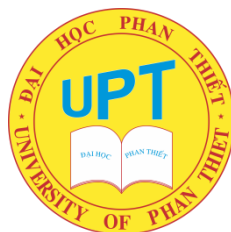


**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



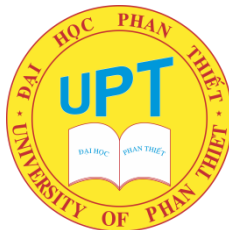
NGUYỄN THỊ THU THỦY

**GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN MANDALA CHÂM
BAY MŨI NÉ HOTEL**

**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 THU THỦY

**GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN MANDALA CHÂM
BAY MŨI NÉ HOTEL**

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

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

Lâm Đồng – 2026

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên em xin trân trọng bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến với TS. La Nữ Ánh Vân và TS. Lương Thị Sao Băng - Giảng viên Trường Đại học Phan Thiết, người đã luôn hướng dẫn khoa học cho đề án tốt nghiệp này của em, cô đã tận tình hướng dẫn trong suốt quá trình thực hiện đề án. Dù vẫn còn nhiều thiếu sót nhưng em đã cố gắng vận dụng tất cả những kiến thức đã học và tích lũy được trong suốt thời gian vừa qua để hoàn thành bài đề án tốt nghiệp của mình. Nhưng do kiến thức hạn chế và không có nhiều kinh nghiệm trong thực tiễn nên khó tránh khỏi những thiếu sót trong quá trình nghiên cứu và trình bày. Rất kính mong sự góp ý của Cô để đề án tốt nghiệp của em được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn Ban Giám Hiệu, Phòng Quản lý đào tạo Đại Học Phan Thiết đã tạo điều kiện thuận lợi cho em trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu khoa học của em.

Xin chân thành cảm ơn Anh Nguyễn Trung Nguyên – Giám đốc điều hành chuỗi Khách sạn Mandala, anh chị đồng nghiệp đã luôn tạo điều kiện thuận lợi để cho em đến tham quan khảo sát, học hỏi công việc vận hành trong khách sạn cũng như cung cấp những tư liệu quý báu giúp em hoàn thành tốt đề án tốt nghiệp này.

Xin cảm ơn Ban lãnh đạo cơ quan đã tạo điều kiện và sự động viên hỗ trợ rất lớn từ đồng nghiệp, gia đình trong suốt khoá học và quá trình thực hiện đề án của em.

Trong quá trình học tập và làm việc sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, em rất mong sẽ được thầy cô góp ý và xin trân trọng cảm ơn những góp ý của Thầy Cô đã cho em những kiến thức quý giá để em có thể hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng đề án tốt nghiệp với đề tài: “GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MANDALA CHĂM BAY MŨI NÉ HOTEL” là kết quả nghiên cứu do chính tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. La Nữ Ánh Vân và TS. Lương Thị Sao Băng - Giảng viên Trường Đại học Phan Thiết.

Toàn bộ nội dung, số liệu trình bày trong đề án đều là kết quả nghiên cứu trung thực, được thu thập từ các nguồn có kiểm chứng và được trích dẫn đầy đủ, đúng quy định và là kết quả nghiên cứu của cá nhân tôi. Tôi không sao chép hay sử dụng kết quả nghiên cứu của người khác mà không ghi rõ nguồn.

Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về tính trung thực và toàn vẹn của đề án này. Nếu có bất kỳ gian lận nào được phát hiện, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm theo quy định của Nhà trường.

Lâm Đồng, Ngày Tháng Năm

Người làm đơn cam đoan

Nguyễn Thị Thu Thủy

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Trong bối cảnh ngành du lịch ngày càng khẳng định vai trò quan trọng đối với sự phát triển kinh tế – xã hội, góp phần nâng cao hình ảnh điểm đến và tạo ra giá trị kinh tế bền vững cho quốc gia, các doanh nghiệp khách sạn không chỉ chú trọng đầu tư vào cơ sở vật chất và nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn cần đặc biệt quan tâm đến yếu tố con người – nguồn nhân lực. Trong đó, công tác thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp giữ vai trò then chốt trong việc nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên. Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, mức độ hài lòng của khách hàng cũng như khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn đó, đề tài **“Giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel”** được thực hiện nhằm phân tích những thực trạng và đánh giá những rủi ro một cách có hệ thống thông qua thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị nghiên cứu, đồng thời xác định những hạn chế còn tồn tại trong quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại đây. Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, góp phần phát triển đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và thái độ làm việc chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành khách sạn – du lịch.

