc của tôi. | | | | | |
| BENE2 | Tôi hài lòng với các khoản phụ cấp (ăn ca, điện thoại, đồng phục, công tác phí...). | | | | | |
| BENE3 | Tôi cảm thấy thuận tiện khi đi lại từ nơi ở đến nơi làm việc nhờ các chính sách hỗ trợ của công ty. | | | | | |
| BENE4 | Công ty có chính sách chăm sóc sức khỏe định kỳ cho nhân viên. | | | | | |
| BENE5 | Tôi cảm thấy công ty thực sự quan tâm đến đời sống tinh thần và phúc lợi của nhân viên. | | | | | |
| Thu hút nguồn nhân lực | | | | | | |
| AHRS1 | Tôi cảm thấy tổ chức này hấp dẫn để làm việc | | | | | |
| AHRS2 | Tôi mong muốn nộp đơn và làm việc lâu dài tại tổ chức này | | | | | |
| AHRS3 | Tôi sẵn sàng giới thiệu tổ chức này cho người khác như một nơi làm việc tốt | | | | | |

1.1.14. Công cụ phân tích dữ liệu

- Lập bảng câu hỏi trên Google form, khảo sát bằng các link.
- Phần mềm SPSS.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 trình bày cơ sở lý luận làm nền tảng cho nghiên cứu về thu hút nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch – khách sạn. Nội dung chương tập trung hệ thống hóa các khái niệm liên quan như du lịch, khu nghỉ dưỡng, khách sạn, nhân lực, nguồn nhân lực và thu hút nguồn nhân lực; đồng thời phân tích các yếu tố ảnh hưởng, vai trò của hoạt động thu hút nguồn nhân lực đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, cũng như đặc điểm lao động trong ngành du lịch – khách sạn.

Bên cạnh đó, chương tổng hợp và phân tích các mô hình nghiên cứu có liên quan trong và ngoài nước, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết

nghiên cứu phù hợp với bối cảnh tại Centara Mirage Resort Mũi Né. Chương cũng trình bày phương pháp nghiên cứu được sử dụng, bao gồm phương pháp chọn mẫu, quy mô mẫu, thang đo, thiết kế bảng câu hỏi và phỏng vấn sâu, làm cơ sở khoa học cho việc thu thập và xử lý dữ liệu trong các chương tiếp theo.

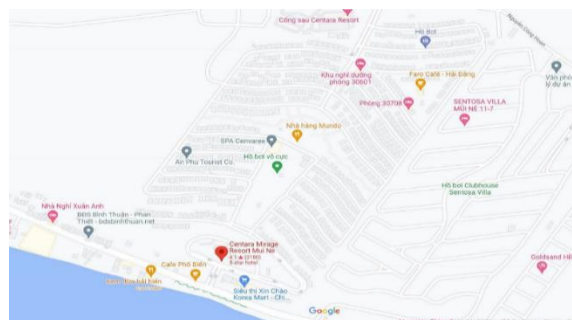
CHƯƠNG 2. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CENTARA MIRAGE RESORT MŨI NÉ

2.1. Khái quát về Centara Mirage Resort Mũi Né

2.1.1. Vị trí

Centara Mirage Resort Mũi Né là khu nghỉ dưỡng theo chủ đề công viên nước tọa lạc bên Vịnh Hòn Rơm tại thị trấn Mũi Né, một điểm đến ở miền Nam Việt Nam nổi tiếng với những bãi biển cát trắng trải dài, các môn thể thao dưới nước cảm giác mạnh, Đồi Cát Trắng và Đồi Cát Đỏ.

Centara Mirage Resort Mũi Né tọa lạc bên Vịnh Hòn Rơm tại thị trấn Mũi Né, một điểm đến ở miền Nam Việt Nam nổi tiếng với những bãi biển cát trắng trải dài, vùng đất có biển xanh, cát trắng và nắng vàng. Mũi Né đẹp và nổi tiếng nhất ở Bình Thuận.



Hình 2.1. Vị trí Centara

Nguồn : Phòng nhân sự Centara

Địa chỉ: Đường Huỳnh Thúc Kháng, Phường Mũi Né, Tỉnh Lâm Đông.

SĐT: +84 (252) 222 2202

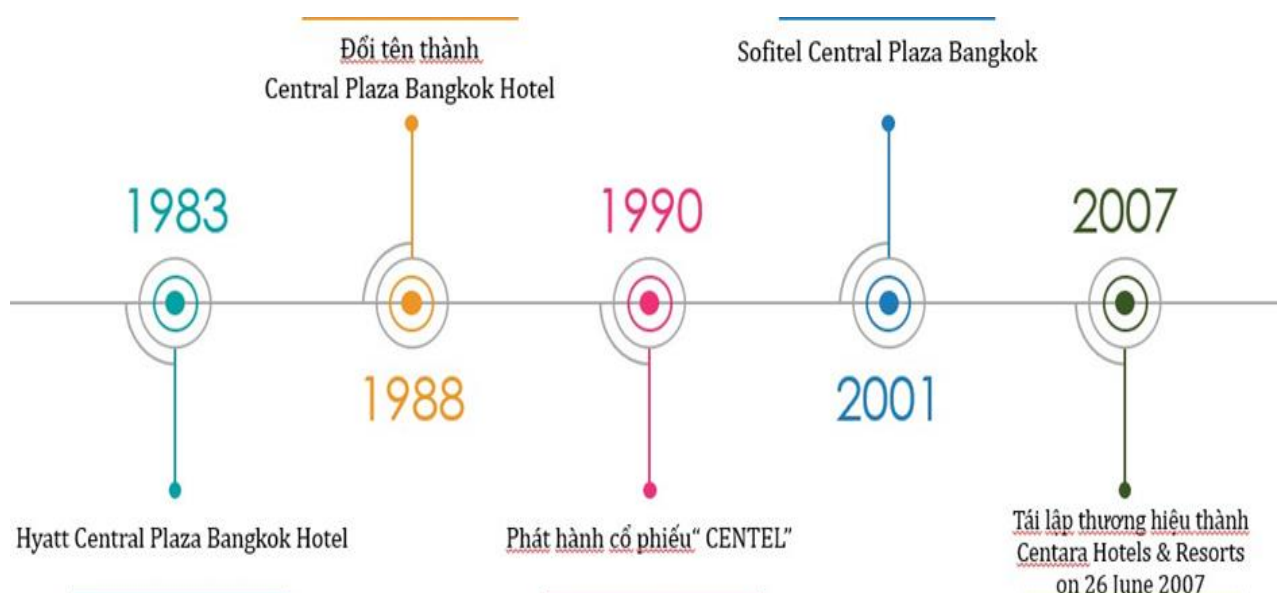
Email: cmv@chr.co.th

Bảng 2.1. Quá trình hình thành của Centara Hotel & Resort

| | |
|------|---|
| 1983 | Tập đoàn Central – tập đoàn bán lẻ hàng đầu Thái Lan – thành lập Central Hotels & Resorts và khai trương cơ sở kinh doanh đầu tiên – Hyatt Central Plaza Bangkok Hotel, một khách sạn 5 sao cùng với Trung tâm Hội nghị, nằm ở vùng ngoại ô phía bắc của Bangkok. |
| 1988 | Đổi tên thành Central Plaza Bangkok Hotel. |
| 1990 | Gia nhập thị trường chứng khoán với tên gọi Central Plaza Hotel Company Limited và phát hành cổ phiếu “CENTEL” |
| 2001 | Xác định lại thương hiệu thành Sofitel Central Plaza Bangkok |
| 2007 | Tái thành lập thương hiệu Centara Hotel & Resort vào ngày 26/06/2007 |

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

2.1.2. Lịch sử hình thành



Centara Mirage Resort Mũi Né là khu nghỉ dưỡng theo chủ đề công viên nước tọa lạc bên Vịnh Hòn Rơm tại thị trấn Mũi Né, một điểm đến ở miền Nam Việt Nam nổi tiếng với những bãi biển cát trắng trải dài, các môn thể thao dưới nước cảm giác mạnh, Đồi Cát Trắng và Đồi Cát Đỏ.

Thiết kế của Centara Mirage Resort Mũi Né, được lấy cảm hứng từ những cuộc phiêu lưu của các nhà thám hiểm và đây cũng là chủ đề xuyên suốt hành trình của du khách tại khu nghỉ dưỡng.

Phong cách Địa Trung Hải - Tây Ban Nha phóng khoáng được thể hiện trong toàn bộ khuôn viên khu nghỉ dưỡng. Là khu Resort 5 sao thuộc chủ đầu tư Novalend, Tiền thân của nó là một cửa hàng tạp hóa nhỏ ở Bangkok Thái Lan được hình thành vào năm 1926 là tập đoàn theo hệ gia đình năm 1956 trung tâm thương mại đầu tiên của Thái Lan áp dụng bảng giá niêm yết. Năm 1973 tiếng vào trung tâm của Bangkok Thái Lan năm 1983 tiếng vào phát triển lĩnh vực nhà hàng khách sạn.

- Biểu tượng: Hình ảnh con thuyền thám hiểm
- Thiết kế: Là một bức tranh các tòa nhà lộng lẫy, không gian đầy màu sắc của hoa lá, đây là sự pha trộn màu sắc giữa nghệ thuật Tây Ban Nha và văn hóa miền biển tại Mũi Né.
- Chủ đề xuyên suốt: Sân chơi của người khám phá. Được lấy cảm hứng từ những cuộc phiêu lưu của các nhà thám hiểm. Và đây cũng chủ đề xuyên suốt hành trình của du khách tại khu nghỉ dưỡng

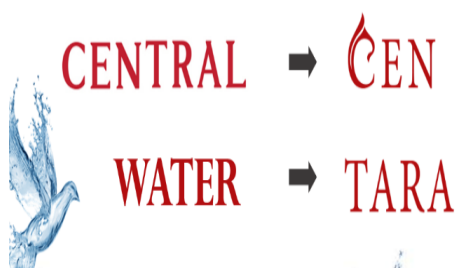
- Khai trương: 01/7/2021
- Diện tích: 44ha
- Tổng số Villa: 603
- Tổng số phòng: 984
- Tổng số giường ngủ: 1187



Hình 2.2. Tổng quan Centara Mirage Resort Mui Ne

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

2.1.3. Ý nghĩa Logo



CENTARA có nghĩa là: *Bắt nguồn sự sống* (CEN : xuất phát từ CENTRAL, TARA : bắt nguồn từ tiếng Thái Lan có nghĩa là *nước*, nước là biểu tượng cho sự sinh tồn – nơi nào có nước nơi đó có sự sống).

Centara là nơi mà khách hàng và nhân viên đều cùng hoà vào không khí chung được là chính mình, được làm điều mình thích, trở thành người mình muốn trở thành, là nơi được trang bị đầy đủ trang thiết bị tiện ích, song song nhiều hoạt động và sản phẩm nhằm mang đến những trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng.

2.1.4. Tổ chức các dịch vụ chính

2.1.4.1. Các loại hình lưu trú

- **Phòng Deluxe**

Có thể nói đây là hạng phòng tiêu chuẩn tại: Centara Mirage Mui Ne. Và du khách có thể thấy sự chỉnh chu trong trang thiết bị cũng như chủ đề Địa Trung Hải xuyên suốt toàn bộ khu nghỉ dưỡng khi bước chân vào Deluxe. Căn phòng tiêu chuẩn với diện tích làm bạn “choáng váng” khi lên tới 78m² cùng hệ thống phòng thông nhau đem lại sự thoải mái, thuận tiện trong sử dụng. Cùng với đó, tô điểm cho căn phòng là 2 gam màu:

màu xanh dương đại diện cho sự sôi động của giới trẻ và gam màu trung tính, trầm lắng của thế hệ người lớn. Tất cả hòa quyện với nhau tạo ra không gian nghỉ dưỡng lộng lẫy, đẹp mắt.

- **Phòng Premium Deluxe.**

Phía trước của căn phòng Premium Deluxe chính là không gian tuyệt hảo thứ 2 của du khách sau một đêm ngủ ngon giấc trong căn phòng mới mẻ nhưng không hề lạ lẫm. Thức dậy trước mắt mình là màu xanh mát mắt của đám cỏ trước nhà, trên những ngọn lá vẫn còn đọng lại giọt sương ban mai mà ông mặt trời chưa kịp làm ráo.

Trong khu cảnh nên thơ ấy trên bộ bàn trà có cốc cafe đang tí tách nhỏ từng giọt, nhẹ nhàng để không làm phá vỡ bầu không khí ngưng đọng ấy. Tất cả được thu lại vào trong thước phim “kỹ niệm” cho chuyến nghỉ dưỡng tại Centara Mirage Beach Resort Mui Ne.

- **Phòng Premier Pool Access.**

Tầm nhìn hướng ra hồ bơi riêng biệt tại Centara Mirage Resort Mui Ne, Premier Pool Access đã giữ chân rất nhiều du khách khi đến với mình. Không chỉ là một không gian hấp dẫn vào ban ngày mà ban đêm dưới đèn lung linh của khu nghỉ dưỡng, hồ bơi dài hiện lên thật huyền ảo.

Với một view phòng lãng mạn cùng với không gian, tiện ích bên trong, chắc chắn nơi đây sẽ trở thành kỷ niệm của bạn cùng với bạn đời.

- **Villa 1 phòng ngủ hồ bơi riêng.**

Không phụ lòng mong mỏi của nhiều gia đình khi đến với Centara Mirage Beach Resort Mui Ne, khu nghỉ dưỡng đã tạo ra một không gian thích thú với nhiều gia đình nhỏ khi lựa chọn căn phòng vừa mang thiết kế của một vùng đất mới lạ nhưng vẫn giữ được những tiện ích cần thiết nơi căn bếp, bàn ăn, phòng khách,... đáp ứng các hoạt động diễn ra thường nhật.



Hình 2.3. Villa 1 phòng ngủ hồ bơi riêng.

Nguồn : Phòng nhân sự Centara

Cùng với đó, căn phòng với bể bơi riêng sẽ giúp bố mẹ cũng như các con có thể thoải mái chơi đùa mà vẫn giữ được sự riêng tư của các thành viên trong gia đình.

- **Villa 2 phòng ngủ có hồ bơi riêng.**

Để phục vụ cho các gia đình có chuyến đi với nhiều thành viên hơn hay là những buổi gặp mặt cùng bạn bè, anh chị của mình, villa 2 phòng ngủ có hồ bơi riêng với tầm nhìn hướng ra khu nghỉ dưỡng tại Centara Mirage Resort đã được ra đời.

Sự rộng rãi trong không gian, đặc biệt trong lối kiến trúc từ những chi tiết nhỏ nhất trên các bức ảnh decor trong phòng cho đến vị trí, màu sắc, chất liệu của những chiếc ghế sofa chắc chắn sẽ làm bạn “phòng mũi” với bạn bè, người thân khi đã hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc khi được giao phó tìm địa điểm nghỉ dưỡng đẹp mà độc.



Hình 2.4. Villa 2 phòng ngủ hồ bơi riêng.

Nguồn : Phòng nhân sự Centara

Không chỉ còn là cái nhìn bên trong khu nghỉ dưỡng nữa mà lần này là một tầm nhìn rộng mở hướng ra biển Đông. Với diện tích lên tới 161m² trong căn phòng rộng rãi cùng view phòng “không góc chết” chắc chắn sẽ tạo ra một số những bức ảnh thần thái với nhiều góc chụp khác nhau.

Một sự đồng đều cả về màu sắc trong thiết kế của căn phòng cũng như màu sắc tự nhiên phía bên ngoài sẽ làm mọi người bất ngờ về chuyến du lịch của bạn.

- **Phòng Residence 2 phòng ngủ có hồ bơi riêng.**

Ở một vị trí trên cao với tầm nhìn và sự riêng tư đặc biệt là điều mà Residence 2 phòng ngủ có hồ bơi riêng tại Centara Mirage Beach Resort Mui Ne đang sở hữu.

Phía bên ngoài căn phòng là một không gian thư giãn, hướng tầm mắt ra xa nơi những chiếc ghế nằm bên cạnh hồ bơi. Ở bên trong căn phòng là lối thiết kế được giữ gìn trong kiến trúc. Không chỉ vậy, một vài những hoạt động giải trí còn được sắp đặt tại đây để giúp các bạn nhỏ không cảm thấy nhàm chán khi dừng các hoạt động phía bên ngoài như: leo núi, xích đu,...

- **Phòng Residence 3 phòng ngủ có hồ bơi riêng**

190m² chính là diện tích của Residence 3 phòng ngủ có hồ bơi riêng để nơi được đứng thứ hạng đầu tiên trong hệ thống phòng nghỉ về không gian tại Centara Mirage. Với sức chứa tối đa lên tới 8 người, căn hộ được thiết kế 2 tầng cùng hàng loạt các tiện

ích đi kèm với 3 phòng tắm, tủ lạnh, quầy bar riêng, phòng khách,... trở thành nơi có vô số các hoạt động nghỉ dưỡng được tổ chức diễn ra tại đây trong khung cảnh của phương trời Tây Âu.

2.1.4.2. Các loại hình ẩm thực

Có rất nhiều nhà hàng với các chức năng khác nhau, bày biện khác nhau phía bên trong Centara Mirage Beach Resort Mui Ne. Và dưới đây là một số nhà hàng nổi bật trong đó:

- **Nhà hàng Mundo.**

Với những buổi sáng và buổi tối cuối tuần phục vụ Buffet. Mundo đáp ứng mọi khẩu vị của du khách với các món ăn Việt Nam, quốc tế được tuyển chọn trong một không gian ấm cúng với màu trầm chủ đạo, điểm xuyết trong đó là những chiếc ly, chiếc cốc màu xanh dương đặt kính tế. Những chiếc bánh pizza nóng hổi cùng Éclair,... sẽ làm bữa ăn của gia đình bạn với nhiều màu sắc ngon miệng hơn.

Với sức chứa 376 khách và luôn hoạt động theo một khung giờ cố định từ 6:30 sáng đến 22:30. Nhà hàng Mundo chuyên phục vụ các món ăn truyền thống Việt Nam: từ món bún thơm ngon đậm đà hương vị đến chả nem nóng hổi thơm phức, cùng với đó là các món ăn quốc tế được chế biến phù hợp với khẩu vị người Việt.



Hình 2.5 Nhà hàng Mundo

Nguồn : Phòng nhân sự Centara

- **Nhà hàng Suan Bua Thai.**

Ngay từ cái tên của nó, chắc hẳn bạn đã đoán ra được ẩm thực chủ đạo của nhà hàng này là gì rồi phải không ạ? Đúng vậy, những món ăn trong ẩm thực Thái sẽ được lồng vào hương gió biển tại nhà hàng ở Centara Mirage Resort. SuanBua theo tiếng Thái có nghĩa là “*Vườn Sen*”.

Được đặt ngay gần biển, tại Suan Bua Thai, sự phong phú trong ẩm thực truyền thống Thái Lan sẽ được lồng ghép trong nghệ thuật hiện đại dưới bàn tay tài ba của các đầu bếp chuyên nghiệp tạo ra những “tác phẩm” món ăn sẽ khiến bạn mãi hương vị ngay

cả khi lần đầu thưởng thức. Tuy nhiên, hiện nay nhà hàng SuanBua chưa hoạt động chuyên về các món Thái và đây sẽ là nhà hàng phục vụ Buffee sáng cho du khách.

- **Nhà hàng El Salon Bar**

Trong khung cảnh mang đặc trưng của một nhà hàng Tây Ban Nha, El Salon Bar được mở cửa từ 7h sáng đến 23h đêm sẽ tạo cơ hội để du khách vừa nhâm nhi một loại đồ uống nhẹ vừa chờ bình minh lên hay sẽ cần một chiếc bánh ngọt trong ánh nắng vàng ươm của buổi xế chiều khi hoàng hôn đến.



Hình 2.6 Nhà hàng El Salon Bar

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

- **Nhà hàng Fantasia Pool Bar.**



Hình 2.7 Nhà hàng Fantasia Pool Bar

Với Fantasia Pool Bar, bạn không cần mất sức để di chuyển từ giữa lòng hồ bơi vào bờ để tìm một loại đồ uống mà ngay trong chính hồ bơi ấy, bạn sẽ được làm dịu cơn khát của mình trong tâm thế hoàn toàn thư giãn, thoải mái.

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

- **Faro Cafe**

Tại Centara Mirage Resort Mui Ne đẹp đến nao lòng, bạn sẽ được thưởng thức một ly cafe hay một cốc trà ở tầng trệt của Tháp Quan Sát 100m. Sau khoảng thời gian nhâm nhi ấy, hãy cùng những người thân yêu của mình di chuyển lên bên trên để dùng những chiếc máy ảnh “đôi mắt” của mình “chụp lại: vào nơi kí ức những khung cảnh tuyệt vời của Centara Mirage.

- **Dùng bữa ăn tại phòng, xe thức ăn di động.**

Ngoài những dịch vụ ăn uống cố định bên trong nhà hàng ra, tại Centara Mirage Beach Mui Ne, bạn hoàn toàn có thể ngồi tại trong căn phòng nghỉ ngơi của mình gọi những món ăn bạn yêu thích để Centara Mirage phục vụ bạn tại phòng mỗi khi bạn trở thành “mèo lười”

Hoặc thử cùng những người thân yêu đi dạo bước trong khuôn viên của khu nghỉ dưỡng và đoán xem hôm nay trên chiếc xe chở đầy thức ăn di động ấy. Bí mật của hôm nay đem đến cho du khách là gì.

2.1.5. Các loại hình dịch vụ bổ sung

2.1.5.1. Dịch vụ Spa



Hình 2.8 Dịch vụ Spa

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

- **Spa Cenvaree**

Một không gian chữa bệnh được áp dụng các liệu trình spa giúp cơ thể giảm mệt mỏi, đánh thức mọi giác quan dù là nhỏ nhất trong cơ thể. Cenvaree của Centara Mirage Beach Resort Mui Ne đã đưa ra nhiều phương thức kỹ thuật khác nhau để mỗi du khách đến đây là một sự trải nghiệm khác lạ, áp dụng phù hợp trên mỗi cơ thể.

Hệ thống phòng được chia ra cho từng đối tượng từ cặp đôi đến khách hàng đơn lẻ để đảm bảo vừa làm khách thư giãn, hạnh phúc nhưng vẫn giữ gìn được yếu tố cá nhân mỗi người.

2.1.5.2. Sự kiện và tiệc cưới.

Hãy để Centara Mirage Beach Resort Mui Ne lên kế hoạch cho khung cảnh tiệc cưới đặc biệt của bạn. Với ý tưởng trang hoàng tiệc cưới từ vùng đất Tây Ban Nha quyền rũ, những lời thề ước lứa đôi sẽ được thốt lên trong sự chứng kiến của nhiều người bên bờ biển lãng mạn.

Cùng với đó, khu phòng tiệc với sức chứa lên đến 450 người, sẽ trở thành không gian thân mật của gia đình 2 bên trong ngày trọng đại của bạn.

2.1.5.3. Hồ bơi 3 tầng.

Ngoài phong cách Địa Trung Hải mới lạ ra thì Centara Mirage Resort Mui Ne còn được nhắc đến trong sự nổi bật bởi thiết kế độc lạ của hồ bơi 3 tầng hiếm thấy. Không chỉ là hồ bơi vô cực hướng ra biển đông, mà nơi đây còn gọi được xây dựng như 1 tòa nhà với 3 tầng không chỉ tạo cảm giác mặt nước rộng không thấy bờ mà còn đem đến những góc check in sống ảo chưa từng gặp ở bất cứ đâu.



Hình 2.9. Hồ bơi vô cực

Nguồn : Phòng nhân sự Centara

2.1.5.4. Khu vui chơi ngoài trời Camp Safari.

Thường thì khách sẽ hỏi câu hỏi “Khu nghỉ dưỡng có khu vui chơi trẻ em không” dường như trở thành tiêu chí của nhiều gia đình khi đi nghỉ dưỡng cùng các bé nhỏ nhà mình. Và với Centara Mirage khu vui chơi giải trí không chỉ làm cho có mà còn được làm ra trò chơi hiện đại, độc đáo trở thành nơi để các thành viên trong gia đình tận hưởng thời gian bên nhau.