Mục tiêu tổng quát của đề án này là đánh giá thực trạng chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel, từ đó đề xuất các giải pháp mang tính khả thi và phù hợp với điều kiện thực tế của khách sạn nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Việc nâng cao chất lượng đào tạo không chỉ góp phần nâng cao năng lực làm việc của đội ngũ nhân viên mà còn giúp cải thiện chất lượng dịch vụ, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và tăng cường năng lực cạnh tranh của khách sạn trong bối cảnh hội nhập và phát triển của ngành du lịch – khách sạn tại địa phương và khu vực.

Về phương pháp nghiên cứu, đề án sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua

việc thu thập và phân tích các dữ liệu thứ cấp từ văn bản nội bộ, sách, tạp chí khoa học, các công trình nghiên cứu liên quan, số liệu thống kê và các báo cáo về công tác đào tạo và sử dụng lao động của khách sạn. Nghiên cứu định lượng được triển khai dựa trên khung lý thuyết về chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn; dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát nhân viên và được xử lý bằng phần mềm SPSS. Phương pháp phân tích hồi quy đa biến được sử dụng nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn.

Về kết cấu, đề án được chia thành ba chương chính, bao gồm: (1) Cơ sở lý luận về chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn; (2) Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel; và (3) Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần cung cấp cơ sở khoa học cho việc hoạch định và triển khai các chương trình đào tạo phù hợp mà còn hỗ trợ khách sạn trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững trong thời gian tới.

PROJECT ABSTRACT

In the context of the tourism industry increasingly affirming its significant role in socio-economic development, enhancing destination image, and generating sustainable economic value for the nation, hotel businesses have recognized that investing in physical facilities and improving service quality alone is not sufficient. Greater attention must also be paid to human resources, which are considered a critical factor in organizational success. In particular, training and human resource development play a vital role in improving employees' professional knowledge, occupational skills, and service attitudes. The quality of human resource training in the hotel industry directly influences operational performance, customer satisfaction, and the competitive advantage of hotels in the marketplace.

Based on these practical requirements, the study entitled **“Solutions to Improve the Quality of Human Resource Training at Mandala Chămb Bay Mũi Né Hotel”** was conducted to analyze the current situation of human resource training and systematically evaluate the existing shortcomings in training and development activities at the hotel. Based on the research findings, the study proposes practical solutions to enhance the quality of human resource training, thereby developing a workforce with strong professional competence, practical skills, and professional working attitudes capable of meeting the increasing demands of the hospitality and tourism industry.

The overall objective of this study is to evaluate the current quality of human resource training at Mandala Chămb Bay Mũi Né Hotel and propose feasible solutions that are appropriate to the hotel's operational conditions in order to improve the effectiveness of its training and human resource development activities. Improving training quality not only enhances employees' work performance but also contributes to better service quality, improved business performance, and strengthened competitiveness of the hotel in the context of the continuous development and integration of the local and regional tourism and hospitality industry.

Regarding the research methodology, this study adopts a mixed-methods approach that combines both qualitative and quantitative research methods.

Qualitative research was conducted through the collection and analysis of secondary data, including internal documents, books, academic journals, previous studies, statistical reports, and reports related to the hotel's training and human resource management activities. Quantitative research was carried out based on the theoretical framework of human resource training quality in the hospitality industry. Data were collected through employee surveys and analyzed using SPSS statistical software. Multiple regression analysis was employed to examine the influence of various factors on the quality of human resource training at the hotel.

The study consists of three main chapters: (1) Theoretical foundations of human resource training quality in the hospitality industry; (2) Analysis of the current situation of human resource training at Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel; and (3) Proposed solutions to improve the quality of human resource training at Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel. The findings provide not only a scientific basis for designing and implementing appropriate training programs but also practical implications for developing a highly qualified workforce, thereby supporting the hotel's sustainable development strategy in the future.

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
LỜI CAM ĐOAN	ii
TÓM TẮT ĐỀ ÁN	iii
PROJECT ABSTRACT	v
MỤC LỤC	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	xii
DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ	xiii
DANH MỤC SƠ ĐỒ	xiii
DANH MỤC MÔ HÌNH	xiii
PHẦN I: MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	3
2.1 Mục tiêu tổng quát	3
2.2 Mục tiêu cụ thể	3
3. Câu hỏi nghiên cứu	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4.1 Đối tượng nghiên cứu	3
4.2 Phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Ý nghĩa của nghiên cứu	4
7. Kết cấu đề án	5
PHẦN II: NỘI DUNG	6
1.1. Cơ sở lý thuyết	6
1.1.1. Khái niệm	6
1.1.1.1. Nhân lực	6

1.1.1.2.	<i>Nguồn nhân lực</i>	7
1.1.1.3.	<i>Chất lượng</i>	8
1.1.1.4.	<i>Chất lượng nguồn nhân lực</i>	8
1.1.1.5.	<i>Đào tạo nguồn nhân lực</i>	9
1.1.2.	<i>Công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</i>	12
1.1.2.1.	<i>Xác định nhu cầu đào tạo</i>	12
1.1.2.2.	<i>Xây dựng chương trình đào tạo</i>	14
1.1.2.3.	<i>Tìm kiếm phương pháp đào tạo phù hợp</i>	15
1.1.2.4.	<i>Lựa chọn đội ngũ giảng viên đào tạo</i>	17
1.1.2.5.	<i>Triển khai hoạt động đào tạo</i>	18
1.1.2.6.	<i>Đánh giá kết quả đào tạo</i>	19
1.1.3.	<i>Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn.</i>	21
1.1.3.1.	<i>Các nhân tố bên trong khách sạn</i>	21
1.1.3.2.	<i>Các nhân tố bên ngoài khách sạn</i>	24
1.1.4.	<i>Chức năng của chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn</i>	26
1.2.	<i>Mô hình nghiên cứu</i>	27
1.2.1.	<i>Các nghiên cứu liên quan</i>	27
1.2.1.1.	<i>Nghiên cứu nước ngoài</i>	27
1.2.1.2.	<i>Các nghiên cứu trong nước</i>	29
1.2.1.3.	<i>Nhận xét</i>	30
1.2.2.	<i>Các mô hình nghiên cứu liên quan</i>	30
1.2.2.1.	<i>Mô hình nghiên cứu nước ngoài</i>	30
1.2.2.2.	<i>Mô hình nghiên cứu trong nước</i>	32
1.3.	<i>Các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất</i>	33
1.3.1.	<i>Các giả thuyết nghiên cứu</i>	33
1.3.2.	<i>Mô hình nghiên cứu đề xuất</i>	35

1.3.3.	Phương pháp nghiên cứu	35
1.3.3.1.	Tổng thể nghiên cứu	35
1.3.3.2.	Phương pháp chọn mẫu	36
1.3.3.3.	Kích thước mẫu	36
1.3.3.4.	Đối tượng khảo sát	36
1.3.3.5.	Thang đo khảo sát	37
1.3.3.6.	Bảng khảo sát	39
1.3.3.7.	Cách thức thu thập dữ liệu	41
TÓM TẮT CHƯƠNG 1		42
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MANDALA CHĂM BAY MŨI NÉ HOTEL		43
2.1.	Khái quát chung về Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel	43
2.1.1.	Vị trí địa lý	43
2.1.2.	Giá trị cốt lõi	44
2.1.3.	Lịch sử hình thành và sự phát triển của Mandala Chăm Bay Mũi Né	45
2.1.4.	Triết lý kinh doanh	50
2.1.5.	Cơ cấu tổ chức và đặc điểm nguồn nhân lực tại khách sạn	53
2.1.5.1.	Cơ cấu tổ chức	53
2.1.5.2.	Đặc điểm nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né	58
2.2.	Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel	62
2.2.1.	Phương pháp đào tạo nhân sự tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel	62
2.2.2.	Lựa chọn giảng viên đào tạo tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel	64
2.2.3.	Cơ sở vật chất trong đào tạo	66
2.2.4.	Chính sách đào tạo	67
2.2.5.	Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực	68
2.3.	Đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né	70
2.3.1.	Điểm mạnh	70

2.3.2. Điểm yếu.....	71
2.4. Phân tích kết quả khảo sát	72
2.4.1. Kiểm định kết quả thang đo.....	72
2.4.1.1. Kiểm định Cronbach.....	72
2.4.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA.....	75
2.4.2.1. Kiểm định tính thích hợp của EFA và kiểm định tính tương quan giữa các biến quan sát 75	
Kết luận: Các biến quan sát có tương quan tuyến tính trong mỗi nhân tố. 2.4.2.2. Kiểm định phương sai trích (cumulative variance %)	76
2.4.2.3. Đặt lại tên cho các yếu tố đảm bảo yêu cầu phân tích.....	77
2.4.3. Phân tích hồi quy đa biến.....	78
2.4.4. Thảo luận kết quả hồi quy	83
2.4.5. Hàm ý quản trị.....	85
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	86
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP PHÙ HỢP NHẪM HOÀN THIỆN CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MANDALA CHĂM BAY MŨI NÉ HOTEL.....	87
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né. 87	
3.1.1. Mục tiêu đào tạo của khách sạn.....	87
3.1.1.1. Khách hàng, thị trường, sản phẩm	87
3.1.1.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	87
3.1.1.3. Văn hóa doanh nghiệp	88
3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của khách sạn	88
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né.....	89
3.2.1. Nhóm giải pháp về giảng viên đào tạo	89
3.2.2. Nhóm giải pháp về phương pháp đào tạo.....	90