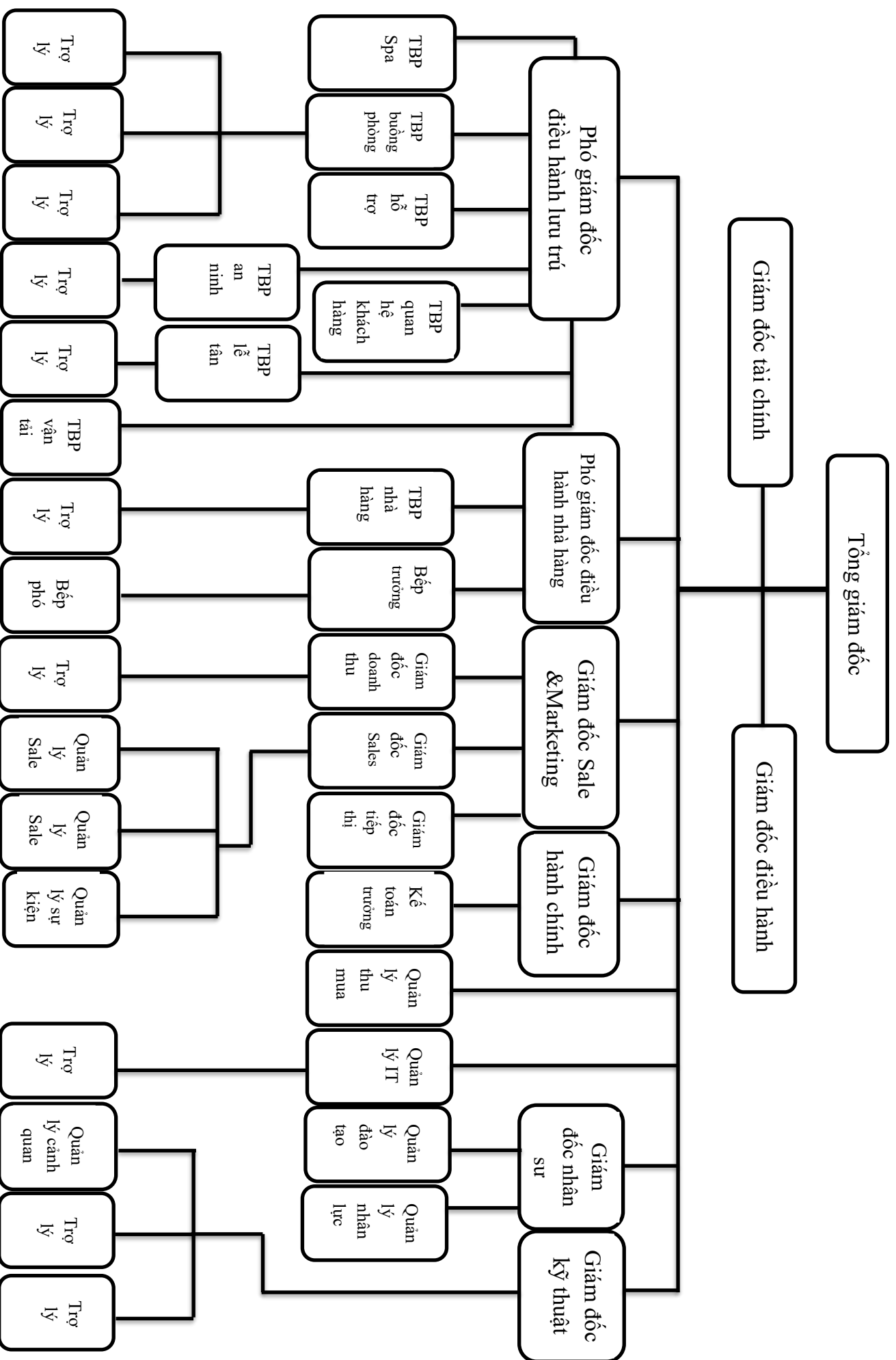


Hình 2.10 Khu vui chơi ngoài trời Camp Safari

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

2.1.6. Cơ cấu tổ chức

2.1.6.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức nhân sự

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

2.1.6.2. Chức năng nhiệm vụ từng bộ phận

❖ Bộ phận quản lý cấp cao:

✓ Bao gồm: Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, Trợ lý Tổng giám đốc, Giám đốc điều hành, Tổng thư ký, Giám đốc các khối, Giám đốc phòng ban, Trưởng các bộ phận, Quản lý các bộ phận.

- Chức Năng:

Quản lý và điều hành khách sạn, chịu trách nhiệm về sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của khách sạn.

- Nhiệm vụ:

Quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh của khách sạn nói chung, người đứng đầu từng phòng ban, bộ phận chịu trách nhiệm về chất lượng phục vụ và hiệu suất công việc của phòng ban, bộ phận đó, phân công công việc của nhân viên cấp dưới, tuyển dụng và đào tạo nhân viên đề ra các nội quy, quy định tại nơi làm việc, ký duyệt chế độ đãi ngộ cho nhân viên, đánh giá nhân viên để xét duyệt khen thưởng hay kỷ luật tương ứng

❖ Bộ phận lễ tân:

- Chức năng:

Bộ phận lễ tân là bộ phận đón tiếp khách hàng còn được ví như bộ mặt của khách sạn trong việc giao tiếp và tạo mối quan hệ thân thiết với khách hàng, với nhà cung cấp và đối tác.

Bộ phận này là cầu nối giữa khách hàng với các dịch vụ của khách sạn, giữa các bộ phận với nhau trong khách sạn. Đây còn là một trợ thủ đắc lực của quản lý trong việc tư vấn, góp ý về tình hình của khách sạn, nhu cầu thị trường, thị hiếu của khách hàng, xu hướng trong tương lai, giúp ban giám đốc nắm vững tình hình khách lưu trú, thông tin về cơ cấu khách, nguồn khách từ đó đưa ra những thay đổi, kế hoạch nhằm mang lại hiệu quả kinh doanh cao nhất cho khách sạn.

- Nhiệm vụ:

Nhiệm vụ của lễ tân được thực hiện theo một quy trình cố định và chia thành 4 giai đoạn:

- + Trước khi khách đến khách sạn
- + Khách đã đến khách sạn làm thủ tục nhận phòng
- + Khách lưu trú tại khách sạn
- + Khách làm thủ tục thanh toán và rời khách sạn

Các nhiệm vụ bao gồm:

- + Đón tiếp khách, làm thủ tục check in, check out cho khách
- + Nhận diện khách hàng thân thiết, khuyến khích khách đăng ký thành viên
- + Khuyến khích khách nâng cấp phòng, nhằm tối đa hóa doanh thu phòng
- + Kiểm soát và phân bố phòng cho khách
- + Cung cấp, giới thiệu thông tin về các dịch vụ bên trong và bên ngoài khách sạn cho khách
- + Bán phòng và các dịch vụ khác của khách sạn
- + Nhận đặt phòng, tiếp nhận thông tin về việc trả phòng sớm - muộn
- + Thực hiện đăng ký tạm trú, tạm vắng cho khách hàng
- + Lập và lưu trữ hồ sơ cho khách
- + Tiếp nhận và giải quyết phàn nàn từ khách
- + Theo dõi, cập nhật, tổng hợp chi phí của khách
- + Thanh toán, tiễn khách
- + Tham gia công tác quảng cáo và tiếp thị của khách sạn
- + Tham gia công tác an ninh và an toàn của khách sạn

❖ **Bộ phận Nhà hàng:**

- Chức năng:

Trong hệ thống nhà hàng khách sạn, nhà hàng là bộ phận kinh doanh quan trọng và không thể thiếu trong việc thu lợi nhuận. Nhờ vào các hoạt động kinh doanh thức ăn, đồ uống, phục vụ nhu cầu ăn uống của khách hàng giúp kích cầu trong tiêu dùng. Đây là hoạt động đóng vai trò quan trọng, đảm bảo thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng cũng như khách du lịch hiện nay.

Ngoài các hoạt động trên, một số nhà hàng còn cung cấp một số các dịch vụ khác nhau như: Tổ chức tiệc buffet, buffet hội thảo, tổ chức tiệc theo yêu cầu của khách hàng là tiệc cưới, sinh nhật, liên hoan, kỷ niệm,...

- Nhiệm vụ:

Tổ chức các hoạt động kinh doanh ăn uống gồm 3 hoạt động chính:

+ Chế biến

+ Lưu thông

+ Tổ chức phục vụ dịch vụ ăn uống tại khách sạn - phục vụ ăn uống cho nhân viên khách sạn

❖ ***Bộ phận buồng phòng:***

- Chức năng:

Cung cấp sản phẩm dịch vụ chính tại khách sạn, mang lại nguồn doanh thu cao nhất trong tổng doanh thu của khách sạn, chịu trách nhiệm về sự sự nghỉ ngơi lưu trú của khách sạn, phối hợp chặt chẽ, nhất quán với bộ phận lễ tân trong hoạt động bán và cung cấp dịch vụ buồng. Bộ phận buồng phòng có thể phân thành những bộ phận nhỏ với các chức năng riêng, cụ thể hơn như:

+ Bộ phận dọn phòng

+ Bộ phận giặt ủi

+ Kho vải

+ Bộ phận vệ sinh công cộng, cây xanh, cắm hoa...

- Nhiệm vụ:

Chuẩn bị buồng, đảm bảo phải thật sạch sẽ luôn ở chế độ sẵn sàng đón khách, vệ sinh buồng phòng hàng ngày, các khu vực tiền sảnh và khu vực công cộng, kiểm tra tình trạng phòng, các thiết bị, vật dụng, sản phẩm khác trong phòng khi làm vệ sinh, nhận và giao các dịch vụ phục vụ khách, báo cho bộ phận lễ tân các vấn đề có liên quan, nắm được tình hình khách thuê phòng, phối hợp với các bộ phận khác phục vụ khách.

❖ ***Bộ phận hành chính nhân sự:***

- Chức năng:

Bộ phận hành chính nhân sự là để quản lý và tuyển dụng nhân sự

- **Nhiệm vụ:**

Tổ chức, sắp xếp cán bộ và nhân viên ban hành các thể chế, quy chế làm việc, theo dõi, đánh giá nhân viên và các bộ phận, tiếp nhận ý kiến từ cấp trên, quản lý trực tiếp nhân viên, tổ chức tuyển dụng và đào tạo nhân viên.

❖ **Bộ phận kỹ thuật:**

- **Chức năng:**

Quản lý, giám sát các hệ thống kỹ thuật và thiết bị trong khách sạn đảm bảo vận hành tốt, không gặp sự cố, trục trặc trong quá trình hoạt động

- **Nhiệm vụ:**

Theo dõi, bảo trì thường xuyên các thiết bị trong khách sạn, sửa chữa các công cụ, thiết bị khi có yêu cầu của bộ phận khác, chuẩn bị âm thanh cho hội trường khi khách sạn có hội nghị, hội thảo hoặc khi có yêu cầu.

❖ **Bộ phận kế toán - tài chính:**

- **Chức năng:**

Quyết định các chiến lược về tài chính, tìm vốn, nguồn vốn cho khách sạn, theo dõi, quản lý và báo cáo sổ sách thu, chi, công nợ,...

- **Nhiệm vụ:**

Lập chứng từ trong việc hình thành và sử dụng vốn, lập chứng từ xác định kết quả kinh doanh của từng bộ phận và của toàn khách sạn, lập báo cáo tài chính theo tháng, quý, năm, quản lý và giám sát thu, chi.

❖ **Bộ phận an ninh - bảo vệ:**

- **Chức năng:**

Đảm bảo an toàn cho khách hàng, tài sản của khách sạn và khách hàng, chịu trách nhiệm về an ninh trong khách sạn.

- **Nhiệm vụ:**

Tuần tra, canh gác theo ca, luôn ở tư thế sẵn sàng khi gặp sự cố, trông giữ xe cho khách và cho nhân viên các bộ phận khác trong khách sạn- hỗ trợ bộ phận lễ tân trong việc hướng dẫn, chuyển hành lý của khách vào và ra khỏi khách sạn- hỗ trợ các bộ phận khác hoàn thành nhiệm vụ.

❖ **Bộ phận kinh doanh tổng hợp:**

- Chức năng:

Tìm kiếm khách hàng cho các bộ phận khác như bộ phận buồng phòng, bộ phận nhà hàng,... mở rộng thị trường, thu hút khách hàng tiềm năng cho khách sạn. Bộ phận kinh doanh tổng hợp bao gồm: bộ phận kinh doanh và Marketing.

- Nhiệm vụ:

Lên kế hoạch tìm kiếm khách hàng, tiếp thị sản phẩm, nghiên cứu thị trường, đối thủ cạnh tranh, thống kê, phân tích, đánh giá hiệu quả kinh doanh của khách sạn, khảo sát khách hàng để góp ý với cấp trên trong việc đổi mới, nâng cấp dịch vụ hiệu quả

- ❖ ***Bộ phận quầy hàng, bán hàng lưu niệm:***

- Chức năng:

Tăng thêm doanh thu cho khách sạn, đáp ứng nhu cầu của khách hàng về mua sắm thông qua việc cung cấp đồ vật, quà lưu niệm, đồ dùng cần thiết.

- Nhiệm vụ:

Tìm kiếm các sản phẩm đẹp, độc đáo, chất lượng giới thiệu đến khách hàng của khách sạn, tìm kiếm các sản phẩm riêng biệt làm điểm nhấn cho khách sạn.

- ❖ ***Bộ phận vui chơi giải trí:***

- Chức năng:

Gia tăng giá trị cho khách sạn, tạo thêm sự lựa chọn cho khách hàng của khách sạn.

- Nhiệm vụ:

Tìm hiểu nhu cầu và thiết kế các chương trình phù hợp, tổ chức các buổi tiệc, liên hoan, các trò chơi khi có yêu cầu.

2.2. Thực trạng về thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né

2.2.1. Thực trạng nguồn nhân lực của Centara Mirage Resort Mũi Né

Để hiểu rõ hơn về tình hình nhân sự tại Centara Mirage Resort Mũi Né, ta có bảng số lượng nhân sự như sau:

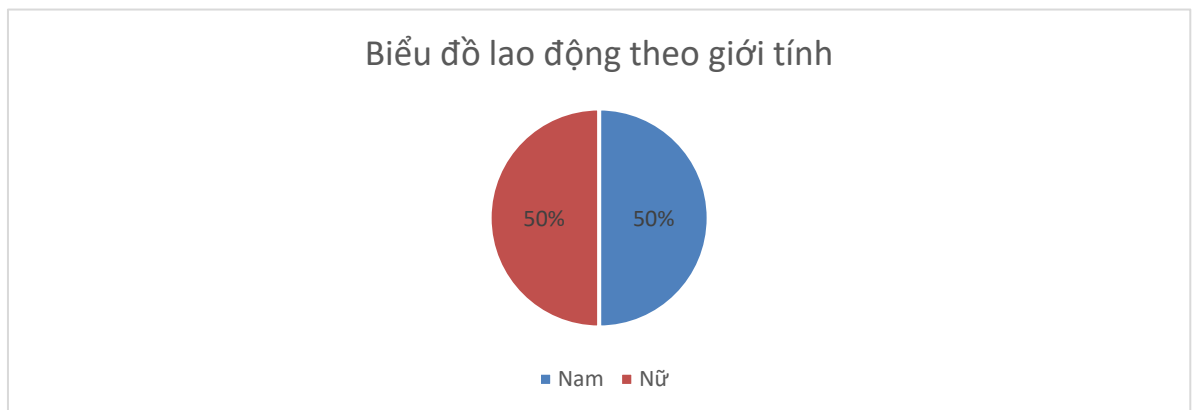
Bảng 2.2. Số lượng nhân sự tại Centara Mirage Resort Mũi Né

| | | Tổng | Tỷ trọng |
|------------------|----------------------------|-------------|-----------------|
| | | 611 | |
| Giới tính | Nam | 304 | 50% |
| | Nữ | 307 | 50% |
| Độ tuổi | 18 tuổi – 29 tuổi | 256 | 42% |
| | 30 tuổi – 39 tuổi | 253 | 41% |
| | 40 tuổi – 49 tuổi | 83 | 14% |
| | 50 tuổi – 61 tuổi | 19 | 3% |
| Trình độ | Lao động phổ thông – cấp 3 | 334 | 55% |
| | Chứng chỉ nghề | 105 | 17% |
| | Cao đẳng – đại học | 172 | 28% |

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

Centara Mirage Resort Mũi Né là công ty về dịch vụ lưu trú, do cần giao lưu và tiếp xúc nhiều với khách hàng đòi hỏi phải năng động, thân thiện, nhiệt tình nên nhân sự đa phần là trẻ tuổi (18 tuổi- 39 tuổi). Bên cạnh đó nhân sự cũng phải nắm bắt rõ được sản phẩm dịch vụ, đòi hỏi có sẵn các kiến thức cơ bản về bán hàng và quản trị, khả năng học hỏi cao nên đa số trình độ là Cao đẳng – Đại học. Đặc biệt đây là ngành nghề phù hợp cho cả nam và nữ và trong công tác tuyển dụng của công ty cũng đề cao sự bình đẳng giới thể hiện thông qua biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.1. Biểu đồ lao động theo giới tính



Nguồn: Phòng nhân sự Centara

Hiện tại lao động nữ và nam tại công ty đang gần ngang bằng nhau, do có sự bình đẳng giới trong quá trình tuyển dụng lao động nên tỉ lệ chênh lệch giữa nam và nữ là không đáng kể. Do đó, nhân sự nam và nữ có thể dùng điểm mạnh của mình để hỗ trợ nhau một cách linh hoạt trong công việc và số lượng gần ngang bằng nhau nên khi nhân sự nữ nghỉ thai sản, con ốm, việc gia đình,.. thì số lượng nhân sự nam vẫn đủ để tạm thời bù đắp vào chỗ trống.

- **Ưu điểm**

- Nhân sự nữ nhẫn nại, khéo léo, tỉ mỉ, chu toàn trong công việc, cách giao tiếp nhẹ nhàng, điềm tĩnh, chịu khó lắng nghe ý kiến khách hàng. Thích sự ổn định và ngại thay đổi nên có xu hướng trung thành với công ty hơn.

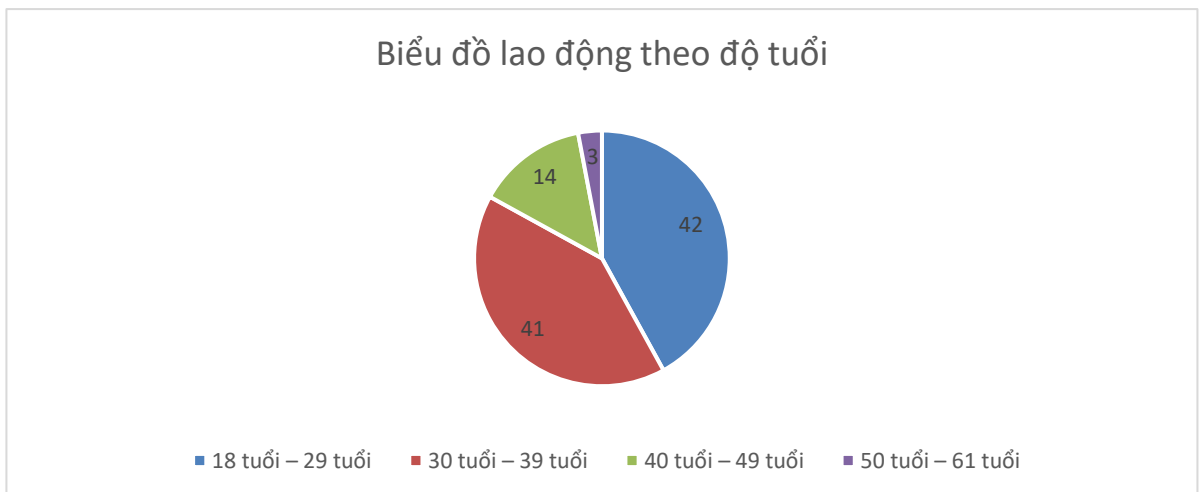
- Nhân sự nam năng nổ, linh hoạt, hăng hái, xông xáo, sức khỏe tốt giúp ích cho công việc đi lại nhiều, làm được nhiều việc nặng. Khả năng tiếp thu nhanh, linh hoạt hơn với máy móc công nghệ cao.

- **Khuyết điểm**

- Số ngày nghỉ của nhân sự nữ nhiều hơn nam (nghỉ thai sản, con ốm, việc gia đình,...) làm cho số lượng lao động luôn bị dao động.

- Nhân sự nam tính cách mạnh mẽ hơn nên dễ chán nản, bỏ việc khi công việc nhàm chán, áp lực cao.

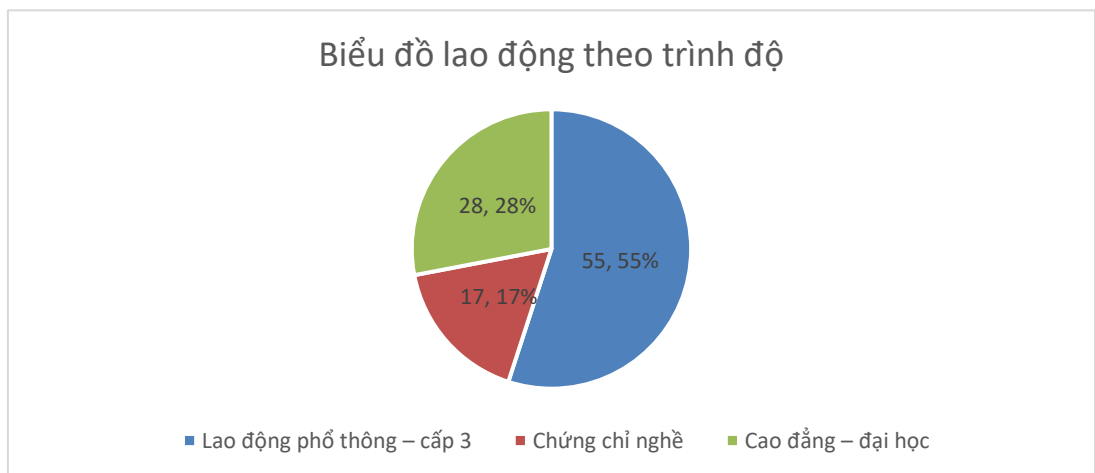
Biểu đồ 2.2. Biểu đồ lao động theo độ tuổi



Nguồn: Phòng nhân sự Centara

- Nhóm tuổi từ 18 – 29 chiếm đa số: luôn năng động và hoài bão trong công việc để khẳng định bản thân. Nhưng hay thay đổi chưa xây dựng lòng trung thành với công ty. Công ty luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi để nhân viên phát huy tất cả các năng lực tiềm tàng, đánh giá đúng và bố trí công việc phù hợp, có chính sách đãi ngộ để xây dựng lòng trung thành.
- Nhóm tuổi từ 30 – 39: là lực lượng lao động đã có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng, định hướng rõ ràng về nghề nghiệp đang theo. Nhóm này đi hỏi công ty phải đánh giá đúng thành tích làm việc, cơ hội phát triển, lương bổng. Công tác quản trị nhân sự của công ty rất chú trọng đến nhóm lao động này có chính sách hợp lý nhằm duy trì và phát huy tối đa nguồn nhân lực này.
- Nhóm tuổi từ 40 – 49: là lực lượng lao động đã có vị trí ổn định vững vàng trong công việc, có khả năng đào tạo và hướng dẫn cho lớp trẻ. Ngoài những chính sách như ở nhóm tuổi 30-39, công ty còn tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn để đề bạt vào vị trí cao hơn.
- Nhóm tuổi từ 50 – 59: là lực lượng lao động đã cao tuổi sức khỏe không còn tốt, kỹ năng làm việc và tư duy xử lý công việc không còn nhạy bén. Công ty có chính sách hỗ trợ, bố trí lại công việc, tăng các khoản phúc lợi, bảo hiểm xã hội, y tế để họ yên tâm làm việc

Biểu đồ 2.3. Biểu đồ lao động theo trình độ



Nguồn: Phòng nhân sự Centara

Nguồn nhân lực ngành du lịch đòi hỏi phải có chuyên môn cao, kỹ năng xử lý tốt, năng lực học hỏi và tiếp thu cái mới nhạy bén do đó trình độ Cao đẳng – Đại học và chứng chỉ nghề chiếm 44,45% trong cả công ty. Công ty đề bạt và tận dụng 44,45% này cho các vị trí quan trọng, đòi hỏi kỹ năng cao, chịu được nhiều áp lực và trình độ chuyên môn sâu, biết cách giải quyết được nhiều vấn đề phát sinh.