3.2.3.	<i>Nhóm giải pháp về cơ sở vật chất của doanh nghiệp</i>	91
3.2.4.	<i>Nhóm giải pháp về chính sách đào tạo</i>	91
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....		94
PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ		95
1.	Kết luận	95
2.	Kiến nghị	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		98
PHỤ LỤC		103

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1. 1. Các yếu tố ảnh hưởng và nguồn tài liệu tham khảo	37
.....	
Bảng 1. 2. Bảng câu hỏi khảo sát.....	39
Bảng 2. 1: Cơ cấu lao động theo trình độ	58
Bảng 2. 2. Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi	60
Bảng 2. 3. Bảng thống kê số lượng buổi đào tạo năm 2025.	63
Bảng 2. 4. Đánh giá của người lao động về kiến thức chuyên môn	65
Bảng 2. 5. Đánh giá của người lao động về khả năng truyền đạt	65
Bảng 2. 6: Khảo sát về cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo.....	67
Bảng 2. 7. Khảo sát đánh giá chất lượng công việc của cán bộ nhân viên sau khi đào tạo.	68
Bảng 2. 8. Khảo sát đánh giá về mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên sau khi đào tạo....	69
Bảng 2. 9. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo PP	72
Bảng 2. 10. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo GV	73
Bảng 2. 11. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo CSVC	73
Bảng 2. 12. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo CS.....	74
Bảng 2. 13. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo CLDT	74
Bảng 2. 14. Bảng kết luận chất lượng thang đo.....	75
Bảng 2. 15. Kết quả kiểm định tính thích hợp của EFA	75
Bảng 2. 16. Kết quả Total Variance Explained biến độc lập.....	76
Bảng 2. 17. Kết quả ma trận xoay nhân tố của các biến độc lập	77
Bảng 2. 18. Kết quả kiểm định hệ số hồi quy	78
Bảng 2. 19. Kết quả mức độ giải thích của mô hình tổng thể.....	79
Bảng 2. 20. Kết quả mức độ phù hợp của mô hình.....	80
Bảng 2. 21. Kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến.....	80
Bảng 2. 22. Kết quả kiểm định tương quan	81
Bảng 2. 23. Bảng kết luận các giả thuyết.....	82
Bảng 2. 24. Kết quả kiểm định hồi quy	83
Bảng 2. 25. Xác định tầm quan trọng của các biến độc lập theo tỉ lệ %	84

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 2. 1. Vị trí Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.....	44
Hình 2. 2. Biểu tượng Mandala	45
Hình 2. 3. Quá trình hình thành và phát triển của khách sạn.....	46
Hình 2. 4. Bốn phong cách thiết kế khác nhau của 4 tòa nhà trong Mandala.....	46
Hình 2. 5. Khu vực hội nghị	48
Hình 2. 6. Khu vực Spa.....	49
Hình 2. 7. Bể bùn khoáng	49
Hình 2. 8. Xông hơi thư giãn	49
Hình 2. 9. Siêu thị hạnh phúc 0đ	51
Hình 2. 10. Kết quả kiểm định PARK	82

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2. 1. Sơ đồ tổ chức của khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né	53
---	----

DANH MỤC MÔ HÌNH

Mô hình 1. 1. Mô hình đánh giá đào tạo của Donald L. Kirkpatrick.....	31
Mô hình 1. 2. Mô hình ADDIE: Chiến lược thiết kế chương trình đào tạo hiệu quả	31
Mô hình 1. 3. Mô hình 70-20-10 Learning Model.....	32
Mô hình 1. 4. Mô hình quy trình đào tạo nhân viên	33
Mô hình 1. 5. Mô hình nghiên cứu đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel	35

PHẦN I: MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Thị trường ngành du lịch Việt Nam vào những năm gần đây đang ở trong giai đoạn bứt phá mạnh mẽ, sau giai đoạn tình hình dịch bệnh Covid-19 kéo dài, thì ngành du lịch đang phục hồi một cách mạnh mẽ nhờ vào các thể chế, chính sách xúc tiến quảng bá thương mại. Tuy nhiên, thực tế cho thấy rằng nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch – khách sạn tại địa phương vẫn còn nhiều hạn chế cả về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và tính chuyên nghiệp trong phục vụ. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với các doanh nghiệp trong ngành phải chú trọng hơn đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường.

Con người luôn là nguồn lực có giá trị chiến lược trong quá trình phát triển của mọi quốc gia và doanh nghiệp. Đặc biệt trong ngành du lịch – khách sạn, nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc chủ yếu vào yếu tố con người, nguồn nhân lực giữ vai trò quyết định đối với hiệu quả hoạt động, khả năng cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, đồng thời đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế, văn hóa và xã hội. Đối với mỗi doanh nghiệp, nguồn nhân lực cũng là yếu tố đầu vào quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như khả năng phối hợp và sử dụng hiệu quả các nguồn lực khác nhằm tạo ra sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Tại tỉnh Bình Thuận, đặc biệt là khu vực Mũi Né – một trong những điểm đến du lịch trọng điểm của cả nước – nhu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn ngày càng trở nên cấp thiết. Khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né là một trong những cơ sở lưu trú tiêu biểu đang hoạt động tại khu vực này. Với tiêu chuẩn 5 sao, thiết kế kiến trúc độc đáo, hệ thống trang thiết bị hiện đại cùng nhiều dịch vụ vui chơi, giải trí cao cấp, Mandala Chăm Bay Mũi Né sở hữu nhiều lợi thế cạnh tranh trong phân khúc du lịch nghỉ dưỡng cao cấp tại Mũi Né. Mandala Chăm Bay Mũi Né được khởi công xây dựng vào năm 2019 và là một phần trong chuỗi khách sạn thuộc Tập đoàn Apec Group. Mandala Chăm Bay Mũi Né là một trong những dự án lưu trú có quy mô lớn nhất trong hệ thống tập đoàn và cả khu vực Mũi Né, Lâm Đồng. Chính vì điều

đó, Apec Group cũng đặc biệt quan tâm đến yếu tố con người và sự phát triển nguồn nhân lực của công ty. Với triết lý kinh doanh “Kinh doanh là phụng sự”, tập đoàn hướng đến mục tiêu mang lại giá trị và hạnh phúc cho khách hàng, cổ đông, cán bộ nhân viên và xã hội thông qua việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng. Tuy nhiên, trong quá trình phát triển, khách sạn vẫn đang phải đối mặt với nhiều thách thức, đặc biệt là trong công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao – yếu tố quan trọng quyết định đến chất lượng dịch vụ và khả năng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Hiện nay, nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn – resort tại địa phương đang gặp nhiều khó khăn cả về số lượng và chất lượng. Sự phát triển nhanh chóng của ngành du lịch, đặc biệt tại các khu vực trọng điểm như Mũi Né, đòi hỏi một lực lượng lao động lớn với trình độ chuyên môn cao, kỹ năng nghề nghiệp tốt và phong cách phục vụ chuyên nghiệp. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều cơ sở lưu trú vẫn gặp khó khăn trong việc tuyển dụng, đào tạo và duy trì đội ngũ nhân sự phù hợp. Tình trạng nhân viên thiếu kinh nghiệm, kỹ năng giao tiếp hạn chế hoặc chưa được đào tạo bài bản không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mà còn tác động đến hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp.

Do đó, việc nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực được xem là một trong những giải pháp quan trọng nhằm giúp doanh nghiệp xây dựng đội ngũ nhân viên có năng lực chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ làm việc chuyên nghiệp. Tập trung vào công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty không chỉ giúp nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn góp phần tăng cường năng lực cạnh tranh và tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong ngành du lịch – khách sạn.

Xuất phát từ thực tiễn đó, đề tài **“Giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Charming Bay Mũi Né Hotel”** được lựa chọn nhằm phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn, đánh giá những hạn chế còn tồn tại và đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và thúc đẩy sự phát triển bền vững của khách sạn nói riêng và ngành du lịch địa phương nói chung.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1 Mục tiêu tổng quát:

Mục tiêu của đề tài là nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né.

2.2 Mục tiêu cụ thể

1. Tìm hiểu thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel thông qua việc phân tích các hoạt động đào tạo, kết quả đạt được, những hạn chế còn tồn tại và các nguyên nhân ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo của khách sạn.