Trình độ LĐPT- Cấp 3 được công ty sắp xếp cho các vị trí khác, không đòi hỏi quá nhiều về trình độ chuyên môn nhưng vẫn làm tốt được công việc của mình. Công ty cũng quan tâm, chú trọng phát triển nguồn nhân lực bằng cách tham gia các khóa học để nâng cao trình độ và đề bạt lên các vị trí cao hơn.

Bảng 2.3. Thâm niên và số lượng nhân sự

| Bộ phận | Số lượng nhân viên hiện có | Định biên 2025 | Số lượng đang thiếu | Thâm niên | |
|------------------------|----------------------------|----------------|---------------------|------------|------------|
| | | | | > 3 năm | < 3 năm |
| Kỹ thuật | 71 | 74 | 3 | 65 | 6 |
| Điều hành | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| Tài chính | 19 | 24 | 5 | 1 | 18 |
| Âm thực | 74 | 84 | 10 | 56 | 18 |
| Lễ tân | 102 | 111 | 9 | 89 | 13 |
| Buồng phòng | 123 | 137 | 14 | 96 | 27 |
| Nhân sự | 14 | 14 | 0 | 5 | 9 |
| Công nghệ thông tin | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| Bếp | 101 | 105 | 4 | 65 | 36 |
| Doanh thu & đặt phòng | 10 | 10 | 0 | 8 | 2 |
| Kinh doanh và tiếp thị | 9 | 14 | 5 | 1 | 8 |
| An ninh | 15 | 15 | 0 | 11 | 4 |
| Spa | 10 | 10 | 0 | 2 | 8 |
| Thể Thao và Giải trí | 48 | 55 | 7 | 26 | 22 |
| Tổng: | 603 | 662 | 59 | 429 | 174 |

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

❖ *Về quy mô và tình trạng thiếu hụt nhân sự*

Căn cứ vào số liệu tổng hợp, Centara Mirage Resort Mũi Né hiện có 603 nhân viên, trong khi định biên nhân sự năm 2025 là 662 người, tương ứng với mức thiếu

hụt 59 lao động, chiếm khoảng 8,9% so với nhu cầu nhân sự theo định biên. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang đối mặt với tình trạng thiếu nhân lực ở mức tương đối đáng kể, đặc biệt trong bối cảnh hoạt động du lịch – nghỉ dưỡng có tính thời vụ cao và yêu cầu chất lượng dịch vụ nghiêm ngặt.

Tình trạng thiếu hụt nhân sự không phân bổ đồng đều giữa các bộ phận mà tập trung chủ yếu ở các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng, có cường độ lao động cao và tỷ lệ biến động nhân sự lớn.

❖ *Đánh giá theo từng nhóm bộ phận*

- Nhóm bộ phận thiếu hụt nhân sự nghiêm trọng

Một số bộ phận có mức thiếu hụt nhân sự cao cả về số lượng tuyệt đối và tương đối, bao gồm: Buồng phòng: thiếu 14 nhân viên, Âm thực: thiếu 10 nhân viên, Lễ tân: thiếu 9 nhân viên, Thể thao và giải trí: thiếu 7 nhân viên, Tài chính và Kinh doanh – tiếp thị: mỗi bộ phận thiếu 5 nhân viên. Đây đều là các bộ phận có vai trò quan trọng trong việc duy trì chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng. Việc thiếu hụt nhân sự tại các bộ phận này có thể dẫn đến tình trạng quá tải công việc, gia tăng áp lực lao động, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả làm việc và mức độ hài lòng của nhân viên hiện hữu.

Đặc biệt, bộ phận Buồng phòng và Âm thực là hai bộ phận chiếm tỷ trọng nhân sự lớn nhất trong cơ cấu tổ chức, đồng thời cũng là những bộ phận chịu ảnh hưởng mạnh bởi tính mùa vụ và điều kiện làm việc nặng nhọc, do đó thường xuyên đối mặt với khó khăn trong công tác tuyển dụng và giữ chân lao động.

- Nhóm bộ phận thiếu hụt nhân sự ở mức trung bình

Các bộ phận như Kỹ thuật, Bếp, Điều hành và Công nghệ thông tin có mức thiếu hụt từ 1 đến 4 nhân viên. Mặc dù số lượng thiếu hụt không lớn, nhưng đây đều là các vị trí mang tính chuyên môn hoặc hỗ trợ vận hành, có ảnh hưởng gián tiếp đến chất lượng dịch vụ và hoạt động chung của khu nghỉ dưỡng.

Việc thiếu hụt nhân sự tại các bộ phận này nếu kéo dài có thể làm giảm hiệu quả vận hành, tăng nguy cơ gián đoạn hoạt động kỹ thuật và công nghệ, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm.

- Nhóm bộ phận đã đạt đủ định biên nhân sự

Một số bộ phận hiện đã đáp ứng đủ định biên nhân sự như Nhân sự, Doanh thu & đặt phòng, An ninh và Spa. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã có sự ưu tiên nhất định trong việc đảm bảo nhân sự cho các bộ phận có vai trò then chốt trong quản trị, an toàn và chăm sóc khách hàng cao cấp.

Tuy nhiên, việc đạt đủ định biên chưa đồng nghĩa với việc đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực, do đó vẫn cần tiếp tục theo dõi và đánh giá hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên tại các bộ phận này.

❖ *Về cơ cấu thâm niên nhân sự*

Xét về thâm niên công tác, tổng số nhân viên có thâm niên trên 3 năm là 429 người, chiếm khoảng 71,1% tổng số nhân sự, trong khi số nhân viên có thâm niên dưới 3 năm là 174 người, chiếm 28,9%. Điều này cho thấy lực lượng lao động tại Centara Mirage Resort Mũi Né có mức độ ổn định tương đối cao.

Tuy nhiên, sự phân bổ thâm niên giữa các bộ phận có sự chênh lệch rõ rệt. Các bộ phận như Buồng phòng, Lễ tân, Ẩm thực và Bếp có số lượng nhân viên thâm niên dưới 3 năm khá lớn, phản ánh tình trạng biến động nhân sự cao tại các vị trí lao động trực tiếp. Ngược lại, các bộ phận hỗ trợ như Kỹ thuật, An ninh, Doanh thu & đặt phòng có tỷ lệ nhân viên thâm niên trên 3 năm cao hơn, cho thấy mức độ ổn định tốt hơn.

⇒ **Nhận xét tổng hợp**

Thứ nhất, Centara Mirage Resort Mũi Né đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân sự tương đối rõ rệt, tập trung chủ yếu ở các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng.

Thứ hai, mặc dù tỷ lệ nhân viên có thâm niên trên 3 năm chiếm ưu thế, nhưng sự biến động nhân sự vẫn cao ở các bộ phận lao động trực tiếp, gây áp lực lên công tác tuyển dụng và đào tạo.

Thứ ba, cơ cấu nhân sự hiện tại phản ánh đúng đặc thù của ngành du lịch – khách sạn, trong đó các vị trí có điều kiện làm việc nặng nhọc, áp lực cao thường gặp nhiều khó khăn trong việc thu hút và giữ chân người lao động.

Bảng 2.4. Biến động nhân sự

| Bộ phận | Biến động nhân sự | | | | | | | | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|
| | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 (Tính đến tháng 11/2025) | |
| | Nhân sự tuyển mới | Nhân sự nghỉ việc | Nhân sự tuyển mới | Nhân sự nghỉ việc | Nhân sự tuyển mới | Nhân sự nghỉ việc | Nhân sự tuyển mới | Nhân sự nghỉ việc | Nhân sự tuyển mới | Nhân sự nghỉ việc |
| Kỹ thuật | 55 | 5 | 43 | 23 | 1 | 5 | 66 | 74 | 3 | 4 |
| Điều hành | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Tài chính | 11 | 1 | 21 | 16 | 23 | 22 | 7 | 9 | 4 | 1 |
| Âm thực | 92 | 11 | 157 | 99 | 9 | 63 | 19 | 22 | 37 | 48 |
| Lễ tân | 73 | 11 | 170 | 72 | 6 | 35 | 11 | 37 | 12 | 15 |
| Buồng phòng | 124 | 32 | 167 | 95 | 26 | 51 | 33 | 36 | 13 | 37 |
| Nhân sự | 8 | 3 | 20 | 18 | 8 | 7 | 1 | 0 | 5 | 4 |
| Công nghệ thông tin | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Bếp | 121 | 32 | 140 | 109 | 32 | 59 | 26 | 19 | 15 | 17 |
| Doanh thu & đặt phòng | 1 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| Kinh doanh và tiếp thị | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| An ninh | 6 | 1 | 11 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 |
| Spa | 12 | 3 | 9 | 5 | 7 | 12 | 2 | 4 | 9 | 5 |
| Thể Thao và Giải trí | 36 | 9 | 49 | 27 | 14 | 10 | 4 | 5 | 7 | 13 |
| Tổng: | 543 | 108 | 797 | 469 | 132 | 266 | 174 | 211 | 110 | 149 |

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

Căn cứ vào số liệu thống kê giai đoạn 2021–2025 (tính đến tháng 11 năm 2025), Centara Mirage Resort Mũi Né ghi nhận mức độ biến động nhân sự tương đối cao, thể hiện qua số lượng tuyển mới và nghỉ việc lớn qua các năm.

Số liệu cho thấy năm 2022 là năm có biến động nhân sự mạnh nhất, với cả số lượng tuyển mới và nghỉ việc đều đạt mức cao nhất trong toàn bộ giai đoạn nghiên cứu. Điều này phản ánh quá trình phục hồi mạnh mẽ của ngành du lịch – khách sạn sau đại dịch COVID-19, kéo theo nhu cầu tuyển dụng lớn, đồng thời cũng gia tăng áp lực nghỉ việc do cường độ lao động cao và sự dịch chuyển lao động trong ngành.

Xét theo xu hướng chung, biến động nhân sự tại Centara Mirage Resort Mũi Né có thể chia thành ba giai đoạn rõ rệt:

1. Giai đoạn 2021–2022:

Đây là giai đoạn biến động mạnh, đặc biệt là năm 2022 khi doanh nghiệp vừa tái cấu trúc vừa mở rộng hoạt động, dẫn đến nhu cầu tuyển dụng lớn nhưng đồng thời cũng ghi nhận tỷ lệ nghỉ việc cao.

2. Giai đoạn 2023:

Số lượng tuyển mới giảm mạnh so với năm 2022, trong khi số lao động nghỉ việc vẫn ở mức cao. Điều này cho thấy doanh nghiệp bắt đầu bước vào giai đoạn ổn định hơn, song vẫn gặp khó khăn trong việc giữ chân lao động, đặc biệt ở các bộ phận trực tiếp.

3. Giai đoạn 2024–2025:

Biến động nhân sự có xu hướng giảm dần, thể hiện nỗ lực của doanh nghiệp trong việc ổn định nguồn nhân lực. Tuy nhiên, số lao động nghỉ việc vẫn ở mức đáng kể, phản ánh những thách thức dài hạn trong công tác thu hút và giữ chân nhân sự.

Các bộ phận Buồng phòng, Ẩm thực, Bếp, Lễ tân và Thể thao & Giải trí là những bộ phận có mức biến động nhân sự cao nhất trong toàn bộ giai đoạn nghiên cứu.

- Buồng phòng ghi nhận số lượng tuyển mới và nghỉ việc luôn ở mức cao qua các năm, đặc biệt là năm 2022 và 2023. Điều này phản ánh đặc thù công việc nặng nhọc, áp lực cao và tính mùa vụ rõ rệt.

- Âm thực và Bếp cũng có mức biến động lớn, với số lượng nghỉ việc cao, cho thấy khó khăn trong việc duy trì sự ổn định nhân sự ở các vị trí lao động trực tiếp.
- Lễ tân và Thể thao & Giải trí có biến động nhân sự đáng kể, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm du lịch.

Những bộ phận này đều là các vị trí trực tiếp phục vụ khách hàng, chịu tác động mạnh của yếu tố mùa vụ, cường độ làm việc cao và yêu cầu về thời gian làm việc linh hoạt, từ đó làm gia tăng tỷ lệ nghỉ việc.

Ngược lại, các bộ phận như Công nghệ thông tin, Doanh thu & đặt phòng, Kinh doanh và tiếp thị, Điều hành và An ninh có mức biến động nhân sự tương đối thấp. Điều này cho thấy các vị trí mang tính chuyên môn cao, có điều kiện làm việc ổn định hơn và cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng hơn thường có khả năng giữ chân nhân sự tốt hơn.

⇒ **Nhận xét tổng hợp**

Thứ nhất, Centara Mirage Resort Mũi Né đang đối mặt với mức độ biến động nhân sự tương đối cao, đặc biệt ở các bộ phận lao động trực tiếp phục vụ khách hàng.

Thứ hai, mặc dù doanh nghiệp đã có những nỗ lực trong công tác tuyển dụng để bù đắp sự thiếu hụt nhân sự, song tỷ lệ nghỉ việc vẫn ở mức đáng kể, gây áp lực lên chi phí tuyển dụng và đào tạo.

❖ **Nguyên nhân của việc thiếu hụt nhân sự**

1. Số lượng nhân viên nghỉ việc cao

Số liệu biến động nhân sự giai đoạn 2021–11/2025 cho thấy tình trạng nghỉ việc diễn ra với tần suất lớn và kéo dài, đặc biệt từ năm 2022 trở đi. Trong nhiều năm, số lượng nhân viên nghỉ việc cao hơn số tuyển mới, dẫn đến thiếu hụt nhân lực mang tính cơ cấu chứ không chỉ mang tính thời điểm.

- *Áp lực công việc và đặc thù lao động ngành du lịch – khách sạn*

Ngành du lịch – khách sạn có đặc thù: cường độ lao động cao, làm việc theo ca, ngày lễ, cuối tuần, tiếp xúc thường xuyên với khách hàng

Điều này khiến người lao động, đặc biệt ở các bộ phận Buồng phòng, Âm thực, Bếp và Lễ tân, dễ rơi vào tình trạng quá tải công việc và kiệt sức nghề nghiệp, từ đó dẫn đến quyết định nghỉ việc.

- *Thu nhập và phúc lợi chưa tạo được sự gắn bó lâu dài*

Mặc dù doanh nghiệp vẫn duy trì tuyển dụng thường xuyên, song:

- Thu nhập chưa đủ cạnh tranh so với các đơn vị cùng phân khúc
- Phúc lợi chưa bù đắp được cường độ lao động cao
- Chính sách đãi ngộ đối với lao động lâu năm chưa rõ ràng

Khi thị trường lao động du lịch phục hồi mạnh sau Covid-19, người lao động có xu hướng chuyển sang các doanh nghiệp khác có điều kiện tốt hơn, làm gia tăng tỷ lệ nghỉ việc.

- *Thiếu lộ trình phát triển và động lực nghề nghiệp*

Một bộ phận người lao động, đặc biệt là nhân sự trẻ: không nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng, ít cơ hội đào tạo nâng cao kỹ năng, công việc mang tính lặp lại, ít đổi mới

Điều này làm giảm mức độ gắn bó tổ chức, khiến nhân viên coi công việc như giải pháp tạm thời, dễ nghỉ việc khi có cơ hội khác.

- *Hiệu ứng “thiếu hụt dây chuyền”*

Khi nhiều nhân viên nghỉ việc:

- Khối lượng công việc dồn lên nhân sự còn lại
- Áp lực tăng cao, chất lượng dịch vụ bị ảnh hưởng
- Nhân viên hiện hữu tiếp tục phát sinh tâm lý không hài lòng

Tạo thành vòng xoáy nghỉ việc – thiếu người – quá tải – nghỉ việc tiếp, làm trầm trọng thêm tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực.

2. Do công tác tuyển dụng chưa đáp ứng đủ nhu cầu nhân lực

Bên cạnh số lượng nhân viên nghỉ việc cao, công tác tuyển dụng chưa tuyển đủ người theo định biên là nguyên nhân trực tiếp khiến tình trạng thiếu hụt nhân lực kéo dài đến năm 2025.

- *Nhu cầu tuyển dụng cao nhưng nguồn cung lao động hạn chế*

Sau đại dịch Covid-19:

- Nhiều lao động du lịch đã chuyển sang ngành khác
- Lao động quay lại ngành du lịch có xu hướng chọn lọc hơn
- Nguồn lao động được đào tạo bài bản còn thiếu

Mặc dù doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng lớn, nhưng số lượng ứng viên phù hợp không đủ để bù đắp lượng nghỉ việc.

- *Cạnh tranh gay gắt trong thị trường lao động du lịch*

Tại các điểm đến du lịch:

- Nhiều khách sạn, resort, khu nghỉ dưỡng cùng phân khúc tuyển dụng song song
- Người lao động có nhiều lựa chọn hơn
- Doanh nghiệp khó giữ được lợi thế cạnh tranh về nhân sự

Công tác tuyển dụng gặp khó khăn, đặc biệt ở các vị trí: Buồng phòng, Âm thực – Bếp, Lễ tân, là những vị trí đòi hỏi nhiều nhân lực nhưng lại khó tuyển và khó giữ.

- *Mức lương và chế độ chưa tương xứng*

Làm giảm sức hấp dẫn của doanh nghiệp đối với ứng viên, kéo dài thời gian tuyển dụng và không tuyển đủ số lượng theo định biên.

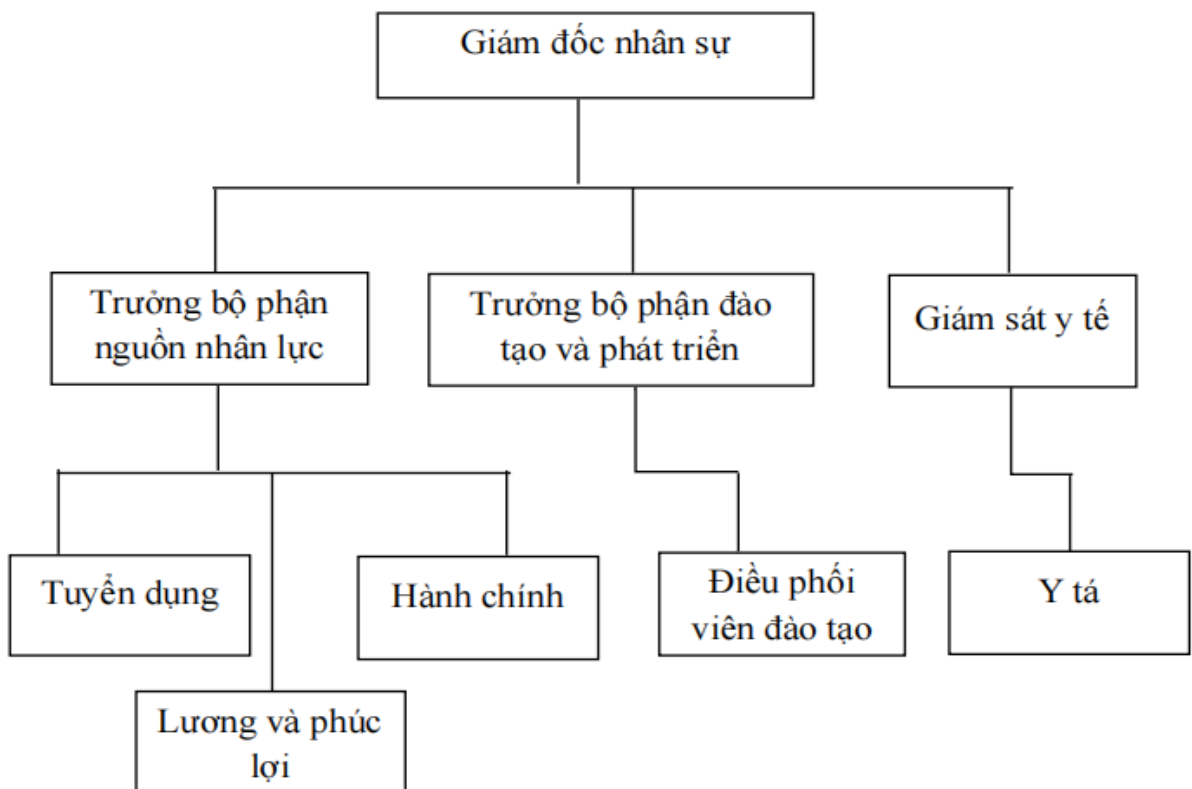
- *Quy trình tuyển dụng và chính sách thu hút còn hạn chế*

- Quy trình tuyển dụng còn kéo dài
- Hình thức tuyển dụng chưa đa dạng
- Chưa xây dựng thương hiệu tuyển dụng mạnh

Dẫn đến việc tuyển dụng chủ yếu mang tính bù đắp, chưa chủ động xây dựng nguồn nhân lực dự phòng dài hạn.

2.2.2. Công tác quản lý nguồn nhân sự

2.2.2.1. Cơ cấu bộ phận nhân sự



Sơ đồ 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ phận nhân sự

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

2.2.2.2. Số lượng nhân sự của bộ phận.

Bảng 2.5. Số lượng nhân sự của bộ phận nhân sự

| STT | HỌ VÀ TÊN | CHỨC DANH | TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN |
|-----|------------------------|--------------------------------|---------------------|
| 1 | Võ Thị Mỹ Lệ | Director of Human Resources | Đại học |
| 2 | Phạm Huỳnh Minh Phương | Training & Development Manager | Đại học |
| 3 | Lê Thị Thúy Duyên | Rercruitment | Đại học |
| 4 | Lê Thị Ngọc Hà | Compensation &Benefits | Đại học |
| 5 | Lê Thanh Thông | Compensation &Benefits | Đại học |
| 6 | Nguyễn Thị Đông Nguyên | Admin | Đại học |
| 7 | Trần Nguyễn Việt Thy | Training Coordinator | Đại học |
| 8 | Nguyễn Thị Mỹ Kiều | Training Coordinator | Đại học |
| 9 | Lê Thị Lý | Nurse Supervisor | Đại học |
| 10 | Đặng Ngọc Diệu | Nurse | Đại học |
| 11 | Lê Thị Cẩm Linh | Nurse | Đại học |
| 12 | Phạm Văn Ky | Nurse | Đại học |

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

2.2.2.3. Chức năng và nhiệm vụ của bộ phận nhân sự

Bộ phận nhân sự ở Centara Mirage Resort được xem là bộ phận phụ trách việc chăm lo cho đời sống của toàn bộ nhân viên trong Công ty. Bộ phận nhân sự được xem là đầu não của Công ty, đây là nơi quản lý tất cả các hồ sơ quan trọng của Công ty, lẫn nhân viên. Quản lý tất cả các vấn đề liên quan đến xây dựng, quản lý và phát triển nguồn nhân lực chất lượng và bền vững nhằm đảm bảo cho Công ty ngày càng phát triển.