2. Đề xuất các nhóm giải pháp và kiến nghị có tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel. Đồng thời, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, cải thiện chất lượng dịch vụ, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và tăng cường năng lực cạnh tranh của khách sạn trong bối cảnh ngành du lịch – khách sạn ngày càng phát triển.

3. Câu hỏi nghiên cứu

1. Các yếu tố nào được sử dụng để đo lường chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp khách sạn?

2. Thực trạng công tác đào tạo hiện nay của nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel như thế nào?

3. Các nhóm giải pháp nào cần được đưa ra để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel trong thời gian sắp tới?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- **Về không gian:**

Nghiên cứu được thực hiện tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.

- **Về thời gian:**

Đề tài tập trung khảo sát và đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực trong giai đoạn từ tháng 07 đến 11.2025.

Dữ liệu thứ cấp từ năm 2023 đến đầu năm 2026.

- **Về nội dung:**

Nội dung nghiên cứu chủ yếu tập trung vào các vấn đề ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng nhằm tìm hiểu và làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né, từ đó xác định những nguyên nhân còn tồn tại và đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị.

- Nghiên cứu định tính: Dữ liệu được thu thập thông qua việc tổng hợp và phân tích các tài liệu thứ cấp như sách, báo, tạp chí khoa học, các công trình nghiên cứu có liên quan, số liệu thống kê và các báo cáo thường niên về tình hình đào tạo và sử dụng lao động tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né. Phương pháp này nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo và chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, đồng thời làm cơ sở để xây dựng khung nghiên cứu cho đề tài.

- Nghiên cứu định lượng: Trên cơ sở khung lý thuyết về chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn, nghiên cứu tiến hành thiết kế bảng câu hỏi khảo sát và thu thập dữ liệu từ nhân viên đang làm việc tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né nhằm đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực.

6. Ý nghĩa của nghiên cứu

- Về mặt lý luận:

Nghiên cứu góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn, làm rõ các khái niệm, tiêu chí đánh giá và vai trò của việc đào tạo nguồn nhân lực trong sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

- Về mặt thực tiễn:

Kết quả nghiên cứu cung cấp cái nhìn tổng quan về thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né. Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, góp phần phát triển đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và thái độ làm việc chuyên nghiệp. Giúp khách sạn nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, cải tiến chất lượng dịch vụ và đóng góp phần phát triển chung cho toàn ngành du lịch tại địa phương.

7. Kết cấu đề án

Ngoài 2 phần như mở đầu và kết luận, thì kết cấu đề án gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.

Chương 3: Đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.

PHẦN II: NỘI DUNG

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

1.1. Cơ sở lý thuyết

1.1.1. Khái niệm

1.1.1.1. Nhân lực

Theo ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân (2007) trong giáo trình “Quản trị nhân lực” đã định nghĩa là “Nhân lực còn được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.”

Trong giáo trình “Quản trị nhân lực và quản trị chất lượng” (2015) cũng có ghi “Nhân lực là lực lượng con người hay nguồn lực của mỗi con người, bao gồm: thể lực (sức khỏe, năng lực thể chất, năng lực cơ bắp), trí lực (trí thức, kỹ năng, kinh nghiệm trong lao động) và tâm đức (đạo đức lối sống, tinh thần, thái độ trong công việc).”

Với Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), “Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động.”

Và theo Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân (2004), “Nhân lực chính là tổng thể những tiềm năng của con người mà trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động của một quốc gia hoặc vùng lãnh thổ trong một thời kỳ nhất định (5 năm, 10 năm...) phù hợp với kế hoạch và chất lượng phát triển”.

Qua các quan điểm trên có thể thấy rằng con người giữ vai trò trung tâm và là nguồn lực quan trọng trong quá trình phát triển của tổ chức cũng như của nền kinh tế – xã hội. Nhân lực được thể hiện trên nhiều khía cạnh, không chỉ ở sức lao động mà còn bao gồm nhiều yếu tố như: thể lực, trí lực, trình độ chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm của mỗi cá nhân. Trong cả quá trình lao động, con người cùng lúc sử dụng cả

thể lực và trí lực để thực hiện các hoạt động sản xuất, kinh doanh, từ đó tạo ra của cải vật chất và giá trị cho xã hội.

1.1.1.2. Nguồn nhân lực

Không khó để chúng ta tìm thấy được các định nghĩa khác nhau về nguồn nhân lực. Tuy nhiên, các quan điểm này đều thống nhất rằng con người giữ vai trò trung tâm và có ảnh hưởng quan trọng đến chất lượng cũng như sự phát triển của tổ chức và doanh nghiệp. Dưới đây là một số quan điểm nổi bật trong nghiên cứu về nguồn nhân lực.