➤ *Lập kế hoạch và triển khai tuyển dụng*

Xác định các nhu cầu và vai trò: xác định nhu cầu tuyển dụng của bộ phận đó như thế nào? Cần bao nhiêu người và ở vị trí nào?

Chuẩn bị bảng mô tả công việc: xác định nhu cầu và vai trò của vị trí cần tuyển và viết bảng mô tả công việc chi tiết.

Xác định các yêu cầu và kỹ năng mềm của các ứng viên

Thiết lập ngân sách lương và ngân sách quảng cáo

Phỏng vấn và chọn nhân sự phù hợp

➤ *Quản lý thông tin nguồn nhân lực*

Quản lý tất cả hợp đồng lao động, hồ sơ nhân sự và các giấy tờ tùy thân liên quan đến nhân sự.

Hướng dẫn làm hợp đồng lao động, làm rõ mức lương, thưởng cũng như các chính sách phúc lợi của Công ty.

Thực hiện tất cả các chế độ phúc lợi, nghỉ việc hoặc hết hạn hợp đồng theo quy định.

Thực hiện giao nhận văn thư, hợp đồng và các hóa đơn Công ty, các bộ phận liên quan.

Lưu trữ, quản lý các thu tục, các hợp đồng, bằng khen, thủ tục nhân viên hay chấm dứt hợp đồng lao động,.. của nhân viên.

➤ *Đào tạo và phát triển.*

Tổ chức các lớp học Training cho nhân viên mới. Đồng thời cũng Training lại cho toàn bộ nhân viên vào các mùa cao điểm.

Cung cấp cho nhân viên những công cụ cần thiết để cải thiện kỹ năng, sự tự tin để hoạt động hiệu quả hơn.

Giúp nhân viên luôn cập nhật xu hướng và tình hình kinh doanh của Công ty một cách nhanh nhất.

Khuyến khích việc duy trì nhân viên và chi phí tuyển dụng ở mức tối thiểu.

➤ *Quản lý hoạt động nhân viên*

Ngăn ngừa và giải quyết tất cả các vấn đề hay tranh chấp trong nội bộ.

Hỗ trợ tạo ra và thực thi chính sách công bằng, nhất quán cho lực lượng lao động. Có chức năng đề xuất chế độ lương thưởng cho lao động, mang lại chính sách tốt nhất cho nhân viên.

Hỗ trợ, duy trì các mối quan hệ tích cực trong nội bộ. Có sự liên kết giữa người lao động và người sử dụng lao động.

➤ *Kiểm soát hiệu suất làm việc của nhân viên*

Theo dõi tiến độ, đánh giá hiệu quả công việc và thái độ làm việc của nhân viên.

Đánh giá hằng quý hoặc hằng năm hiệu suất làm việc của nhân viên.

➤ *Duy trì văn hóa của Công ty*

Triển khai và phát triển những giá trị, nét đặc trưng của Công ty.

Văn hóa Centara Mirage Resort: “gia đình”. Mọi người trong Công ty xem nhau là một gia đình. Mỗi bộ phận là một nhà, tất cả các nhà là gia đình. Giải quyết các mâu thuẫn, các vấn đề lớn, nhỏ ở Công ty.

Qua đó có thể thấy được, Bộ phận nhân sự là nơi nắm giữ và quản lý sự phát triển lâu dài của Công ty. Khi đặt ra các chiến lược lâu dài và thực hiện hiệu quả, Bộ phận nhân sự sẽ thúc đẩy các mục tiêu của doanh nghiệp phát triển.

2.2.2.4. Công tác tuyển dụng

Những năm gần đây công ty đã đẩy mạnh mở rộng đầu tư để đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ, nhưng điều trăn trở vẫn thiếu đội ngũ nhân lực có trình độ cao và tâm huyết

❖ Hoạch định nguồn nhân lực

Các trưởng bộ phận sẽ xác định hay dự báo nhu cầu nhân lực dựa vào kế hoạch sản xuất hay chiến lược kinh doanh do Tổng giám đốc đề ra. Hoạch định nguồn nhân

lực sẽ giúp công ty xác định được bộ phận nào đang thiếu và thừa nhân lực, tuyển dụng đúng người đúng việc giúp công ty luôn sẵn sàng có đủ nhân lực để phục vụ cho việc đầu tư mở rộng sản phẩm. Hàng năm công ty đều tiến hành việc đánh giá nhân lực từng bộ phận, từ đó tiến hành việc đào tạo phát triển hay đề bạt, giáng chức, chuyển chuyên công tác.

Hàng năm công ty đều tuyển dụng theo phương pháp tuyển dụng thường niên, phòng nhân sự sẽ căn cứ dựa vào số liệu hoạt động, kế hoạch mở rộng sản xuất trong tương lai và ngân sách để đưa ra số lượng nhân viên cần tuyển vào. Sau đó sẽ lập ra một bảng kế hoạch tuyển dụng nộp lên Tổng giám đốc phê duyệt và bắt đầu tuyển dụng. Ngoài ra, khi nhân viên nghỉ đột xuất hoặc lên chức thì công ty sẽ dùng phương pháp tuyển dụng thay thế, tìm nhân viên gấp để bù vào vị trí trống, giúp công việc vẫn được diễn ra một cách liên tục.

❖ Phân tích công việc

Việc phân tích công việc tại công ty do các trưởng bộ phận tiến hành, phương pháp mà công ty đang áp dụng là quan sát tại nơi làm việc. Các trưởng bộ phận sẽ xuống tận nơi làm việc của nhân viên để tiến hành quan sát và đo đạt về tiêu chuẩn thời gian, mức độ thường xuyên và hiệu quả công việc. Trưởng bộ phận sẽ phỏng vấn trực tiếp câu hỏi về chức năng nhiệm vụ chính, năng lực và kỹ năng khi làm việc để đảm bảo tính khách quan. Sau cùng là quan sát cách làm việc đã đạt được hiệu quả chưa, cần khắc phục nhưng điểm nào. Sau khi thu thập đầy đủ số liệu sẽ tiến hành phân tích để đưa ra tiêu chuẩn về thực hiện công việc: trình độ, tuổi tác, giới tính,...

❖ Quá trình thu hút nguồn nhân lực

Công tác tuyển dụng chủ yếu gồm 2 nguồn: nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài công ty.

- Nguồn nội bộ: là các ứng viên có sẵn trong doanh nghiệp, khi tuyển dụng nhân sự mới hoặc vị trí cao hơn công ty luôn ưu tiên nội bộ, do đã làm việc lâu dài nên quen thuộc với văn hóa công ty, hiểu biết rõ về công việc. Tuyển dụng nội bộ vừa tiết

kiệm được thời gian đào tạo, chi phí và còn tạo ra động lực thúc đẩy nhân viên làm việc năng suất hơn.

- Nguồn bên ngoài công ty: công ty áp dụng các phương thức thông qua quảng cáo trên các trang website uy tín, sự giới thiệu của các nhân viên đang làm việc, tuyển chọn từ các trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp nghề. Tuyển dụng người mới từ nguồn bên ngoài sẽ tạo ra bầu không khí mới, cách làm việc mới cho công ty.

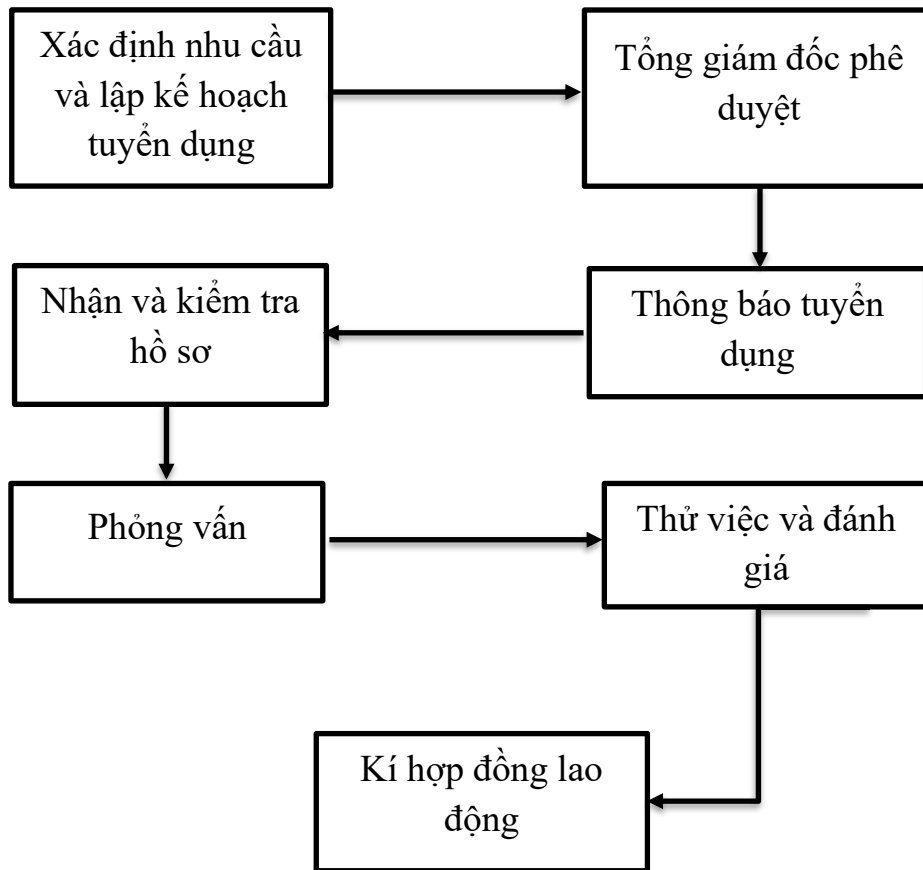
❖ **Kênh tuyển dụng**

Công ty lựa chọn dùng các kênh tuyển dụng uy tín cao, chuyên nghiệp như: TopCV, Vieclam24h, Mywork,... với mức chi phí thấp nhưng lại đạt hiệu quả cao. Có khả năng thu hút ứng viên từ khắp mọi miền đất nước và tìm được lớn số lượng ứng viên như mong muốn. Ngoài ra nhân viên phòng nhân sự còn đăng bài tuyển dụng lên chính website riêng của công ty giúp ứng viên dễ tiếp cận và độ tin cậy cũng cao hơn, công ty sẽ được lên hệ trực tiếp với ứng viên mà không phải thông qua một khâu trung gian nào.

Khi tuyển dụng vị trí quản lý cao cấp, quan trọng công ty sẽ đăng bài tuyển dụng qua các đơn vị với độ uy tín cao, ứng cử viên được chọn lọc kỹ càng với trình độ chuyên môn tốt.

❖ **Quy trình tuyển dụng nguồn nhân lực**

Quy trình tuyển dụng của công ty được tiến hành qua các bước cơ bản sau:



Sơ đồ 2.3. Sơ đồ quy trình tuyển dụng của công ty

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

- *Xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng:*

Khi có nhu cầu tuyển dụng nhân sự trưởng các bộ phận lập tờ trình đề xuất tuyển dụng và phiếu yêu cầu tuyển dụng ở các vị trí nào, đòi hỏi kỹ năng và trình độ chuyên môn ra sao để gửi về phòng nhân sự. Lập kế hoạch tuyển dụng sẽ do trưởng phòng nhân sự tiến hành thực hiện. Tổng hợp lại số lượng nhân viên, các vị trí cần tuyển, trình độ chuyên môn, giới tính, tuổi tác phù hợp với công việc. Sau đó lập ra kế hoạch tuyển dụng và trình lên Tổng giám đốc.

- *Tổng giám đốc phê duyệt*

Tổng giám đốc sẽ xem xét bảng tổng hợp kế hoạch tuyển dụng nếu phù hợp với nhu cầu và kế hoạch mở rộng đầu tư sản phẩm trong tương lai sẽ chính thức phê duyệt.

- *Thông báo tuyển dụng*

Phòng nhân sự sẽ thông báo tuyển dụng trên website công ty, trên website tuyển dụng trung gian giới thiệu việc làm, các diễn đàn trường Đại học, Cao đẳng, trường dạy nghề. Hồ sơ chi tiết gồm: số người, vị trí cần tuyển, trình độ học vấn, giấy tờ, thời gian bắt đầu và kết thúc, điểm nhận hồ sơ,....

- *Nhận và kiểm tra hồ sơ*

Phòng nhân sự sẽ tiếp nhận hồ sơ và phân loại. Trên hồ sơ bắt buộc phải thể hiện họ tên, vị trí dự tuyển, thông tin liên lạc, đơn xin việc, sơ yếu lí lịch, bằng cấp,... theo như quy định của công ty. Hồ sơ nội bộ sẽ được ưu tiên xét tuyển và dừng tiếp nhận khi đã đủ số lượng hồ sơ.

- *Phỏng vấn*

Trong quá trình phỏng vấn, ứng viên sẽ được hỏi các câu liên quan đến công ty và trình độ chuyên môn, các nhân viên phòng tuyển dụng sẽ kết quả đánh giá một cách công bằng và minh bạch. Nếu tuyển dụng các cấp quản lý cấp cao sẽ được chính Tổng Giám Đốc phỏng vấn và quyết định.

- *Thử việc và đánh giá*

Ứng viên sẽ được kí hợp đồng thử việc trong 1 tháng, nhân viên mới sẽ được Trưởng phòng của vị trí ứng tuyển vào hướng dẫn cụ thể công việc, phương pháp làm việc. Trưởng phòng của từng phòng ban sẽ xác nhận, đánh giá kết quả dựa vào khả năng hoàn thành công việc của ứng viên sau 1 tháng và gửi kết quả về phòng nhân sự.

- *Kí hợp đồng lao động*

Sau khi nhận được đánh giá đạt yêu cầu ứng viên sẽ được kí hợp đồng lao động chính thức với phòng nhân sự. Nhân viên mới sẽ được phân công công việc rõ ràng, hưởng đầy đủ các chính sách, chế độ phúc lợi theo quy định của công ty.

2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác thu hút nguồn nhân lực

2.2.3.1. Tổ chức lớp học giới thiệu về Công ty và các dịch vụ.

- ***Kiến thức sản phẩm và thương hiệu***

Centara luôn hướng đến việc các nhân viên của Công ty sẽ nắm bắt được các thương hiệu, sản phẩm dịch vụ mà công ty hiện có. Vì quy mô của Centara lớn nên qua lớp học có thể cho nhân viên hình dung ra được quy mô của Công ty, hướng phát triển, giúp nhân viên không bị lạc hậu và cảm thấy thiệt thòi với các nhân viên khác.

Nhân viên nắm bắt được thương hiệu và sản phẩm, được trang bị các quy tắc của công ty sẽ giúp nhân viên tự tin hơn trong công việc và tạo ra được năng suất cao.

Tuy nhiên vì quy mô quá lớn nên khi chỉ nghe lý thuyết thì nhân viên khó nắm bắt hết được, nhân viên sẽ rất dễ quên và không nắm bắt kịp.

- ***Hướng dẫn xử lý tình huống khẩn cấp, an ninh, an toàn khách sạn***

Centara luôn tạo điều kiện cho nhân viên được học tập và biết cách xử lý khi gặp các tình huống khẩn cấp về an ninh và an toàn trong khách sạn. Tất cả các nhân viên của bộ phận an ninh đều được trang bị các đồ bảo hộ và các dụng cụ cần thiết cho việc đảm bảo an ninh của khách sạn.

Ngoài ra, Centara sẽ tổ chức các lớp huấn luyện kỹ năng liên quan cho từng bộ phận: kỹ năng bơi cho bộ phận hồ bơi, kỹ năng Phòng cháy chữa cháy cho bộ phận an ninh,... Công ty sẽ hỗ trợ nhân viên được huấn luyện và cấp bằng nhưng nhân viên được huấn luyện sẽ phải ký Hợp đồng Lao động và làm việc tại Công ty theo thời gian quy định của Công ty.



Hình 2.11. Huấn luyện Phòng cháy chữa cháy

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

Tuy nhiên đa phần những kỹ năng được huấn luyện chỉ giành cho nam trong bộ phận an ninh và một số nam của bộ phận khác. Trong trường hợp có sự cố xảy ra thì

số lượng nhân viên thì rất đông nhưng người có khả năng xử lý rất thấp nên rất khó có thể xử lý nhanh gọn được. Mặt khác trong trường hợp xảy ra sự cố ở bộ phận khác, nếu không có những người được huấn luyện trong bộ phận thì phải đợi bộ phận an ninh đến xử lý thì rất bất tiện.

Mặt khác, an ninh của Công ty chưa được an ninh quản lý chặt chẽ. Vào các khoảng thời gian giữa giờ làm việc hoặc các giờ không phải ca làm việc tại Công ty nhân viên an ninh luôn kiểm soát người ra vào trong Công ty, nhưng vào các giờ vào ca và tan ca của nhân viên thì an ninh luôn mở rộng cửa để nhân viên có thể ra vào thoải mái mà không kiểm soát được. Công ty cũng không hỗ trợ công nghệ nhận diện hoặc điểm đặc biệt của Công ty để an ninh dễ dàng kiểm soát.

- ***Tham quan khu nghỉ dưỡng***

Nhân viên sẽ được hỗ trợ đi giới thiệu từng bộ phận, từng khu vực có trong Khu nghỉ dưỡng để nhân viên biết được quy mô của Công ty, nắm được các dịch vụ, các sản phẩm đang được kinh doanh để có thể dễ dàng giới thiệu với khách khi cần thiết.

Giúp nhân viên thấy được quy mô của Resort, từ đó có những ý tưởng trong công việc, ý tưởng cho các sản phẩm của Doanh nghiệp và quan trọng hơn là giải đáp các thắc mắc để nhân viên hiểu rõ hơn về nơi làm việc.

- ***Khóa học “Tinh thần Centara”***

Công ty sẽ sắp xếp cho những nhân viên mới có cơ hội được gặp gỡ và tiếp xúc với các nhân viên cũ, có cơ hội chia sẻ và gắn kết với nhau.

Đây cũng là cơ hội để nhân viên có thể được gặp gỡ, giao lưu với các bộ phận khác, giúp nhân viên có cảm giác thân thiện và cảm giác được quan tâm khi mới nhận việc.



Hình 2.12. Lớp học làm việc nhóm

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

Ngoài ra, lớp học cũng giành cho các nhân viên đã làm việc tại Centara, giúp nhân viên có khoảng thời gian vui vẻ, giải trí trong khoảng thời gian làm việc mệt mỏi.

2.2.3.2. Phân tích công việc, thiết kế công việc hợp lý

Centara luôn hướng đến việc bảo vệ quyền lợi của nhân viên, sẽ luôn hướng dẫn công việc cụ thể và thiết kế công việc hợp lý cho nhân viên để tránh trường hợp quá tải trong công việc. Công việc sẽ được Quản lý của bộ phận hướng dẫn cụ thể, giúp nhân viên biết được công việc chính của mình, trong trường hợp nhân viên cảm thấy không phù hợp thì có thể liên hệ với bộ phận và chuyển sang công việc hoặc bộ phận khác phù hợp hơn.

Trong trường hợp nhân viên nữ hoặc nhân viên gặp sự cố khó khăn trong công việc, Công ty sẽ hỗ trợ chuyển bộ phận hoặc công việc theo nhu cầu của nhân viên sau khi xem xét hợp lý. Trong trường hợp nhân viên nữ - buồng phòng (dọn phòng) có thai trong thời gian làm việc tại Công ty, các lãnh đạo của bộ phận sẽ hỏi ý kiến nhân viên để chuyển về công việc dọn dẹp nhà vệ sinh và các văn phòng của khối điều hành, giúp nhân viên giảm bớt công việc nặng và khó khăn. Hoặc trong quá trình làm việc, Quản lý của bộ phận sẽ theo dõi và nhận ra được điểm yếu điểm mạnh của nhân viên, từ đó có thể tư vấn công việc phù hợp và chuyển nhân viên đến vị trí hoặc công việc phù hợp khác.

2.2.3.3. Tạo điều kiện và hỗ trợ cho nhân viên trong công việc

Hằng ngày, Công ty sẽ hỗ trợ xe đưa đón nhân viên trong các ca làm việc chính, hỗ trợ nhân viên xa Công ty theo tuyến đường cố định, giúp nhân viên không cần đi xe máy và phải tốn thêm 1 khoản chi phí hằng tháng.

Khi bắt đầu làm việc, nhân viên của mỗi bộ phận sẽ được Công ty hỗ trợ cho 2 bộ quần áo để đi làm, ngoài ra các công việc ngoài nắng như buồng phòng sẽ được hỗ trợ thêm nón lá, giấy và giăng tay, bộ phận hỗ trợ hồ bơi sẽ được hỗ trợ thêm nón của Công ty.

Vì diện tích của Centara quá lớn nên mỗi bộ phận sẽ có được hỗ trợ cho xe điện để duy chuyển dễ dàng và nhanh hơn. Đặc biệt là bộ phận buồng phòng, vì địa hình của Centara là đồi núi nên buồng phòng cần rất nhiều xe để vận chuyển đồ và dụng cụ để dọn dẹp phòng cho khách. Tuy nhiên xe ở bộ phận buồng phòng đa số là xe tự kéo, xe điện chỉ để chở hàng vải sạch và hàng vải dơ, nhưng với địa hình đồi núi nhưng nhân viên buồng phòng chủ yếu là nữ nên kéo hàng đi rất khó khăn. Ngoài ra, Centara tất cả là căn villa nên đa số nhân viên phải đi làm giữa trời nắng nhưng phải kéo xe hàng thật sự rất khó khăn. Vào ngày 03/08/2023, đã có 1 nhân viên buồng phòng ngất xỉu giữa trời nắng vì kiệt sức. Nhưng đến thời điểm hiện tại vẫn chưa có chính sách gì cho bộ phận buồng phòng.

2.2.3.4. Động lực khuyến khích bằng vật chất

❖ Tiền lương, tiền công

Tiền lương, tiền công là số tiền cố định nhân viên sẽ được nhận vào ngày cuối cùng của tháng. Mỗi công việc sẽ có mức lương khác nhau và có thể sẽ tăng tùy theo khả năng làm việc và đánh giá của Bộ phận. Tiền lương, tiền công sẽ được thương lượng với nhân viên ngay từ ngày phỏng vấn, để nhân viên có thể xác định được mức lương. Tuy nhiên sẽ có nhân viên được tăng trong thời gian tới nên để tránh trường hợp nhân viên ganh tỵ nhau thì Centara luôn có chính sách bảo mật mức lương.

❖ Tiền thưởng

Ngoài tiền lương, tiền công cố định hàng tháng thì nhân viên của Centara sẽ được hưởng tiền phí phục vụ từng tháng dựa vào doanh thu của Công ty trong tháng đó.

Tiền thưởng hàng năm sẽ được quyết định bởi Khu Nghỉ dưỡng và dựa vào lợi nhuận đạt được của Công ty.

Vào mỗi tháng, mỗi bộ phận sẽ đề xuất 1-2 ứng viên trở thành nhân viên xuất sắc của tháng. Công ty sẽ xem xét và khen thưởng trước toàn thể nhân viên vào các sự kiện hoặc tiệc dành cho nhân viên. Phần thưởng sẽ gồm 1 bằng khen, tiền thưởng và 1 voucher cho nhân viên dùng bữa tại nhà hàng của Khu nghỉ dưỡng. Vào mỗi quý và vào mỗi năm, Công ty cũng chọn ra các nhân viên xuất sắc của quý và xuất sắc

của năm sẽ khen thưởng vào các bữa tiệc nhân viên, nhằm tạo động lực cho nhân viên được khen thưởng và cả nhân viên chưa được khen thưởng thì họ sẽ cố gắng.