Theo International Labour Organization (ILO, 2010), nguồn nhân lực được hiểu là chất lượng của sức lao động con người sẵn có để tham gia vào quá trình sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ vốn con người như trí lực, thể lực và kỹ năng nghề nghiệp của mỗi cá nhân tham gia vào hoạt động lao động. Theo quan điểm này, nguồn nhân lực của một địa phương hay một quốc gia là toàn bộ nguồn lực dân số, bao gồm cả những người trong và ngoài độ tuổi lao động nhưng có khả năng lao động và có thể tham gia vào hoạt động sản xuất. Do đó, nguồn nhân lực được xem xét trên cả hai khía cạnh là số lượng và chất lượng lao động, phản ánh quy mô cũng như tiềm lực của một quốc gia trong việc tham gia các hoạt động kinh tế và tạo ra của cải cho xã hội.

Theo PGS. TS. Nguyễn Tiệp (2005) trong giáo trình “Nguồn nhân lực” có định nghĩa rằng: “Nguồn nhân lực (human resources): Là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực có thể xác định cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, địa phương (tỉnh, thành phố...) và nó khác với các nguồn lực khác (tài chính, đất đai, công nghệ...) ở chỗ nguồn lực con người với hoạt động lao động sáng tạo, tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên và trong quá trình lao động nảy sinh các quan hệ lao động và quan hệ xã hội.”

Theo Begg, Fischer và Dornbusch (2008), nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn và kỹ năng mà con người tích lũy được trong quá trình học

tập và lao động, những yếu tố này có khả năng mang lại thu nhập trong tương lai. Các tác giả cho rằng kiến thức và kỹ năng mà con người tích lũy trong quá trình lao động giữ vai trò then chốt, bởi chính những yếu tố này giúp con người tạo ra của cải vật chất và giá trị cho xã hội.

Từ những dẫn chứng trên có thể thấy được nguồn nhân lực là yếu tố chủ lực giữ vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế – xã hội. Nguồn nhân lực không chỉ thể hiện thông qua số lượng mà còn bao gồm các yếu tố về chất lượng như trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, thể lực, trí lực và kinh nghiệm của con người.

Trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu là toàn thể cán bộ, nhân viên đang làm việc và tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào các quá trình hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực không chỉ thể hiện ở số lượng lao động mà còn là ở trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm, thái độ và tinh thần làm việc của mỗi cá nhân đem lại. Đối với Khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né, nguồn nhân lực chính là toàn bộ đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên đang làm việc tại các bộ phận trong khách sạn như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, kỹ thuật, hành chính – nhân sự và các bộ phận hỗ trợ khác. Đây là lực lượng trực tiếp tạo ra và cung cấp các dịch vụ lưu trú, ẩm thực và các dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng, từ đó góp phần quyết định đến chất lượng dịch vụ, hình ảnh và hiệu quả hoạt động của khách sạn.

1.1.1.3. Chất lượng

Theo ISO 9000:2015, tại điều khoản 3.6.2, “chất lượng là mức độ mà một tập hợp các đặc tính vốn có của một đối tượng đáp ứng các yêu cầu”. Theo đó, chất lượng được hiểu là mức độ đáp ứng các yêu cầu đã được xác định trước của một sản phẩm, dịch vụ hoặc quá trình. Các yêu cầu này có thể xuất phát từ nhu cầu của khách hàng, tiêu chuẩn kỹ thuật hoặc các quy định của tổ chức, doanh nghiệp đưa ra.

1.1.1.4. Chất lượng nguồn nhân lực

Theo PGS. TS. Nguyễn Tiệp (2005) trong giáo trình “Nguồn nhân lực” thì “Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, là tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống, dân trí của dân cư.”

Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012), chất lượng nguồn nhân lực là mức độ đáp ứng về trình độ chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất đạo đức, sức khỏe và khả năng lao động của người lao động nhằm thực hiện có hiệu quả các mục tiêu của tổ chức.

Theo Bùi Văn Nhơn (2006), chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, bao gồm trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật, sức khỏe và phẩm chất của người lao động.

Qua các góc nhìn trên ta có thể hiểu rằng chất lượng nguồn nhân lực là tổng hợp tất cả các yếu tố về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, sức khỏe, phẩm chất đạo đức và năng lực của người lao động, điều này thể hiện khả năng làm việc của họ khi tham gia vào quá trình lao động và tạo ra giá trị cho doanh nghiệp cũng như cho xã hội.