❖ Phúc lợi và dịch vụ

- Nhân viên sẽ được phụ cấp 01 (một) hoặc 02 (hai) bữa ăn tương ứng với ca làm việc của mình tại nhà ăn nhân viên.
- + Nhân viên làm ca M5 (5:00 – 13:00) và ca M6 (6:00 – 14:00) sẽ được hỗ trợ 02 bữa ăn vào sáng và trưa tại nhà ăn nhân viên.
- + Các ca còn lại được hỗ trợ 1 bữa ăn tại nhà ăn nhân viên.
- Việc giặt ủi đồng phục của nhân viên sẽ được Khu Nghỉ dưỡng cung cấp. Nhân viên sẽ được cấp cho mã số để nhận biết đồng phục của mình, khi vào ca làm việc sẽ đến phòng giặt ủi để nhận đồ, sau khi kết thúc ca làm việc sẽ đến phòng giặt ủi gửi đồ lại để giặt ủi đồng phục.
- Trong trường hợp nhân viên đảm nhiệm 2 vị trí cùng 1 lúc cho đến khi tuyển người mới sẽ được phụ cấp trách nhiệm tùy thuộc vào chức vụ kiêm nhiệm.
- Vào mỗi ca làm việc của nhân viên sẽ có xe đưa đón theo tuyến đường cố định, có thể đưa đón nhân viên đến nơi làm việc và tuyển ngược lại.
- Ở các chức vụ Giám đốc của bộ phận sẽ được hỗ trợ thêm tiền nhà ở, tùy thuộc vào sự xem xét của Công ty trong trường hợp thỏa đáng và sẽ đưa ra mức phụ cấp nhà ở hợp lý cho nhân viên. Ngoài ra, trong 1 số bộ phận như Sale & Marketing sẽ được hỗ trợ thêm tiền điện thoại hằng tháng theo quy định của Công ty.
- Nhân viên sẽ được hưởng 12 ngày phép năm mỗi năm. Phép năm được tính theo tỉ lệ và không được phép ứng trước. Ngày nghỉ phép có thể sẽ không được cộng dồn và mang sang năm khác trừ khi có sự chấp thuận của Tổng Quản lý.
- Ngày phép theo quy định của Nhà nước: nhân viên sẽ được nghỉ 11 ngày lễ trong năm theo Luật Lao Động Việt Nam. Ngày bù sẽ không được cộng dồn mà phải được sử dụng trong tháng kế tiếp (nghỉ bù trong vòng 45 ngày kể từ ngày lễ phát sinh), nếu

không sẽ bị xóa. Trường hợp được cộng dồn, phải được sự chấp thuận trước của Tổng Quản lý.

*** Phụ cấp nhà ở và điện thoại**

- *Phụ cấp nhà ở*
- + Cấp bậc 15: 3.000.000 đồng / tháng
- + Cấp bậc 16: 5.000.000 đồng / tháng
- + Người nước ngoài / Khác: Ở phòng hoặc villa trong khu nghỉ dưỡng
- *Phụ cấp điện thoại*
- + Tổng Quản lý / Quản lý Khu nghỉ dưỡng: 1.000.000 đồng / tháng
- + Cấp bậc 16: 300.000 đồng / tháng
- + Cấp bậc 15: 200.000 đồng / tháng

2.2.3.5. Động lực khuyến khích bằng tinh thần

❖ Điều kiện và môi trường làm việc

Centara luôn chọn kinh nghiệm công việc, có bằng cấp sẽ có lợi trong tương lai, nhưng Centara cũng không phân biệt bằng cấp, có rất nhiều nhân viên đang làm việc tại Centara nhưng không có bằng cấp đặc biệt là bộ phận buồng phòng, hoặc bằng cấp không liên quan đến ngành du lịch.

Centara luôn tạo môi trường thân thiện với nhân viên. Văn hóa của Công ty là “Gia Đình”. Họ thường hay gọi mỗi bộ phận là mỗi nhà, nhưng cả Công ty là 1 gia đình. Ai cũng sẽ được quan tâm và tôn trọng như bao người khác.

❖ Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến

Công ty sẽ hỗ trợ đào tạo nhân viên trong 3 tháng thử việc, trong thời gian này nhân viên sẽ được trực tiếp tiếp xúc với công việc, sẽ được sự hỗ trợ và hướng dẫn của các quản lý và các đồng nghiệp. Việc học tập và làm việc sẽ được đánh giá bằng chính sự quan sát và đánh giá của Quản lý hoặc Trưởng bộ phận. Qua thời gian tháng, Trưởng bộ phận sẽ tiến hành đánh giá để nhận xét và khả năng làm việc của nhân viên và có quyết định ký Hợp đồng lao động chính thức hay không?

Cơ hội thăng tiến của nhân viên được đánh giá từ các vị trí cao hơn hoặc chính bộ phận của mình. Khi nhân viên có đủ năng lực và khả năng thì bộ phận sẽ đánh giá và đề xuất thăng tiến lương hoặc thăng tiến về vị trí cho nhân viên và sau đó gửi về cho nhân sự và các vị lãnh đạo xem xét. Các đánh giá của bộ phận là cơ sở cho các cấp trên xem xét và ra quyết định. Các tiêu chí để xem xét: kỹ năng, chất lượng, làm việc nhóm, ý tưởng trong công việc, khả năng ngoại ngữ, mối quan hệ với đồng nghiệp và khách hàng, quy tắc trong công việc và sự học hỏi, lắng nghe. Một trong các tiêu chí này chỉ cần 1 điểm chưa đạt điểm tốt thì sẽ không được thăng tiến.

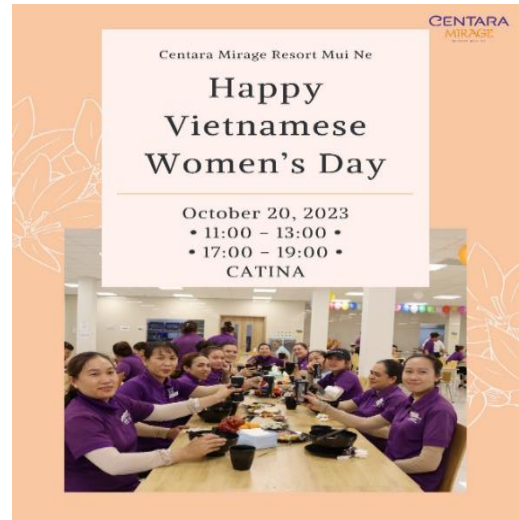
❖ **Tổ chức các khóa học chuyên môn**

Công ty tổ chức các lớp học về sản phẩm của Công ty, lớp học Tiếng Anh chuyên ngành nhằm củng cố lại Tiếng Anh cho các bộ phận. Bộ phận An ninh luôn tổ chức các lớp học huấn luyện về PCCC, cách xử lý khi có tình trạng trộm cắp. Bộ phận Nurse thường xuyên tổ chức các lớp học hướng dẫn về việc sơ cứu khi đuối nước, tai nạn nghề nghiệp,... giúp nhân viên nắm bắt được các kiến thức cần có để kịp xử lý các tình huống bất ngờ. Tuy nhiên, các buổi huấn luyện chỉ do trưởng bộ phận của các bộ phận tự huấn luyện nhân viên trong Công ty. Bằng cấp chỉ có hiệu lực trong phạm vi nội bộ của Centara.

Ngoài ra, các khóa học chuyên nghiệp cho nhân viên hồ bơi, hoặc các nội dung về môi trường,... sẽ được Công ty mời các chuyên gia về hướng dẫn và nếu được sẽ được học tập và cấp bằng chính thức cho nhân viên và nhân viên sẽ ký Hợp đồng sẽ làm việc tại Centara trong khoảng thời gian theo quy định của Công ty.

❖ **Tổ chức các bữa tiệc nhân viên**

Vào mỗi ngày lễ trong năm, Centara sẽ tổ chức tiệc cho nhân viên được giải trí tại Công ty, nhân viên có dịp được gặp các lãnh đạo cấp cao của Công ty, được ca hát và được giải trí bằng các trò chơi và các phần quà của Công ty. Công ty cũng tổ chức các tiệc như Quốc tế thiếu nhi, Trung thu,... để các nhân viên được đưa các con của mình đến Công ty để vui chơi và nhận quà, nhân viên sẽ cảm nhận được sự quan tâm giành cho nhân viên và cả người nhà của họ.



Hình 2.13. Tiệc ngày Phụ nữ Việt Nam

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

Ngoài ra, Công ty còn tổ chức các tiệc cuối năm, tiệc sau hè giúp nhân viên được ăn uống lấy lại sức khỏe và giảm bớt mệt mỏi trong khoảng thời gian làm việc mệt mỏi.

2.2.3.6. Chính sách ngày nghỉ và tặng ca cho nhân viên

❖ Ngày phép

➤ Ngày nghỉ tuần

- Nhân viên sẽ được nghỉ 2 ngày nghỉ mỗi tuần. Những ngày nghỉ này sẽ được trưởng bộ phận quy định trong lịch làm việc.
- Số ngày nghỉ trong tháng dựa vào số ngày thứ 7 và chủ nhật trong 1 kỳ lương tính từ ngày 23 tháng này đến ngày 22 của tháng tiếp theo.
- Căn cứ vào tình hình của bộ phận và yêu cầu kinh doanh, nhân viên có thể được sắp xếp làm việc 6 ngày 1 tuần. Tuy nhiên, trưởng bộ phận có trách nhiệm sắp xếp lịch làm việc phù hợp nhằm đảm bảo nhân viên có ít nhất 1 ngày nghỉ hằng tuần.
- Ngày nghỉ hằng tuần tồn của tháng hiện tại sẽ bị xóa nếu trưởng bộ phận không thể sắp xếp để nhân viên nghỉ. Các trường hợp ngoại lệ phải được Tổng Quản Lý phê duyệt.
- Ngày nghỉ hằng tuần tồn không áp dụng cho cấp bậc trưởng bộ phận trở lên. Các trường hợp ngoại lệ phải được Tổng Quản lý phê duyệt.

- Trong trường hợp được Tổng Quản lý phê duyệt, số ngày nghỉ tuần còn tồn phải được xóa trong tháng tiếp theo. Không có trường hợp ngoại lệ được phê duyệt.
- Tất cả những thay đổi ngày nghỉ tuần phải được trưởng bộ phận phê duyệt, nhân viên được xem là vắng mặt không xin phép khi chưa được sự phê duyệt của trưởng bộ phận.
- Ngày nghỉ hàng tuần không áp dụng cho nhân viên làm bán thời gian.

➤ **Ngày nghỉ phép**

- Tất cả nhân viên làm việc toàn thời gian sẽ có quyền được hưởng những ngày nghỉ phép có trả lương được quy định rõ trong danh sách các phúc lợi dành cho nhân viên và mỗi nhân viên phải có trách nhiệm tuân theo quy trình nộp đơn xin nghỉ phép trước khi nghỉ phép.
- Nhân viên sẽ có thêm 1 ngày phép cho mỗi 3 năm làm việc, số ngày phép tối đa là 20 ngày.
- Việc thu toán ngày nghỉ phép năm sẽ dựa trên 12 tháng làm việc liên tục. Nhân viên nào không làm việc trong 12 tháng liên tục hoặc chấm dứt hợp đồng làm việc với Công ty sẽ được hưởng số ngày nghỉ phép có trả lương tỷ lệ với số tháng đã làm việc cho Công ty.
- Ngày nhận việc của nhân viên sẽ là cơ sở để bắt đầu ghi nhận tính toán số ngày nghỉ phép năm.
- Nhân viên chỉ được tính thêm ngày phép năm nếu tổng số ngày làm việc thực tế của họ trong tháng từ 15 ngày trở lên.
- Nếu nghỉ phép năm trong thời gian thử việc (Kể cả khi được phê duyệt) thì xem như nghỉ phép không lương. Nhân viên vẫn được hưởng những ngày phép có lương khác theo quy định của Luật lao động
- Nhân viên không tính ngày nghỉ phép năm cho thời gian nghỉ không lương hoặc nghỉ điều trị tai nạn lao động hơn sáu (06) tháng, hoặc nghỉ bệnh hơn ba (03) tháng
- Nhân viên được khuyến khích sử dụng hết ngày phép năm trước khi kết thúc năm Dương Lịch hiện tại, tuy nhiên có thể tích lũy tối đa 50% số ngày phép năm được hưởng năm trước và phải sử dụng hết phép năm trước đến ngày 31 tháng 3

của năm dương lịch tiếp theo. Các trường hợp ngoại lệ phải được Tổng Quản lý phê duyệt

- Công ty không khuyến khích nhân viên để dồn ngày nghỉ phép năm để nghỉ một lần hoặc nhận tiền bồi dưỡng thay vì nghỉ phép. Do vậy, nhân viên cần có kế hoạch trước và sử dụng phép năm trước khi kết thúc năm công tác
- Nghỉ phép ứng trước tức là nghỉ vượt qua một tỷ lệ tích lũy, ngày nghỉ ứng cho phép là bằng 20% của tổng ngày phép năm - chỉ được phê duyệt trong trường hợp đặc biệt, và được sự chấp nhận của trưởng bộ phận nhân sự.
- Trong trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động được quyền hưởng thu nhập ngày phép năm theo số ngày phép tồn tính đến ngày làm việc cuối cùng. Với tháng làm việc không tròn quá 15 ngày làm việc sẽ được tính 1 ngày phép năm.
- Ngày phép năm chưa sử dụng sẽ không được áp dụng cho thời gian thông báo trước khi nghỉ việc, trừ khi chúng Tổng Quản lý phê duyệt
- Ngày phép năm chưa sử dụng sẽ được thanh toán vào lần thanh toán lương nghỉ việc cuối cùng.

❖ **Tăng ca**

➤ **Phạm vi áp dụng**

Chính sách này áp dụng cho nhân viên toàn thời gian người Việt Nam từ cấp 4 bậc 14 trở xuống. Không áp dụng cho nhân viên từ cấp 4 bậc 15 trở lên. Cụ thể các chức vụ từ cấp 4 bậc 15 trở lên như sau:

Bảng 2.6. Chức vụ từ cấp 4 bậc 15 trở lên

| Position | Level | Job grade |
|---|---------|-----------|
| Tổng Quản Lý | Level 6 | 18 |
| Quản lý cư trú | Level 6 | 17 |
| Phó Giám đốc / Giám đốc / Trợ lý Giám đốc Điều hành | Level 5 | 16 |
| Kế toán trưởng/ Kỹ sư trưởng/ Bếp trưởng/ Quản lý | Level 4 | 15 |

Nguồn: Phòng nhân sự Centara

❖ **Thực hiện**

1. Các hoạt động mang tính thường kỳ của khách sạn như trực Quản lý khách sạn hoặc các công việc mang tính lặp lại theo tính chất, yêu cầu của một số công việc của một số bộ phận sẽ được xem xét như là phân ca làm việc linh hoạt. Theo đó ngày nghỉ tuần sẽ được phân công vào tuần đó hoặc trong tháng đó để nhân viên đi trực vào ngày cần thiết. Nghĩa là nhân viên có thể nghỉ ngày nghỉ hàng tuần trước hoặc ngay trong tuần đó rồi đi trực vào ngày nghỉ thường kỳ của mình

2. Hoạt động làm thêm giờ phát sinh khi giải quyết công việc cấp bách, không thể trì hoãn do tính chất thời vụ, thời điểm của nguyên liệu, sản phẩm hoặc để giải quyết công việc phát sinh do yếu tố khách quan không dự liệu trước, do hậu quả thời tiết, thiên tai, hỏa hoạn, địch họa, thiếu điện, thiếu nguyên liệu, sự cố kỹ thuật

3. Số giờ làm thêm tối đa trong một ngày là 4 giờ đồng hồ, cộng dồn không quá 40 giờ trong một tháng và 300 giờ trong một năm theo quy định của Luật Lao động

4. Việc làm thêm giờ phải được TBP/ Quản lý trực tiếp đề xuất và Tổng quản lý phê duyệt trước khi thực hiện. Chỉ tính giờ làm thêm nếu làm việc trên 01 tiếng so với giờ làm việc bình thường

5. Tất cả dữ liệu về việc làm thêm sẽ được lưu lại trong hệ thống CADENA và bị xóa trong vòng 3 tháng sau khi hoàn thành việc làm thêm giờ, hoặc theo chỉ đạo của Ban Quản lý

6. Đối với việc làm thêm giờ đột xuất, Yêu cầu Làm thêm giờ có thể được Tổng Quản lý phê duyệt trước để thực hiện công việc. Phiếu yêu cầu sẽ được trình trong vòng 24 giờ kể từ khi hoàn thành việc làm thêm giờ.

7. Số giờ làm thêm sẽ không được ghi nhận hoặc trả lương nếu không có quy trình phê duyệt hoàn chỉnh gửi đến Phòng Nhân sự

8. Quy tắc thanh toán làm thêm giờ

- Làm thêm giờ được trả lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương thực trả theo công việc đang làm như sau:

+ Vào những ngày bình thường: ít nhất bằng **150%** ngày công bình thường.

+ Vào ngày nghỉ hàng tuần: ít nhất bằng **200%** ngày công bình thường.

+ Vào ngày nghỉ lễ, tết, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng **300%** chưa kể tiền lương ngày lễ, tết, ngày nghỉ có hưởng lương đối với nhân viên hưởng lương ngày

+ Vào các ngày nghỉ lễ, Tết: nhân viên đi làm sẽ được tính ít nhất bằng **400%** ngày công bình thường. Nhưng sẽ được quy về ngày nghỉ bù để nhân viên được nghỉ vào các dịp ít khách.

- Nhân viên làm việc vào ban đêm thì được trả thêm ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương thực trả theo công việc của ngày làm việc bình thường.

- Nhân viên làm thêm giờ vào ban đêm thì ngoài việc trả lương theo quy định, nhân viên còn được trả thêm 20% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương theo công việc làm vào ban ngày của ngày làm việc bình thường hoặc của ngày nghỉ hằng tuần hoặc của ngày nghỉ lễ, tết

9. Chính sách làm thêm giờ là không trả tiền làm thêm giờ. Việc làm thêm giờ sẽ được đền bù theo thời gian nghỉ bù căn cứ trên quy tắc thanh toán tại Mục 8. Trưởng phòng chịu trách nhiệm cho nhân viên làm thêm giờ và sắp xếp nhân viên để nhận thời gian nghỉ bù.

10. Thời gian nghỉ bù có thể được xóa theo giờ (ít nhất 01 giờ/ lần) hoặc theo ngày căn cứ trên vận hành của Bộ phận

2.3. Đánh giá về thực trạng thu hút nguồn nhân lực

2.3.1. Đánh giá về chính sách đãi ngộ

❖ Điểm mạnh

- Chế độ phúc lợi khá đầy đủ và rõ ràng, tuân thủ đúng quy định của Luật Lao động Việt Nam: phép năm, nghỉ lễ, bảo hiểm, tăng ca, nghỉ bù, phụ cấp.

- Phúc lợi thiết thực với đặc thù resort:

+ Hỗ trợ xe đưa đón theo tuyến cố định

+ Cung cấp bữa ăn ca

+ Giặt ủi đồng phục miễn phí

+ Cấp đồng phục, đồ bảo hộ lao động

- Chính sách thưởng đa dạng: phí phục vụ hằng tháng, nhân viên xuất sắc tháng – quý – năm, thưởng cuối năm.

- Cơ hội thăng tiến có tồn tại và ưu tiên nội bộ, tạo động lực cho nhân viên gắn bó lâu dài.
- Có lộ trình đánh giá năng lực khá chi tiết, dựa trên nhiều tiêu chí như kỹ năng, thái độ, làm việc nhóm, ngoại ngữ.

❖ Điểm yếu

- Cơ hội thăng tiến còn hạn chế ở các bộ phận lao động phổ thông (buồng phòng, bếp, ẩm thực), trong khi đây là nhóm chiếm tỷ lệ lớn.
- Tiêu chí thăng tiến khá khắt khe, chỉ cần một tiêu chí chưa đạt là không được xét, dễ gây tâm lý nản lòng.
- Phép năm và ngày nghỉ tuần có thể bị xóa nếu không sắp xếp được, ảnh hưởng đến quyền lợi và sức khỏe người lao động.
- Chính sách tăng ca chủ yếu nghỉ bù, không trả tiền, làm giảm sức hút đối với nhân sự trẻ và lao động chất lượng cao.

2.3.2. Đánh giá về môi trường làm việc

❖ Điểm mạnh

- Văn hóa doanh nghiệp “Gia đình” rõ nét, tạo cảm giác gần gũi, thân thiện, giảm áp lực tâm lý cho nhân viên.
- Khuyến khích sự gắn kết nội bộ thông qua các hoạt động: tiệc nhân viên, lễ hội, hoạt động dành cho con em nhân viên.
- Môi trường làm việc đa dạng, năng động, phù hợp với lao động trẻ – nhóm chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu nhân sự.
- Công ty không phân biệt bằng cấp, tạo cơ hội việc làm cho nhiều đối tượng lao động địa phương.

❖ Điểm yếu

- Áp lực công việc cao, đặc biệt vào mùa cao điểm du lịch.
- Một số bộ phận (buồng phòng, ẩm thực) điều kiện làm việc nặng nhọc, di chuyển nhiều, làm việc ngoài trời nắng nóng.
- Công tác an ninh và an toàn lao động chưa thật sự đồng bộ, kỹ năng xử lý tình huống khẩn cấp chỉ tập trung cho một số nhóm nam giới.

- Văn hóa “gia đình” nếu không quản lý tốt có thể dẫn đến tâm lý nể nang, thiếu tính chuyên nghiệp trong đánh giá hiệu suất.

2.3.3. Đánh giá về vị trí địa lý

❖ Điểm mạnh

- Resort tọa lạc tại Mũi Né – Phan Thiết, khu vực du lịch biển nổi tiếng, có tiềm năng phát triển lâu dài.
- Không gian làm việc thoáng đãng, gần thiên nhiên, phù hợp với nhân sự yêu thích môi trường nghỉ dưỡng.
- Công ty có hỗ trợ xe đưa đón, giảm bớt khó khăn di chuyển cho nhân viên ở xa.
- Chi phí sinh hoạt tại địa phương thấp hơn các thành phố lớn như TP.HCM, Hà Nội.

❖ Điểm yếu

- Vị trí xa trung tâm đô thị lớn, hạn chế cơ hội học tập, giải trí, phát triển nghề nghiệp bên ngoài.
- Khó thu hút nhân sự chất lượng cao từ các thành phố lớn do điều kiện sống và sinh hoạt còn hạn chế.
- Thời tiết nắng nóng quanh năm, ảnh hưởng sức khỏe đối với các vị trí làm việc ngoài trời.
- Hạ tầng nhà ở cho nhân viên chưa thực sự thuận lợi, phụ cấp nhà ở chỉ áp dụng cho cấp quản lý cao.

2.3.4. Đánh giá về chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao

❖ Điểm mạnh

- Có chính sách phụ cấp riêng cho cấp quản lý: phụ cấp nhà ở, điện thoại.
- Ưu tiên tuyển dụng nội bộ cho các vị trí quản lý, tạo động lực phấn đấu.
- Được tham gia các khóa đào tạo chuyên môn, huấn luyện kỹ năng, một số khóa có cấp chứng chỉ.
- Môi trường quốc tế (thuộc tập đoàn Centara) giúp nhân sự nâng cao kinh nghiệm và thương hiệu cá nhân.

❖ Điểm yếu

- Mức đãi ngộ chưa thật sự cạnh tranh so với các tập đoàn khách sạn lớn tại TP.HCM, Đà Nẵng, Nha Trang.
- Chính sách tăng lương, thưởng phụ thuộc nhiều vào kết quả kinh doanh, chưa tạo sự ổn định dài hạn.
- Chưa có chính sách giữ chân nhân tài dài hạn rõ ràng (ESOP, hợp đồng cam kết phát triển nghề nghiệp...).
- Một số khóa đào tạo chỉ có giá trị nội bộ, hạn chế giá trị khi nhân viên phát triển sự nghiệp bên ngoài.

2.4. Phân tích kết quả khảo sát

2.4.1. Kiểm định chất lượng thang đo

2.4.1.1. Kiểm định Cronbach

➤ Đối với thang đo BAAO: Chính sách đãi ngộ

Bảng 2.7. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo BAAO

| Thông kê tin cậy | | Mối quan hệ giữa biến quan sát và thang đo | | | | |
|------------------|-------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Hệ số Cronbach's | Số quan sát | | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Hệ số tương quan biến tổng | Alpha nếu loại biến này |
| 0.830 | 5 | | | | | |
| | | BAAO1 | 15.75 | 9.838 | 0.621 | 0.798 |
| | | BAAO2 | 15.55 | 10.571 | 0.635 | 0.797 |
| | | BAAO3 | 15.59 | 9.345 | 0.629 | 0.798 |
| | | BAAO4 | 15.54 | 10.425 | 0.618 | 0.800 |
| | | BAAO5 | 15.62 | 9.512 | 0.655 | 0.788 |

- Hệ số Cronbach's = 0.830 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3. Chi tiết kết quả phân tích EFA được trình bày tại Phụ lục 2.

Kết luận: Thang đo BAAO đảm bảo chất lượng phân tích. Biến quan sát bị loại: không

➤ Đối với thang đo WECC: Môi trường làm việc

Bảng 2.8. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo WECC

| Thông kê tin cậy | |
|------------------|-------------|
| Hệ số Cronbach's | Số quan sát |
| 0.783 | 5 |

| Mối quan hệ giữa biến quan sát và thang đo | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Hệ số tương quan biến tổng | Alpha nếu loại biến này |
| WECC1 | 15.71 | 7.631 | 0.631 | 0.717 |
| WECC2 | 15.64 | 8.876 | 0.547 | 0.747 |
| WECC3 | 15.59 | 8.713 | 0.549 | 0.745 |
| WECC4 | 15.67 | 8.130 | 0.571 | 0.738 |
| WECC5 | 15.69 | 9.009 | 0.499 | 0.761 |

- Hệ số Cronbach's = 0.783 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3. Chi tiết kết quả phân tích EFA được trình bày tại Phụ lục 3.

Kết luận: Thang đo WECC đảm bảo chất lượng phân tích. Biến quan sát bị loại: không

➤ **Đối với thang đo GEOG: Vị trí địa lý**

Bảng 2.9. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo GEOG

| Thông kê tin cậy | |
|------------------|-------------|
| Hệ số Cronbach's | Số quan sát |
| 0.785 | 3 |

| Mối quan hệ giữa biến quan sát và thang đo | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Hệ số tương quan biến tổng | Alpha nếu loại biến này |
| GEOG1 | 7.55 | 3.176 | 0.716 | 0.603 |
| GEOG2 | 7.63 | 3.927 | 0.542 | 0.792 |
| GEOG3 | 7.60 | 3.517 | 0.621 | 0.712 |

- Hệ số Cronbach's = 0.785 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3. Chi tiết kết quả phân tích EFA được trình bày tại Phụ lục 4.

Kết luận: Thang đo GEOG đảm bảo chất lượng phân tích. Biến quan sát bị loại: không

➤ **Đối với thang đo BENE: Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao**

Bảng 2.10. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo BENE

| Thống kê tin cậy | |
|------------------|-------------|
| Hệ số Cronbach's | Số quan sát |
| 0.797 | 5 |

| Mối quan hệ giữa biến quan sát và thang đo | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Hệ số tương quan biến tổng | Alpha nếu loại biến này |
| BENE1 | 15.40 | 9.651 | 0.551 | 0.766 |
| BENE2 | 15.41 | 9.157 | 0.633 | 0.741 |
| BENE3 | 15.46 | 9.659 | 0.564 | 0.763 |
| BENE4 | 15.37 | 8.878 | 0.593 | 0.754 |
| BENE5 | 15.35 | 9.275 | 0.553 | 0.767 |

– Hệ số Cronbach's = 0.797 > 0,6

– Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3. Chi tiết kết quả phân tích EFA được trình bày tại Phụ lục 5.

Kết luận: Thang đo BENE đảm bảo chất lượng phân tích. Biến quan sát bị loại: không

➤ **Đối với thang đo AHRS: Thu hút nguồn nhân lực**

Bảng 2.11. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo AHRS

| Thống kê tin cậy | |
|------------------|-------------|
| Hệ số Cronbach's | Số quan sát |
| 0.792 | 3 |

| Mối quan hệ giữa biến quan sát và thang đo | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Hệ số tương quan biến tổng | Alpha nếu loại biến này |
| AHRS1 | 7.71 | 3.132 | 0.672 | 0.679 |
| AHRS2 | 7.83 | 3.388 | 0.538 | 0.816 |
| AHRS3 | 7.75 | 2.808 | 0.701 | 0.642 |

– Hệ số Cronbach's = 0.792 > 0,6

– Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3. Chi tiết kết quả phân tích EFA được trình bày tại Phụ lục 6.

Kết luận: Thang đo AHRS đảm bảo chất lượng phân tích. Biến quan sát bị loại: không

Bảng 2.12. Kết luận chất lượng thang đo

| TỔNG HỢP BIẾN VÀ THANG ĐO BỊ LOẠI | |
|-----------------------------------|---------------|
| THANG ĐO | BIẾN QUAN SÁT |
| KHÔNG | KHÔNG |

| THANG ĐO | HỆ SỐ ALPHA | KẾT LUẬN |
|----------|-------------|----------------|
| BAAO | 0.830 | Chất lượng tốt |
| WECC | 0.783 | Chất lượng tốt |
| GEOG | 0.785 | Chất lượng tốt |

| | | |
|-------------|-------|----------------|
| BENE | 0.797 | Chất lượng tốt |
| AHRS | 0.792 | Chất lượng tốt |

2.4.2. Phân tích nhân tố

2.4.2.1. Kiểm định tính thích hợp của EFA và kiểm định tính tương quan giữa các biến quan sát

Bảng 2.13. Kết quả kiểm định tính thích hợp của EFA

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|--------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0.909 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1263.941 |
| | df | 153 |
| | Sig. | 0.000 |

$$0,5 \leq \text{KMO} = 0.909 \leq 1$$

$$\text{Sig.} \leq 0,05$$

Kết luận: Các biến quan sát có tương quan tuyến tính trong mỗi nhân tố.

Chi tiết kiểm định tính thích hợp của EFA được trình bày tại Phụ lục 7.

2.4.2.2. Kiểm định phương sai trích (cumulative variance %)

Bảng 2.14. Kết quả kiểm định phương sai trích

| Total Variance Explained | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|--|----------------------|---------------------|--|----------------------|---------------------|
| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 7.905 | 43.919 | 43.919 | 7.905 | 43.919 | 43.919 | 3.900 | 21.668 | 21.668 |
| 2 | 1.293 | 7.186 | 51.105 | 1.293 | 7.186 | 51.105 | 3.818 | 21.211 | 42.879 |
| 3 | 1.004 | 5.578 | 56.683 | 1.004 | 5.578 | 56.683 | 2.485 | 13.804 | 56.683 |
| 4 | 0.949 | 5.270 | 61.953 | | | | | | |
| 5 | 0.855 | 4.751 | 66.703 | | | | | | |
| 6 | 0.724 | 4.020 | 70.723 | | | | | | |
| 7 | 0.704 | 3.911 | 74.634 | | | | | | |
| 8 | 0.673 | 3.740 | 78.374 | | | | | | |
| 9 | 0.615 | 3.417 | 81.791 | | | | | | |
| 10 | 0.531 | 2.951 | 84.742 | | | | | | |
| 11 | 0.506 | 2.813 | 87.555 | | | | | | |
| 12 | 0.431 | 2.396 | 89.952 | | | | | | |
| 13 | 0.376 | 2.089 | 92.041 | | | | | | |
| 14 | 0.353 | 1.961 | 94.002 | | | | | | |
| 15 | 0.327 | 1.815 | 95.817 | | | | | | |
| 16 | 0.283 | 1.572 | 97.389 | | | | | | |
| 17 | 0.248 | 1.377 | 98.766 | | | | | | |
| 18 | 0.222 | 1.234 | 100.000 | | | | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Phương sai trích = 56,7% > 50% và Eigenvalue phải có giá trị >1 = 1.004 - lớn hơn 1

⇒ **Kết luận:** 56.7% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát (thành phần của Factor)

2.4.2.3. Đặt tên lại cho các yếu tố đảm bảo yêu cầu phân tích

Bảng 2.15. Kết quả xoay trục của biến độc lập

| Rotated Component Matrixa | | | |
|--|-----------|-------|-------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| BENE2 | 0.754 | | |
| BENE3 | 0.712 | | |
| BENE4 | 0.709 | | |
| GEOG2 | 0.636 | | |
| BENE5 | 0.563 | | |
| GEOG1 | 0.538 | | |
| BENE1 | 0.535 | | |
| GEOG3 | 0.518 | | |
| BAAO3 | | 0.754 | |
| BAAO5 | | 0.742 | |
| BAAO1 | | 0.693 | |
| BAAO4 | | 0.662 | |
| BAAO2 | | 0.596 | |
| WECC4 | | | |
| WECC3 | | | 0.841 |
| WECC5 | | | 0.600 |
| WECC1 | | | 0.524 |
| WECC2 | | | |
| "Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization." | | | |

Đặt tên lại F1 - Vị trí và chế độ đặc biệt (GEBE): BENE3, BENE2, BENE4, BENE5, BENE1, GEOG2, GEOG1, GEOG3.

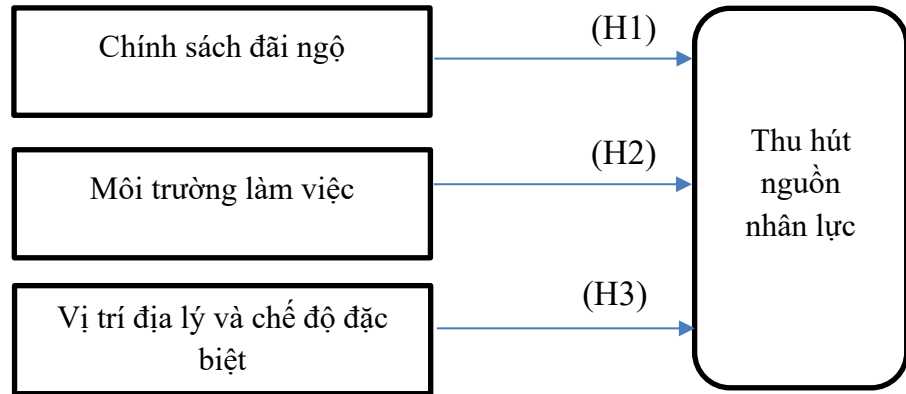
Đặt tên lại F2 – Chính sách đãi ngộ (BAAO): BAAO3, BAAO5, BAAO1, BAAO4, BAAO2.

Đặt tên lại F3 – Môi trường làm việc (WECC): WECC3, WECC5, WECC1.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy mô hình nghiên cứu ban đầu gồm 4 nhân tố đã được điều chỉnh còn 3 nhân tố phù hợp với dữ liệu thực tế. Cụ thể, các biến quan sát thuộc thang đo “Vị trí địa lý” và “Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao hội” tự thành nhân tố “Vị trí địa lý và chế độ đặc biệt”. Các nhân tố còn lại gồm “Chính sách đãi ngộ” và “Môi trường làm”. Tuy nhiên, kết quả phân

tích nhân tố khám phá cho thấy hai biến WECC2 và WECC4 không có hệ số tải nhân tố đạt ngưỡng 0.5 trên bất kỳ nhân tố nào, do đó không đảm bảo giá trị hội tụ. Vì vậy, hai biến này được loại khỏi mô hình nghiên cứu. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được điều chỉnh cho phù hợp.

2.4.2.4. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh



Mô hình 2.1. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

2.4.2.5. Kiểm định Cronbach 2 biến mới

➤ Đối với thang đo WECC: Môi trường làm việc

Bảng 2.16. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo WECC

| Thông kê tin cậy | | Mối quan hệ giữa biến quan sát và thang đo | | | | |
|---|-------------|--|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|-------|
| Hệ số Cronbach's | Số quan sát | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Hệ số tương quan biến tổng | Alpha nếu loại biến này | |
| 0.710 | 3 | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Hệ số Cronbach's = 0.710 > 0,6 - Hệ số tương quan biến tổng | | WECC1 | 7.87 | 2.425 | 0.537 | 0.616 |
| | | WECC3 | 7.75 | 2.912 | 0.517 | 0.634 |
| | | WECC5 | 7.85 | 2.896 | 0.540 | 0.608 |

(Corrected Item-Total Correlation) > 0,3. Chi tiết kết quả phân tích EFA được trình bày tại Phụ lục 8.

Kết luận: Thang đo WECC đảm bảo chất lượng phân tích. Biến quan sát bị loại: không

➤ Đối với thang đo GEBE: Vị trí địa lý và chế độ đặc biệt

Bảng 2.17. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo GEBE

| Thống kê tin cậy | |
|------------------|-------------|
| Hệ số Cronbach's | Số quan sát |
| 0.869 | 8 |

- Hệ số Cronbach's = 0.869 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3. Chi tiết kết quả phân tích EFA được trình bày tại Phụ lục 9

| Mối quan hệ giữa biến quan sát và thang đo | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | Trung bình thang đo nếu loại biến | Phương sai thang đo nếu loại biến | Hệ số tương quan biến tổng | Alpha nếu loại biến này |
| GEOG1 | 26.79 | 26.353 | 0.679 | 0.846 |
| GEOG2 | 26.87 | 27.574 | 0.611 | 0.854 |
| GEOG3 | 26.85 | 26.627 | 0.668 | 0.847 |
| BENE1 | 26.79 | 28.598 | 0.555 | 0.859 |
| BENE2 | 26.80 | 27.490 | 0.660 | 0.849 |
| BENE3 | 26.85 | 28.762 | 0.549 | 0.860 |
| BENE4 | 26.75 | 26.979 | 0.631 | 0.852 |
| BENE5 | 26.73 | 27.432 | 0.615 | 0.853 |
| GEOG1 | 26.79 | 26.353 | 0.679 | 0.846 |
| GEOG2 | 26.87 | 27.574 | 0.611 | 0.854 |

Kết luận: Thang đo GEBE đảm bảo chất lượng phân tích. Biến quan sát bị loại: không

Bảng 2.18. Kết luận chất lượng thang đo 2 biến mới

| TỔNG HỢP BIẾN VÀ THANG ĐO BỊ LOẠI | |
|-----------------------------------|---------------|
| THANG ĐO | BIẾN QUAN SÁT |
| KHÔNG | KHÔNG |

| THANG ĐO | HỆ SỐ ALPHA | KẾT LUẬN |
|----------|-------------|----------------|
| WECC | 0.710 | Chất lượng tốt |
| GEBE | 0.869 | Chất lượng tốt |

2.4.3. Phân tích hồi quy đa biến

2.4.3.1. Kiểm định hệ số hồi quy

Bảng 2.19. Kết quả kiểm định hệ số hồi quy

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|--------------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 0.374 | 0.279 | | 1.342 | 0.182 |
| | BAAO | 0.167 | 0.089 | 0.154 | 1.881 | 0.062 |
| | WECC | 0.180 | 0.086 | 0.166 | 2.104 | 0.037 |
| | GEBE | 0.562 | 0.092 | 0.497 | 6.133 | 0.000 |

Kết quả cho thấy:

- Biến WECC có hệ số Sig. = 0,037 < 0,05 - biến đảm bảo có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy trên 95%
- Biến GEBE có hệ số Sig. = 0,000 < 0,05 - biến đảm bảo có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy trên 95%
- Biến BAAO có hệ số Sig. = 0,062 > 0,05

Theo tiêu chuẩn thống kê thường được sử dụng trong các nghiên cứu khoa học xã hội (Hair et al., 2010) với mức ý nghĩa 5%, các biến có Sig. > 0,05 được xem là không có ý nghĩa thống kê trong việc giải thích sự biến thiên của biến phụ thuộc và cần được loại khỏi mô hình nghiên cứu.

Biến Chính sách đãi ngộ (BAAO) có giá trị Sig. = 0,062, lớn hơn mức ý nghĩa 0,05. Điều này cho thấy, trong bối cảnh nghiên cứu tại Centara Mirage Resort Mũi Né, nhân tố này không có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến khả năng thu hút nguồn nhân lực.

Do đó, giả thuyết nghiên cứu liên quan đến biến BAAO không được chấp nhận, và biến này được loại khỏi mô hình hồi quy chính thức. Chi tiết kết quả kiểm định hồi quy được trình bày tại Phụ lục 10.

❖ *Giải thích nguyên nhân loại biến BAAO*

Việc biến Chính sách đãi ngộ không đạt ý nghĩa thống kê có thể được lý giải từ các khía cạnh sau:

Thứ nhất, mức độ đồng đều về phúc lợi trong ngành du lịch – khách sạn tại địa phương. Tại khu vực Mũi Né – Phan Thiết, các doanh nghiệp du lịch có xu hướng áp dụng các chính sách lương, thưởng và phúc lợi tương đối tương đồng. Do đó, chế độ phúc lợi không còn là yếu tố khác biệt đủ mạnh để tạo sức hút vượt trội đối với người lao động.

Thứ hai, đặc điểm cơ cấu lao động của Centara Mirage Resort Mũi Né. Phần lớn người lao động thuộc nhóm lao động trẻ và lao động trực tiếp (buồng phòng, ẩm

thực, bấp), trong đó nhu cầu ưu tiên thường là môi trường làm việc ổn định, mối quan hệ nội bộ tốt và điều kiện sống phù hợp hơn là cơ hội thăng tiến dài hạn hoặc mức lương cao.

Thứ ba, tác động gián tiếp của phúc lợi thông qua các yếu tố khác. Trong thực tế, chế độ phúc lợi có thể ảnh hưởng gián tiếp đến thu hút nguồn nhân lực thông qua sự hài lòng công việc hoặc sự gắn kết tổ chức, thay vì tác động trực tiếp. Tuy nhiên, mô hình nghiên cứu hiện tại chỉ xem xét tác động trực tiếp nên chưa phản ánh đầy đủ vai trò trung gian của biến này.

2.4.3.2. Mức độ giải thích của mô hình tổng thể

Bảng 2.20. Kết quả mức độ giải thích của mô hình tổng thể

| Model Summary ^b | | | | | | | | | | |
|--|-------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|-----------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | | Durbin - Watson |
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| 1 | .733a | 0.538 | 0.528 | 0.57634 | 0.538 | 56.622 | 3 | 146 | 0.000 | 2.002 |
| a Predictors: (Constant), GEBE, WECC, BAAO | | | | | | | | | | |
| b Dependent Variable: AHRS | | | | | | | | | | |

R^2 hiệu chỉnh = 0,528 \Rightarrow 52,8% thay đổi của AHRS được giải thích với các biến độc lập được đưa vào nghiên cứu.

2.4.3.3. Mức độ phù hợp của mô hình

Bảng 2.21. Kết quả mức độ phù hợp của mô hình

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--|-------------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 56.423 | 3 | 18.808 | 56.622 | .000b |
| | Residual | 48.496 | 146 | 0.332 | | |
| | Total | 104.919 | 149 | | | |
| a Dependent Variable: AHRS | | | | | | |
| b Predictors: (Constant), GEBE, WECC, BAAO | | | | | | |

ANOVA với kiểm định F dùng để kiểm định tính phù hợp của mô hình.

Có Sig. = 0,000 ($\leq 0,05$).

Kết luận: Các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc

2.4.3.4. Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến

Bảng 2.22. Kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|--------------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 0.374 | 0.279 | | 1.342 | 0.182 | | |
| | BAAO | 0.167 | 0.089 | 0.154 | 1.881 | 0.062 | 0.474 | 2.110 |
| | WECC | 0.180 | 0.086 | 0.166 | 2.104 | 0.037 | 0.509 | 1.965 |
| | GEBE | 0.562 | 0.092 | 0.497 | 6.133 | 0 | 0.482 | 2.074 |

a Dependent Variable: AHRS

VIF < 10 => Không có hiện tượng tương quan giữa các biến độc lập

2.4.3.5. Kiểm định tự tương quan

Bảng 2.23. Kết quả kiểm định tự tương quan

| Model Summary ^b | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|-----------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | | Durbin - Watson |
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | |
| 1 | .733a | 0.538 | 0.528 | 0.57634 | 0.538 | 56.622 | 3 | 146 | 0.000 | 2.002 |

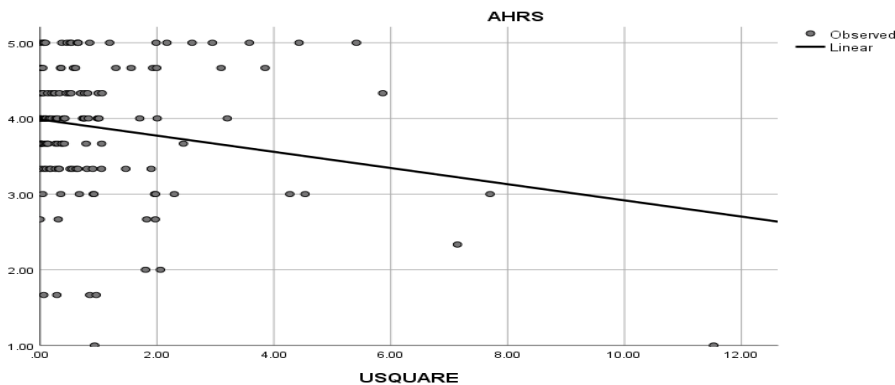
a Predictors: (Constant), GEBE, WECC, BAAO

b Dependent Variable: AHRS

$1 < d = 2,002 < 3 \Rightarrow$ Không có hiện tượng tự tương quan

2.4.3.1. Kiểm định phương sai phần dư không đổi

❖ Kết quả kiểm định PARK



Hình 2.14. Kết quả kiểm định PARK

Theo hình cho thấy tương quan giữa biến phụ thuộc (AHRS) VÀ USQUARE có dạng tuyến tính. Không có hiện tượng Heteros. Chi tiết kết quả 2.4.3.1. Kiểm định phương sai phần dư không đổi được trình bày tại Phụ lục 11.

Kết luận: Qua 6 kiểm định, các biến tác động đến AHRS bao gồm: WECC và GEBE

2.4.4. Thảo luận kết quả hồi quy

Bảng 2.24. Kết quả kiểm định hồi quy

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 0.374 | 0.279 | | 1.342 | 0.182 | | |
| | BAAO | 0.167 | 0.089 | 0.154 | 1.881 | 0.062 | 0.474 | 2.110 |
| | WECC | 0.180 | 0.086 | 0.166 | 2.104 | 0.037 | 0.509 | 1.965 |
| | GEBE | 0.562 | 0.092 | 0.497 | 6.133 | 0 | 0.482 | 2.074 |

a. Dependent Variable: AHRS

2.4.4.1. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (Unstandardized Coef.)

$B_{WECC} = 0.180$ - Dấu dương (+): Quan hệ cùng chiều

⇒ Khi nhân viên đánh giá WECC tăng thêm 1 điểm, AHRS sẽ tăng thêm 0,180 điểm.

$B_{GEBE} = 0,562$ - Dấu dương (+): Quan hệ cùng chiều

⇒ Khi nhân viên đánh giá GEBE tăng thêm 1 điểm, AHRS sẽ tăng thêm 0,562 điểm.

2.4.4.2. Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta)

Theo Norusis (1993), hệ số Beta đánh giá mức độ tác động.

Bảng 2.25. Thứ tự ảnh hưởng của các biến độc lập

| Thang đo | Beta | % | Vị trí |
|-------------|--------------|-------|--------|
| WECC | 0.166 | 25.04 | 2 |
| GEBE | 0.497 | 74.96 | 1 |
| Tổng | 0.663 | | |

Thứ tự ảnh hưởng của các yếu tố: GEBE, WECC

KẾT LUẬN

Mô hình được kiểm định

Các yếu tố tác động và thứ tự ảnh hưởng: GEBE, WECC

2.4.5. Hàm ý quản trị

Bảng 2.26. Hàm ý quản trị

| TT | Vị trí địa lý và chế độ đặc biệt |
|-------|--|
| GEOG1 | Hạ tầng giao thông & nhà ở |
| GEOG2 | Mức độ an toàn và chất lượng môi trường sống |
| GEOG3 | Mức độ phù hợp giữa người lao động với văn hóa sống địa phương |
| BENE1 | Mức lương |
| BENE2 | Phụ cấp |
| BENE3 | Hỗ trợ về giao thông & nhà ở |
| BENE4 | Chính sách hỗ trợ sức khỏe khi làm việc |
| BENE5 | Các chính sách phúc lợi khác |
| | Môi trường làm việc |
| WECC1 | Môi trường làm việc thân thiện |

| | |
|-------|--|
| WECC2 | Mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp |
| WECC3 | Sự kết nối với đồng nghiệp và lãnh đạo |
| WECC4 | Hỗ trợ từ quản lý |
| WECC5 | Bình đẳng tại nơi làm việc |

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 phân tích thực trạng thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né trên cả hai phương diện định tính và định lượng. Chương khái quát về resort nhằm làm rõ bối cảnh nghiên cứu và đánh giá thực trạng công tác thu hút nguồn nhân lực thông qua việc phân tích hoạt động quy trình và kênh tuyển dụng, cũng như các yếu tố tác động đến quyết định gia nhập và gắn bó của người lao động. Trên cơ sở dữ liệu khảo sát, chương tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy đa biến nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến việc thu hút nguồn nhân lực tại resort. Kết quả nghiên cứu được thảo luận và làm rõ, đồng thời rút ra các hàm ý quản trị có ý nghĩa thực tiễn đối với doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NHẪM NANG CAO VIỆC THU HÚT NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CENTARA MIRAGE RESORT MŨI NÉ

3.1. Giải pháp về môi trường làm việc

1. Xây dựng và duy trì môi trường làm việc thân thiện (WECC1)

Doanh nghiệp cần tiếp tục củng cố môi trường làm việc thân thiện dựa trên giá trị văn hóa “Gia đình” vốn có của Centara. Tuy nhiên, bên cạnh sự thân thiện, cần kết hợp với tính chuyên nghiệp trong quản lý nhằm tránh tình trạng nể nang, cảm tính trong đánh giá nhân viên.

Ban lãnh đạo nên tổ chức các hoạt động gắn kết nội bộ mang tính định kỳ, như sinh hoạt chuyên đề giữa các bộ phận, các buổi đối thoại trực tiếp giữa quản lý và nhân viên nhằm lắng nghe ý kiến, nguyện vọng và kịp thời tháo gỡ các khó khăn phát sinh trong công việc.

- *Bước triển khai*

Rà soát và chuẩn hóa bộ giá trị văn hóa “Gia đình” của Centara, lồng ghép yếu tố chuyên nghiệp và kỷ luật trong quản lý.

Xây dựng quy tắc ứng xử nội bộ nhằm hạn chế tình trạng nể nang, cảm tính trong đánh giá nhân viên.

Tổ chức các hoạt động gắn kết nội bộ định kỳ như sinh hoạt chuyên đề, ngày hội văn hóa doanh nghiệp, đối thoại mở giữa lãnh đạo và nhân viên.

- *Nguồn lực thực hiện*

- Phòng Nhân sự chủ trì.
- Sự tham gia của Ban Giám đốc và quản lý các bộ phận.
- Kinh phí từ ngân sách đào tạo và hoạt động nội bộ hằng năm.

- *Lộ trình thực hiện*

- Ngắn hạn (0–6 tháng): Rà soát giá trị văn hóa, xây dựng quy tắc ứng xử.
- Trung hạn (6–12 tháng): Triển khai các hoạt động gắn kết định kỳ.

- Dài hạn (>12 tháng): Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên và điều chỉnh phù hợp.
2. Tăng cường mối quan hệ đồng nghiệp và tinh thần làm việc nhóm (WECC2)

Centara Mirage Resort Mũi Né cần chú trọng phát triển tinh thần làm việc nhóm, đặc biệt giữa các bộ phận có tính liên kết cao như lễ tân – buồng phòng – ẩm thực. Việc phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực, giảm xung đột nội bộ.

Doanh nghiệp có thể tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng làm việc nhóm, các hoạt động team building theo từng bộ phận hoặc liên bộ phận để tăng cường sự hiểu biết và hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên.

- *Bước triển khai*

Tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng làm việc nhóm cho các bộ phận có tính liên kết cao.

Thiết kế các hoạt động team building theo bộ phận và liên bộ phận.

Khuyến khích các dự án phối hợp giữa lễ tân – buồng phòng – ẩm thực để nâng cao sự hiểu biết lẫn nhau.

- *Nguồn lực thực hiện*

- Phòng Nhân sự phối hợp với các trưởng bộ phận.
- Đơn vị đào tạo bên ngoài (nếu cần).
- Kinh phí đào tạo và hoạt động gắn kết.

- *Lộ trình thực hiện*

- Ngắn hạn: Khảo sát nhu cầu đào tạo làm việc nhóm.
- Trung hạn: Triển khai đào tạo và team building.
- Dài hạn: Đánh giá hiệu quả thông qua giảm xung đột và tỷ lệ nghỉ việc.

3. Tăng cường sự kết nối giữa nhân viên và lãnh đạo (WECC3)

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự kết nối giữa nhân viên và lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân người lao động. Do đó, các cấp quản lý cần chủ động gần gũi hơn với nhân viên, đặc biệt là lực lượng lao động trực tiếp.

Doanh nghiệp nên duy trì các kênh giao tiếp chính thức và không chính thức như họp giao ban định kỳ, hòm thư góp ý, khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên nhằm tạo điều kiện cho nhân viên bày tỏ ý kiến và cảm nhận được sự quan tâm từ phía lãnh đạo.

- *Bước triển khai*

- Duy trì họp giao ban định kỳ giữa quản lý và nhân viên.
- Xây dựng kênh góp ý ẩn danh (hòm thư góp ý, khảo sát online).
- Thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên hằng năm.

- *Nguồn lực thực hiện*

- Ban Giám đốc và quản lý cấp trung.
- Phòng Nhân sự chịu trách nhiệm tổng hợp và phản hồi thông tin.
- Công cụ khảo sát nội bộ.

- *Lộ trình thực hiện*

- Ngắn hạn: Thiết lập các kênh giao tiếp.
- Trung hạn: Duy trì đối thoại và khảo sát định kỳ.
- Dài hạn: Gắn kết kết quả khảo sát với điều chỉnh chính sách nhân sự.

4. Nâng cao vai trò hỗ trợ của quản lý trực tiếp (WECC4)

Quản lý trực tiếp đóng vai trò cầu nối giữa doanh nghiệp và người lao động. Vì vậy, Centara cần chú trọng đào tạo kỹ năng quản lý con người, kỹ năng lãnh đạo và giải quyết xung đột cho đội ngũ trưởng bộ phận và giám sát.

Việc đánh giá hiệu quả quản lý không chỉ dựa trên kết quả kinh doanh mà còn cần gắn với mức độ hài lòng và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên trong bộ phận, từ đó khuyến khích quản lý quan tâm hơn đến đời sống và tâm lý người lao động.

- *Bước triển khai*

Đào tạo kỹ năng lãnh đạo, quản lý con người và giải quyết xung đột cho trưởng bộ phận, giám sát.

Điều chỉnh tiêu chí đánh giá quản lý, gắn với mức độ hài lòng và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên.

Tăng cường vai trò cố vấn, hỗ trợ nhân viên của quản lý trực tiếp.

- *Nguồn lực thực hiện*

- Phòng Nhân sự.
- Chuyên gia đào tạo quản lý
- Ngân sách đào tạo quản lý cấp trung.

- *Lộ trình thực hiện*

- Ngắn hạn: Rà soát năng lực quản lý hiện tại.
- Trung hạn: Tổ chức đào tạo chuyên sâu.
- Dài hạn: Áp dụng đánh giá quản lý theo KPI nhân sự.

5. Đảm bảo công bằng và bình đẳng tại nơi làm việc (WECC5)

Doanh nghiệp cần tiếp tục duy trì chính sách bình đẳng giới trong tuyển dụng, đào tạo và thăng tiến. Đồng thời, cần xây dựng cơ chế đánh giá minh bạch, rõ ràng nhằm đảm bảo sự công bằng trong phân công công việc, khen thưởng và kỷ luật.

Việc công khai các tiêu chí đánh giá và thăng tiến sẽ giúp giảm bớt tâm lý so sánh, bất mãn, từ đó tạo dựng niềm tin và sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức

- *Bước triển khai*

- Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc minh bạch.
- Công khai tiêu chí khen thưởng, kỷ luật và thăng tiến.
- Đảm bảo bình đẳng giới và cơ hội phát triển cho mọi nhân viên.

- *Nguồn lực thực hiện*

- Phòng Nhân sự.
- Ban Giám đốc phê duyệt chính sách.
- Hệ thống đánh giá nội bộ.

- *Lộ trình thực hiện*
- Ngắn hạn: Rà soát chính sách hiện hành.
- Trung hạn: Chuẩn hóa và công khai quy trình đánh giá.
- Dài hạn: Đánh giá mức độ tin tưởng và gắn bó của nhân viên.

3.2. Giải pháp về vị trí địa lý và chế độ đặc biệt

1. Cải thiện điều kiện giao thông và hỗ trợ nhà ở cho nhân viên (GEOG1)

Do đặc thù vị trí địa lý xa trung tâm, Centara Mirage Resort Mũi Né cần mở rộng và tối ưu hóa hệ thống xe đưa đón nhân viên, điều chỉnh linh hoạt các tuyến đường và khung giờ phù hợp với ca làm việc.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể xem xét hỗ trợ thêm chi phí thuê nhà cho nhân viên ở xa hoặc hợp tác với các khu nhà trọ, khu dân cư lân cận để đảm bảo điều kiện sinh hoạt ổn định cho người lao động.

- *Bước triển khai*
- Mở rộng tuyến xe đưa đón, điều chỉnh khung giờ linh hoạt theo ca làm việc.
- Hỗ trợ chi phí thuê nhà cho nhân viên ở xa.
- Hợp tác với khu nhà trọ, khu dân cư lân cận.
- *Nguồn lực*
- Phòng Hành chính – Nhân sự.
- Ngân sách phúc lợi.
- *Lộ trình*
- Ngắn hạn: Khảo sát nhu cầu đi lại.
- Trung hạn: Mở rộng tuyến xe và hỗ trợ nhà ở.
- Dài hạn: Đánh giá hiệu quả giữ chân nhân sự.

2. Nâng cao mức độ an toàn và chất lượng môi trường sống (GEOG2)

Doanh nghiệp cần tăng cường công tác an ninh trong khu nghỉ dưỡng, đặc biệt vào các khung giờ cao điểm khi nhân viên ra vào đông. Việc ứng dụng công nghệ nhận diện, kiểm soát ra vào sẽ giúp đảm bảo an toàn cho người lao động.

Bên cạnh đó, cần chú trọng đến điều kiện lao động an toàn, đặc biệt đối với các vị trí làm việc ngoài trời như buồng phòng, hồ bơi. Doanh nghiệp nên đầu tư thêm trang thiết bị bảo hộ, bố trí thời gian nghỉ hợp lý và có chính sách chăm sóc sức khỏe định kỳ cho nhân viên.

- *Bước triển khai*
 - Tăng cường an ninh, kiểm soát ra vào.
 - Trang bị bảo hộ lao động.
 - Bố trí thời gian nghỉ hợp lý cho lao động ngoài trời.
- *Nguồn lực*
 - Phòng An ninh, Phòng Nhân sự.
 - Ngân sách an toàn lao động.
- *Lộ trình*
 - Ngắn hạn: Rà soát điều kiện an toàn.
 - Trung hạn: Đầu tư thiết bị và công nghệ.
 - Dài hạn: Giảm tai nạn lao động và nghỉ việc do sức khỏe.

3. Tăng cường sự phù hợp giữa người lao động và văn hóa sống địa phương (GEOG3)

Centara Mirage Resort Mũi Né cần hỗ trợ nhân viên mới, đặc biệt là nhân viên đến từ các địa phương khác, trong việc thích nghi với môi trường sống và văn hóa địa phương.

Doanh nghiệp có thể tổ chức các chương trình định hướng ban đầu (orientation) giới thiệu về đặc điểm sinh hoạt, văn hóa và điều kiện sống tại Mũi Né, từ đó giúp nhân viên giảm bớt cú sốc văn hóa và nhanh chóng ổn định cuộc sống.

- *Bước triển khai*
 - Tổ chức chương trình giới thiệu tổng quan cho nhân viên mới.
 - Giới thiệu văn hóa, sinh hoạt tại Mũi Né.
 - Hỗ trợ kết nối cộng đồng địa phương.
- *Nguồn lực*

- Phòng Nhân sự.
 - Quản lý bộ phận.
 - *Lộ trình*
 - Ngắn hạn: Xây dựng chương trình định hướng.
 - Trung hạn: Triển khai cho nhân viên mới.
 - Dài hạn: Đánh giá mức độ ổn định nhân sự ngoài địa phương.
4. Điều chỉnh mức lương và phụ cấp hợp lý (BENE1, BENE2)

Doanh nghiệp cần thường xuyên rà soát mức lương và phụ cấp để đảm bảo tính cạnh tranh so với mặt bằng chung của ngành tại khu vực. Đặc biệt, cần có chính sách phụ cấp phù hợp cho các vị trí có tính chất công việc nặng nhọc, áp lực cao như buồng phòng, bếp, ẩm thực.

5. Mở rộng hỗ trợ về giao thông và nhà ở (BENE3)

Ngoài xe đưa đón, Centara có thể xem xét hỗ trợ thêm chi phí đi lại cho nhân viên không thuộc tuyến xe hoặc hỗ trợ nhà ở cho lao động chất lượng cao và lao động ở xa trong giai đoạn đầu làm việc.

6. Tăng cường chính sách hỗ trợ sức khỏe người lao động (BENE4)

Từ thực trạng đã ghi nhận về điều kiện làm việc ngoài trời và cường độ lao động cao, doanh nghiệp cần xây dựng các chính sách chăm sóc sức khỏe thiết thực như khám sức khỏe định kỳ, hỗ trợ chi phí điều trị tai nạn lao động, bố trí thời gian nghỉ hợp lý trong điều kiện thời tiết khắc nghiệt.

7. Hoàn thiện các chính sách phúc lợi khác (BENE5)

Doanh nghiệp nên đa dạng hóa các chính sách phúc lợi phi tài chính như tư vấn tâm lý, hỗ trợ gia đình người lao động, các chương trình phúc lợi linh hoạt nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống và sự hài lòng của nhân viên.

- *Bước triển khai (BENE1 – BENE5)*
- Rà soát mặt bằng lương thị trường.
- Áp dụng phụ cấp cho công việc nặng nhọc.

- Mở rộng phúc lợi sức khỏe, tư vấn tâm lý, hỗ trợ gia đình.
 - *Nguồn lực (BENE1 – BENE5)*
 - Ban Giám đốc.
 - Phòng Nhân sự – Tài chính.
 - *Lộ trình*
 - Ngắn hạn: Khảo sát thị trường lao động.
 - Trung hạn: Điều chỉnh lương – phụ cấp.
 - Dài hạn: Tăng mức độ hài lòng và giảm tỷ lệ nghỉ việc.
8. Xây dựng “nguồn nhân lực dự phòng linh hoạt” theo mùa vụ

Trước đặc thù du lịch Mũi Né có tính mùa vụ cao và biến động khách lớn, Centara Mirage Resort Mũi Né cần xây dựng đội ngũ lao động bán thời gian – thời vụ – cộng tác viên nội bộ để chủ động bù đắp thiếu hụt nhân sự trong giai đoạn cao điểm.

- *Cách triển khai*

Thiết lập danh sách nhân viên cũ đã nghỉ việc nhưng còn thiện chí quay lại làm thời vụ.

Tuyển dụng sinh viên các trường du lịch – khách sạn, cao đẳng nghề tại Bình Thuận và khu vực lân cận.

Xây dựng quy trình đào tạo nhanh (onboarding rút gọn) cho lao động thời vụ.

Bố trí nhân sự dự phòng tập trung ở các bộ phận có biến động cao như buồng phòng, ẩm thực, bếp, lễ tân.

9. Ứng dụng công nghệ để giảm phụ thuộc vào lao động trực tiếp

Trong bối cảnh khách sạn không thể thay thế con người hoàn toàn, Centara vẫn có thể giảm tải công việc lặp lại thông qua công nghệ nhằm giảm áp lực lao động và giữ chân nhân viên.

- *Cách triển khai*

Ứng dụng check-in/check-out bán tự động, QR code dịch vụ.

Áp dụng phần mềm quản lý buồng phòng, phân ca thông minh để tối ưu nhân lực.

Sử dụng chatbot, hệ thống đặt dịch vụ nội bộ để giảm khối lượng công việc cho lễ tân và điều hành.

10. Liên kết đào tạo – tuyển dụng dài hạn với địa phương

Trước tình trạng khách sạn tăng nhanh nhưng nguồn lao động địa phương không tăng, Centara cần chủ động tạo nguồn nhân lực thay vì chỉ cạnh tranh tuyển dụng.

- *Cách triển khai*

- Ký kết hợp tác với các trường nghề, cao đẳng du lịch tại Bình Thuận.
- Nhận sinh viên thực tập có trả lương, cam kết tuyển dụng sau tốt nghiệp.
- Hỗ trợ học phí, chứng chỉ nghề cho lao động địa phương có tiềm năng.
- Ưu tiên tuyển và đào tạo người dân địa phương để giảm biến động.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Dựa trên cơ sở lý luận và kết quả phân tích thực trạng ở Chương 2, Chương 3 đề xuất các nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né. Các giải pháp tập trung vào hoàn thiện chế độ phúc lợi, cải thiện môi trường làm việc, nâng cao động lực vật chất và tinh thần cho người lao động.

Bên cạnh đó, chương cũng đề xuất các giải pháp hỗ trợ liên quan đến đặc thù vị trí địa lý và các chính sách ưu đãi phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao. Các giải pháp được xây dựng theo hướng khả thi, phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp và định hướng phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành du lịch – khách sạn.

PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Trong bối cảnh ngành du lịch – khách sạn ngày càng cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực, việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn. Đề án được thực hiện với mục tiêu xác định các nhân tố chủ yếu tác động đến khả năng thu hút nguồn nhân lực của doanh nghiệp, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả công tác nhân sự.

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước và điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp, nghiên cứu đã xây dựng mô hình gồm bốn nhóm nhân tố chính: (i) Chính sách đãi ngộ, (ii) Môi trường làm việc, (iii) Vị trí địa lý, và (iv) Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ người lao động tại Centara Mirage Resort Mũi Né và phân tích bằng các phương pháp thống kê hiện đại thông qua phần mềm SPSS.

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến cho thấy, trong các nhân tố được đề xuất, **môi trường làm việc** cùng với **vị trí địa lý** có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến khả năng thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né. Trong đó, nhân tố **vị trí địa lý** là yếu tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất. Điều này phản ánh thực tế rằng đối với người lao động trong ngành du lịch – khách sạn tại khu vực Mũi Né, các yếu tố liên quan đến điều kiện sống, môi trường sinh hoạt, an toàn và khả năng thích nghi với văn hóa địa phương đóng vai trò then chốt trong quyết định lựa chọn nơi làm việc.

Ngược lại, nhân tố **chính sách đãi ngộ** không đạt ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu. Kết quả này cho thấy, trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể, các chính sách phúc lợi và cơ hội thăng tiến chưa đủ khác biệt để trở thành yếu tố quyết định trong việc thu hút nguồn nhân lực, hoặc tác động của nhân tố này mang tính gián tiếp thông qua các biến trung gian như sự hài lòng công việc hay cam kết tổ chức.

Từ các kết quả trên, đề án khẳng định rằng việc nâng cao khả năng thu hút nguồn nhân lực tại Centara Mirage Resort Mũi Né không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố tài chính, mà cần đặc biệt chú trọng đến việc xây dựng môi trường làm việc tích cực, văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, cũng như cải thiện điều kiện sống và khả năng thích nghi của người lao động với đặc thù địa phương.

2. Kiến nghị

Thứ nhất, doanh nghiệp cần tiếp tục củng cố và phát triển môi trường làm việc thân thiện, gắn kết, dựa trên nền tảng văn hóa “Gia đình” đã được xây dựng, đồng thời nâng cao tính chuyên nghiệp trong quản lý nhằm đảm bảo công bằng, minh bạch và hiệu quả trong đánh giá nhân sự.

Thứ hai, cần tăng cường vai trò của đội ngũ quản lý trực tiếp trong việc hỗ trợ, lắng nghe và kết nối với người lao động. Việc đào tạo kỹ năng quản trị con người, kỹ năng lãnh đạo và giải quyết xung đột cho các cấp quản lý là cần thiết nhằm nâng cao chất lượng môi trường làm việc và giảm tỷ lệ biến động nhân sự.

Thứ ba, doanh nghiệp cần quan tâm hơn đến điều kiện sống và an toàn lao động cho nhân viên, đặc biệt là các vị trí làm việc ngoài trời và lao động trực tiếp. Việc cải thiện hệ thống xe đưa đón, hỗ trợ nhà ở, tăng cường trang thiết bị bảo hộ và chăm sóc sức khỏe định kỳ sẽ góp phần nâng cao sức hấp dẫn của doanh nghiệp đối với người lao động.

Thứ tư, mặc dù chính sách đãi ngộ chưa thể hiện tác động trực tiếp trong mô hình nghiên cứu, nhưng đây vẫn là yếu tố nền tảng cần được duy trì và cải thiện. Doanh nghiệp nên thường xuyên rà soát mức lương, phụ cấp và các chính sách phúc lợi để đảm bảo tính cạnh tranh so với các doanh nghiệp cùng ngành trong khu vực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

❖ Tiếng Việt

1. Bùi Thị Như Hiền (2023), *Phát triển nguồn nhân lực hướng tới du lịch bền vững tại Việt Nam*, *Tạp chí Công Thương – Nghiên cứu khoa học*.
2. Huỳnh Thị Thu Sương (2016), Luận văn “*Giải pháp thu hút và duy trì nguồn nhân lực tại Công ty Bachy Soletanche Việt Nam*”.
3. Lê Đức Mạnh (2018), *Đào tạo nguồn nhân lực tại Flamingo Đại Lải Resort*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế
4. Lê Thị Hồng (2015), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Lê Trường Nhật Quang (2015), *Phát triển nguồn nhân lực khách sạn thuộc khu nghỉ dưỡng phức hợp Laguna Lăng Cô*, Luận văn thạc sĩ – Đại học Quốc gia Hà Nội, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn.
6. Lê Thị Ngọc Hoa & Võ Văn Khoa (2024), *Các nhân tố ảnh hưởng đến thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao tại các khu công nghiệp tỉnh Hòa Bình*.
7. Mai Hương (2022) “*Centara Mirage Mũi Né – Khu Nghỉ Dưỡng 5 Sao Đạt Chuẩn Quốc Tế*”, trang web: [Centara Mirage Resort Mũi Né | Khu Nghỉ Dưỡng 5 Sao Đạt Chuẩn Quốc Tế - Motortrip Việt Nam \(motortrip.vn\)](https://www.motortrip.vn/centara-mirage-resort-mui-ne).
8. Nguyễn Hữu Lam (2012), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Quản trị nhân sự*. NXB Lao động – Xã hội, TP. Hồ Chí Minh.
10. Nguyễn Trọng Hòa (2018). *Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến việc giữ chân người lao động trong ngành khách sạn – dịch vụ*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
11. Nguyễn Thị Bích Loan (2015). *Các yếu tố ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên trong ngành du lịch – khách sạn tại các tỉnh ven biển Việt Nam*, Trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.

12. Nguyễn Văn Mạnh (2020), *Quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
13. Nguyễn Văn Thảo (2010), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
14. Nguyễn Thị Thanh Hương (2012), *Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
15. Nguyễn Thị Song Hà (2024), *Nguồn nhân lực du lịch ở Việt Nam: thực trạng và những vấn đề đặt ra trong bối cảnh hiện nay*, *Tạp chí Nghiên cứu Dân tộc* (đăng tải trên vjol.info.vn / [ResearchGate](https://www.researchgate.net))
16. Nguyễn Vân Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
17. Nguyễn Việt Bằng và Nguyễn Hồ Hải (2020), *Attraction and retention of the employees with postgraduate qualifications working in the public sector in Ho Chi Minh City, Viet Nam (Việt Nam)* – *VNUHCM Journal of Economics - Law and Management*
18. Nguyễn Quốc Tuấn, Nguyễn Thị Hồng Yến (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
19. Phạm Thị Thu Hương (2013), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
20. Phòng Nhân Sự Centara Mirage Resort (2022), “*Quy Trình Vận Hành Tiêu Chuẩn Quản Lý Ngày Phép*”
21. Phòng Nhân Sự Centara Mirage Resort (2023), “*Quy Trình Vận Hành Tiêu Chuẩn Quản Lý Giờ Làm Thêm*”
22. Quốc hội Việt Nam (2017), *Luật Du lịch số 09/2017/QH14*. Hà Nội, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia
23. Trần Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống Kê, TP. Hồ Chí Minh.
24. Trần Thị Thu Hà (2017), *Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút nguồn nhân lực trong ngành du lịch Việt Nam*, *Tạp chí Khoa học Thương mại*.

25. Thông tin từ nghiên cứu đăng tại VNU Journal of Economics and Business, 2025, *Building Competence Frameworks for Middle Management in the Vietnamese Hotel Industry*.

26. Vu Thị Hoàng Yến & Ngô Thị Dung (2024), *Factors Affecting Human Resource Development in 5-Star Hotels in Hanoi City (Việt Nam)*

❖ **Tiếng Anh**

1. Armstrong, Michael (2010), *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, Kogan Page, London.

2. Baum, T. (2007), *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*, Thomson Learning.

3. Carlos Costa, Faruk Seeyitoglu, Ana Maria Malta, Mariana Martins (2023), "Gender (in)equality and work-life (im)balance in tourism and hospitality labour: Perspectives of tourism organisations in Portugal"

4. Coltman, M. (1989), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Heinemann, London.

5. Charlotte Jones, Lauren White, Tig Slater, Jill Pluquailec (2023), "Hospitality Work as Social Reproduction: Embodied and Emotional Labour during COVID-19" (UK)

6. Collins & Stevens (2002), "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes."

7. Dana V. Tesone & Peter Ricci (2005), *Job Competency Expectations for Hospitality and Tourism Employees*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism

8. Gary Dessler (2013), *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.

9. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

10. Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2005), *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin, New York.

11. Michelle B. Wolfswinkel & Carla Enslin (2020), *Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands*
12. Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
13. Highhouse, Lievens & Sinar (2003), *Educational and Psychological Measurement*, 986–1001
14. Jafari, J. (1977). *A Framework for Tourism Education*. *Annals of Tourism Research*
15. Karla Isabel Domínguez Albiter, Elva Esther Vargas Martínez, Lilia Zizumbo Villarreal, Judith Alejandra Velázquez Castro (2021), “*Tourism Jobs and Quality of Work-Life. A Perception from the Hotel Industry Workers*” (Mexico)
16. Liu, Dou, Zhang et al. (2017), *Understanding the factors affecting the attraction and retention of health professionals in rural and remote areas: a mixed-method study in Niger*
17. Liu, X., Dou, L., Zhang, H. et al. (2015), *Analysis of context factors in compulsory and incentive strategies for improving attraction and retention of health workers in rural and remote areas: a systematic review*
18. Michael Armstrong (2010), *Armstrong’s Handbook of Reward Management Practice*, Kogan Page, London.
19. Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990), *Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective*. *Academy of Management Review*, 15(2), 286–310.
20. Rynes & Barber (1990), *Academy of Management Review*, 286–310.
21. Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass, San Francisco.
22. World Tourism Organization (2021), *Tourism Employment and Working Conditions*.
23. Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson Education Limited.
24. Zelmarie Cantillon (2019), *Resort Spatiality: Reimagining Sites of Mass Tourism*

25. Turban & Cable (2003), "*Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics.*"

26. Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998), *Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors*, Journal of Vocational Behavior.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn sâu

| STT | Họ và tên chuyên gia | Giới tính | Học vị | Công việc hiện tại | Số liên lạc |
|-----|----------------------|-----------|---------|---|-------------|
| 1 | Nguyễn Xuân Hạnh | Nam | Thạc sĩ | Quản Lý Đêm | 0332466184 |
| 2 | Nguyễn Đức Tiến | Nam | Thạc sĩ | Công ty CP Bến Thành - Mũi Né | 0947755346 |
| 3 | Đỗ Nguyễn Huệ Hân | Nữ | Cử nhân | Quản lý nhân sự | 0909589804 |
| 4 | Tống Lạc Thu | Nữ | Cử nhân | Quản lý chất lượng khách sạn | 0903959678 |
| 5 | La Nữ Ánh Vân | Nữ | Tiến sĩ | Giảng viên | 0918590291 |
| 6 | Nguyễn Tấn Ý | Nam | Tiến sĩ | Phó Hiệu trưởng trường Đại học Phan Thiết | 0941110880 |
| 7 | Đinh Thị Bích Thủy | Nữ | Thạc sĩ | Giám đốc điều hành | 0908745099 |

Phụ lục 2. Kiểm định Cronbach đối với thang đo BAAO: Chính sách đãi ngộ

| Case Processing Summary | | | | Scale Statistics | | | |
|---|-----------------------|-----|-----|------------------|----------|----------------|------------|
| | | N | % | Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| Cases | Valid | 150 | 100 | 19.51 | 14.896 | 3.86 | 5 |
| | Excluded ^a | 0 | 0 | | | | |
| | Total | 150 | 100 | | | | |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | | | | | |

Phụ lục 3. Kiểm định Cronbach đối với thang đo WECC: Môi trường làm việc

| Case Processing Summary | | | | Scale Statistics | | | |
|---|-----------------------|-----|-----|------------------|----------|----------------|------------|
| | | N | % | Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| Cases | Valid | 150 | 100 | 19.57 | 12.555 | 3.543 | 5 |
| | Excluded ^a | 0 | 0 | | | | |
| | Total | 150 | 100 | | | | |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | | | | | |

Phụ lục 4. Kiểm định Cronbach đối với thang đo GEOG: Vị trí địa lý

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----|-----|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 150 | 100 |
| | Excluded ^a | 0 | 0 |
| | Total | 150 | 100 |

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

| Scale Statistics | | | |
|------------------|----------|----------------|------------|
| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 11.39 | 7.192 | 2.682 | 3 |

Phụ lục 5. Kiểm định Cronbach đối với thang đo BENE: Chế độ đãi ngộ cho người lao động chất lượng cao

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----|-----|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 150 | 100 |
| | Excluded ^a | 0 | 0 |
| | Total | 150 | 100 |

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

| Scale Statistics | | | |
|------------------|----------|----------------|------------|
| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 19.25 | 13.865 | 3.724 | 5 |

Phụ lục 6. Kiểm định Cronbach đối với thang đo AHRS: Thu hút nguồn nhân lực

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----|-----|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 150 | 100 |
| | Excluded ^a | 0 | 0 |
| | Total | 150 | 100 |

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

| Scale Statistics | | | |
|------------------|----------|----------------|------------|
| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 11.65 | 6.337 | 2.517 | 3 |

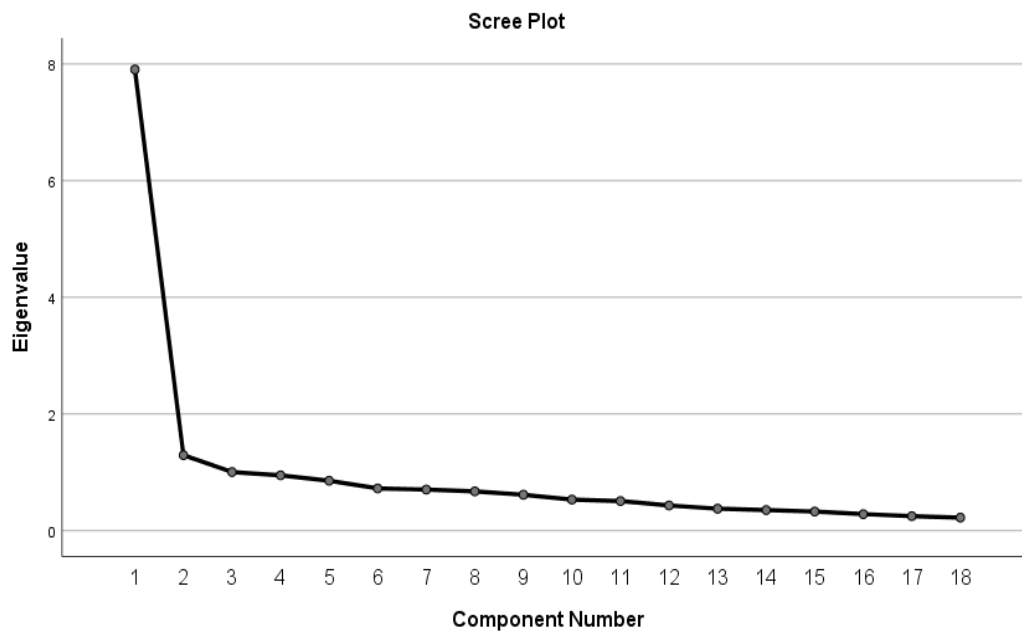
Phụ lục 7. Kiểm định tính thích hợp của EFA và kiểm định tính tương quan giữa các biến quan sát

| Descriptive Statistics | | | |
|------------------------|------|----------------|------------|
| | Mean | Std. Deviation | Analysis N |
| BAAO1 | 3.76 | 1.028 | 150 |
| BAAO2 | 3.96 | 0.866 | 150 |
| BAAO3 | 3.93 | 1.118 | 150 |
| BAAO4 | 3.97 | 0.912 | 150 |
| BAAO5 | 3.89 | 1.056 | 150 |
| WECC1 | 3.87 | 1.079 | 150 |
| WECC2 | 3.93 | 0.887 | 150 |
| WECC3 | 3.98 | 0.923 | 150 |

| | | | |
|-------|------|-------|-----|
| WECC4 | 3.91 | 1.032 | 150 |
| WECC5 | 3.89 | 0.909 | 150 |
| GEOG1 | 3.84 | 1.100 | 150 |
| GEOG2 | 3.76 | 1.028 | 150 |
| GEOG3 | 3.79 | 1.078 | 150 |
| BENE1 | 3.85 | 0.961 | 150 |
| BENE2 | 3.83 | 0.979 | 150 |
| BENE3 | 3.79 | 0.945 | 150 |
| BENE4 | 3.88 | 1.080 | 150 |
| BENE5 | 3.90 | 1.041 | 150 |

| Correlation Matrix | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | BAAO1 | BAAO2 | BAAO3 | BAAO4 | BAAO5 | WECC1 | WECC2 | WECC3 | WECC4 | WECC5 | GEOG1 | GEOG2 | GEOG3 | BENE1 | BENE2 | BENE3 | BENE4 |
| Correlation | BAAO1 | 1.000 | 0.494 | 0.487 | 0.423 | 0.557 | 0.540 | 0.321 | 0.349 | 0.371 | 0.538 | 0.471 | 0.237 | 0.553 | 0.445 | 0.347 | 0.175 | 0.337 |
| | BAAO2 | 0.494 | 1.000 | 0.434 | 0.602 | 0.494 | 0.533 | 0.433 | 0.394 | 0.484 | 0.386 | 0.501 | 0.434 | 0.551 | 0.364 | 0.412 | 0.309 | 0.418 |
| | BAAO3 | 0.487 | 0.434 | 1.000 | 0.512 | 0.550 | 0.393 | 0.354 | 0.298 | 0.471 | 0.382 | 0.367 | 0.341 | 0.432 | 0.446 | 0.363 | 0.214 | 0.282 |
| | BAAO4 | 0.423 | 0.602 | 0.512 | 1.000 | 0.443 | 0.433 | 0.371 | 0.263 | 0.382 | 0.353 | 0.404 | 0.380 | 0.411 | 0.363 | 0.416 | 0.297 | 0.385 |
| | BAAO5 | 0.557 | 0.494 | 0.550 | 0.443 | 1.000 | 0.429 | 0.422 | 0.259 | 0.489 | 0.386 | 0.453 | 0.341 | 0.428 | 0.308 | 0.346 | 0.192 | 0.377 |
| | WECC1 | 0.540 | 0.533 | 0.393 | 0.433 | 0.429 | 1.000 | 0.453 | 0.442 | 0.489 | 0.471 | 0.486 | 0.358 | 0.443 | 0.369 | 0.373 | 0.268 | 0.510 |
| | WECC2 | 0.321 | 0.433 | 0.354 | 0.371 | 0.422 | 0.453 | 1.000 | 0.392 | 0.513 | 0.274 | 0.367 | 0.417 | 0.406 | 0.319 | 0.281 | 0.351 | 0.356 |
| | WECC3 | 0.349 | 0.394 | 0.298 | 0.263 | 0.259 | 0.442 | 0.392 | 1.000 | 0.378 | 0.445 | 0.407 | 0.320 | 0.380 | 0.277 | 0.227 | 0.357 | 0.213 |
| | WECC4 | 0.371 | 0.484 | 0.471 | 0.382 | 0.489 | 0.489 | 0.513 | 0.378 | 1.000 | 0.325 | 0.466 | 0.422 | 0.489 | 0.344 | 0.469 | 0.296 | 0.520 |
| | WECC5 | 0.538 | 0.386 | 0.382 | 0.353 | 0.386 | 0.471 | 0.274 | 0.445 | 0.325 | 1.000 | 0.405 | 0.402 | 0.407 | 0.334 | 0.310 | 0.308 | 0.410 |
| | GEOG1 | 0.471 | 0.501 | 0.367 | 0.404 | 0.453 | 0.486 | 0.367 | 0.407 | 0.466 | 0.405 | 1.000 | 0.554 | 0.656 | 0.377 | 0.443 | 0.380 | 0.498 |
| | GEOG2 | 0.237 | 0.434 | 0.341 | 0.380 | 0.341 | 0.358 | 0.417 | 0.320 | 0.422 | 0.402 | 0.554 | 1.000 | 0.432 | 0.336 | 0.460 | 0.327 | 0.506 |
| | GEOG3 | 0.553 | 0.551 | 0.432 | 0.411 | 0.428 | 0.443 | 0.406 | 0.380 | 0.489 | 0.407 | 0.656 | 0.432 | 1.000 | 0.461 | 0.545 | 0.409 | 0.410 |
| | BENE1 | 0.445 | 0.364 | 0.446 | 0.363 | 0.308 | 0.369 | 0.319 | 0.277 | 0.344 | 0.334 | 0.377 | 0.336 | 0.461 | 1.000 | 0.486 | 0.459 | 0.338 |
| | BENE2 | 0.347 | 0.412 | 0.363 | 0.416 | 0.346 | 0.373 | 0.281 | 0.227 | 0.469 | 0.310 | 0.443 | 0.460 | 0.545 | 0.486 | 1.000 | 0.433 | 0.565 |
| | BENE3 | 0.175 | 0.309 | 0.214 | 0.297 | 0.192 | 0.268 | 0.351 | 0.357 | 0.296 | 0.308 | 0.380 | 0.327 | 0.409 | 0.459 | 0.433 | 1.000 | 0.435 |
| | BENE4 | 0.337 | 0.418 | 0.282 | 0.385 | 0.377 | 0.510 | 0.356 | 0.213 | 0.520 | 0.410 | 0.498 | 0.506 | 0.410 | 0.338 | 0.565 | 0.435 | 1.000 |
| | BENE5 | 0.391 | 0.405 | 0.311 | 0.301 | 0.436 | 0.418 | 0.341 | 0.347 | 0.366 | 0.364 | 0.496 | 0.486 | 0.459 | 0.421 | 0.412 | 0.401 | 0.461 |

| Communalities | | |
|--|---------|------------|
| | Initial | Extraction |
| BAAO1 | 1.000 | 0.651 |
| BAAO2 | 1.000 | 0.573 |
| BAAO3 | 1.000 | 0.617 |
| BAAO4 | 1.000 | 0.548 |
| BAAO5 | 1.000 | 0.623 |
| WECC1 | 1.000 | 0.573 |
| WECC2 | 1.000 | 0.405 |
| WECC3 | 1.000 | 0.745 |
| WECC4 | 1.000 | 0.496 |
| WECC5 | 1.000 | 0.523 |
| GEOG1 | 1.000 | 0.569 |
| GEOG2 | 1.000 | 0.516 |
| GEOG3 | 1.000 | 0.570 |
| BENE1 | 1.000 | 0.430 |
| BENE2 | 1.000 | 0.687 |
| BENE3 | 1.000 | 0.595 |
| BENE4 | 1.000 | 0.592 |
| BENE5 | 1.000 | 0.490 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | |



| Component Matrix^a | | | |
|--|-----------|-------|-------|
| | Component | | |
| | 1 | | 2 |
| GEOG3 | 0.753 | | |
| GEOG1 | 0.741 | | |
| BAAO2 | 0.734 | | |
| WECC1 | 0.711 | | |
| WECC4 | 0.699 | | |
| BAAO1 | 0.681 | | |
| BENE4 | 0.676 | | |
| BAAO5 | 0.669 | | |
| BENE2 | 0.664 | | |
| BENE5 | 0.656 | | |
| BAAO4 | 0.652 | | |
| GEOG2 | 0.651 | | |
| BAAO3 | 0.641 | | |
| WECC5 | 0.626 | | |
| BENE1 | 0.620 | | |
| WECC2 | 0.615 | | |
| BENE3 | 0.542 | 0.536 | |
| WECC3 | 0.557 | | 0.659 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | |
| a 3 components extracted. | | | |

| Component Transformation Matrix | | |
|---|--------|--------|
| Component | 1 | 2 |
| 1 | 0.630 | 0.624 |
| 2 | 0.743 | -0.658 |
| 3 | -0.227 | -0.421 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | |

Phụ lục 8. Kiểm định Cronbach đối với thang đo WECC: Môi trường làm việc

| Case Processing Summary | | | |
|---|-----------------------------|-----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 150 | 100.0 |
| | Excluded^a | 0 | 0.0 |
| | Total | 150 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

| Scale Statistics | | | |
|-------------------------|----------|----------------|------------|
| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 11.73 | 5.391 | 2.322 | 3 |

Phụ lục 9. Kiểm định Cronbach đối với thang đo GEBE: Vị trí địa lý và chế độ đặc biệt

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 150 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | 0.0 |
| | Total | 150 | 100.0 |

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

| Scale Statistics | | | |
|------------------|----------|----------------|------------|
| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
| 30.63 | 35.227 | 5.935 | 8 |

Phụ lục 10. Kiểm định hệ số hồi quy

| Descriptive Statistics | | | |
|------------------------|--------|----------------|-----|
| | Mean | Std. Deviation | N |
| AHRS | 3.8656 | 0.88252 | 186 |
| BAAO | 3.8919 | 0.77340 | 186 |
| WECC | 3.8253 | 0.80845 | 186 |
| GEBE | 3.8292 | 0.7419 | 150 |

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-------------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | GEBE, WECC, BAAO ^b | | Enter |

a. Dependent Variable: AHRS
b. All requested variables entered.

| Correlations | | | | | |
|---------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| | | AHRS | BAAO | WECC | GEBE |
| Pearson Correlation | AHRS | 1.000 | 0.592 | 0.581 | 0.705 |
| | BAAO | 0.592 | 1.000 | 0.644 | 0.667 |
| | WECC | 0.581 | 0.644 | 1.000 | 0.636 |
| | GEBE | 0.705 | 0.667 | 0.636 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | AHRS | | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | BAAO | 0.000 | | 0.000 | 0.000 |
| | WECC | 0.000 | 0.000 | | 0.000 |
| | GEBE | 0.000 | 0.000 | 0.000 | |
| N | AHRS | 150 | 150 | 150 | 150 |
| | BAAO | 150 | 150 | 150 | 150 |
| | WECC | 150 | 150 | 150 | 150 |
| | GEBE | 150 | 150 | 150 | 150 |

| Coefficient Correlations ^a | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|------|--------|--------|--------|
| Model | | GEBE | WECC | BAAO | |
| 1 | Correlations | GEBE | 1.000 | -0.362 | -0.437 |
| | | WECC | -0.362 | 1.000 | -0.382 |
| | | BAAO | -0.437 | -0.382 | 1.000 |
| | Covariances | GEBE | 0.008 | -0.003 | -0.004 |
| | | WECC | -0.003 | 0.007 | -0.003 |
| | | BAAO | -0.004 | -0.003 | 0.008 |

a. Dependent Variable: AHRS

| Collinearity Diagnostics ^a | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|------------|-----------------|------------|----------------------|------|------|
| Model | | Eigenvalue | Condition Index | (Constant) | Variance Proportions | | |
| | | | | | BAAO | WEC | GEBE |
| 1 | 1 | 3.953 | 1.000 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| | 2 | 0.021 | 13.562 | 0.99 | 0.09 | 0.07 | 0.05 |
| | 3 | 0.014 | 16.964 | 0.00 | 0.20 | 0.92 | 0.22 |
| | 4 | 0.012 | 18.008 | 0.00 | 0.71 | 0.00 | 0.73 |
| a. Dependent Variable: AHRS | | | | | | | |

| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|----------------|-----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Predicted Value | 1.5564 | 4.9196 | 3.8822 | 0.61537 | 150 |
| Residual | -1.95659 | 1.39556 | 0.00000 | 0.57051 | 150 |
| Std. Predicted Value | -3.780 | 1.686 | 0.000 | 1.000 | 150 |
| Std. Residual | -3.395 | 2.421 | 0.000 | 0.990 | 150 |
| a. Dependent Variable: AHRS | | | | | |

Phụ lục 11. Kiểm định phương sai phần dư không đổi

| Model Description | | |
|---|---|-------------|
| Model Name | | MOD_1 |
| Dependent Variable | 1 | AHRS |
| Equation | 1 | Linear |
| Independent Variable | | USQUARE |
| Constant | | Included |
| Variable Whose Values Label Observations in Plots | | Unspecified |

| Case Processing Summary | |
|---|-----|
| | N |
| Total Cases | 150 |
| Excluded Cases ^a | 0 |
| Forecasted Cases | 0 |
| Newly Created Cases | 0 |
| a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis. | |

| Variable Processing Summary | | | |
|------------------------------------|-----------------------|------------------|--------------------|
| | | Variables | |
| | | Dependent | Independent |
| | | AHRS | USQUARE |
| Number of Positive Values | | 150 | 150 |
| Number of Zeros | | 0 | 0 |
| Number of Negative Values | | 0 | 0 |
| Number of Missing Values | User-Missing | 0 | 0 |
| | System-Missing | 0 | 0 |

| Model Summary and Parameter Estimates | | | | | | | |
|--|-----------------|----------|------------|------------|-------------|----------------------------|-----------|
| Dependent Variable: | AHRS | | | | | | |
| Model Summary | | | | | | Parameter Estimates | |
| Equation | R Square | F | df1 | df2 | Sig. | Constant | b1 |
| Linear | 0.042 | 6.411 | 1 | 148 | 0.012 | 3.986 | -0.107 |
| The independent variable is USQUARE. | | | | | | | |