1.1.1.5. Đào tạo nguồn nhân lực

Theo Gary Dessler (2017) trong cuốn “Human Resource Management” thì “Đào tạo là quá trình dạy cho nhân viên mới hoặc nhân viên hiện tại những kỹ năng cơ bản cần thiết để thực hiện công việc của họ.”

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), trong giáo trình *Quản trị nhân lực*, đào tạo được hiểu là quá trình học tập nhằm giúp người lao động nâng cao kiến thức và kỹ năng, từ đó có thể thực hiện các chức năng và nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả hơn trong công việc. Theo quan điểm này, đào tạo là quá trình cung cấp cho người lao động các kiến thức cả về lý thuyết và thực hành thông qua các hoạt động học tập trong tổ chức. Quá trình này giúp người lao động nâng cao năng lực thực hiện công việc, hoàn thành tốt các chức năng và nhiệm vụ được giao.

Bên cạnh những kiến thức và kỹ năng sẵn có, hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp còn nhằm bổ sung và hoàn thiện những kiến thức, kỹ năng còn thiếu hoặc còn hạn chế của người lao động, từ đó giúp họ đáp ứng tốt hơn yêu cầu của công việc.

Từ đó có thể hiểu rằng, đào tạo nguồn nhân lực là quá trình trang bị và bổ sung kiến thức, phát triển kỹ năng nghề nghiệp, đồng thời rèn luyện phẩm chất và thái độ làm việc cho người lao động. Thông qua các hoạt động đào tạo, doanh nghiệp không chỉ nâng cao năng lực làm việc chuyên môn của đội ngũ nhân viên mà còn khuyến khích sự sáng tạo đột phá, phát huy tiềm năng của mỗi cá nhân, từ những điều đó góp phần nâng cao hiệu suất công việc và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, hoạt động đào tạo được tổ chức dưới nhiều hình thức đào tạo khác nhau nhằm đáp ứng đủ các nhu cầu phát triển của doanh nghiệp và nâng cao tay nghề làm việc của người lao động. Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thường bao gồm các hình thức sau:

(1) Đào tạo mới: Hình thức đào tạo này chủ yếu dành cho những người lao động chưa từng làm qua công việc như sinh viên mới ra trường chưa có nhiều kinh nghiệm hoặc là nhân viên tay ngang chưa được đào tạo chuyên môn. Trong nhiều trường hợp, khi doanh nghiệp không tuyển được lao động có trình độ phù hợp, việc đào tạo mới trở thành giải pháp cần thiết nhằm bổ sung nguồn nhân lực cho đơn vị.

(2) Đào tạo lại: Đây là quá trình đào tạo dành cho những người đã có học qua chuyên môn nhưng hiện tại họ không có thành thạo công việc hoặc không còn phù hợp với vị trí công việc hiện tại được tuyển dụng vào. Việc đào tạo lại thường được thực hiện khi tổ chức có sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, công nghệ sản xuất, hoặc khi người lao động được điều chuyển sang vị trí công việc khác. Thông qua phương thức đào tạo lại, người lao động sẽ được trang bị kiến thức và kỹ năng cũ và mới một cách kỹ càng hơn để thích ứng với yêu cầu của công việc mới.

(3) Đào tạo bổ sung: Đào tạo bổ sung giúp nhân viên củng cố kiến thức chuyên môn, nâng cao năng lực chuyên môn, cải thiện hiệu quả thực hiện nhiệm vụ và đáp ứng tốt hơn yêu cầu của công việc.

(4) Đào tạo nâng cao: Đây là hình thức đào tạo nhằm phát triển trình độ chuyên môn và kỹ năng của người lao động lên mức cao hơn so với yêu cầu hiện tại của công việc. Mục đích của hình thức đào tạo nâng cao này là giúp nhân viên phát huy năng lực nghề nghiệp, nâng cao hiệu suất làm việc và tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao hơn, thúc đẩy cho sự phát triển lâu dài của tổ chức.

1.1.1.6. Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực

Việc nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực là một quá trình lâu dài và liên tục, đòi hỏi các tổ chức phải thường xuyên đổi mới nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo để giúp người lao động không ngừng nâng cao năng lực làm việc, thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và yêu cầu ngày càng cao của thị trường lao động. Quá trình này được thực hiện thông qua nhiều hình thức như đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện và phát triển nghề nghiệp. Thông qua các hoạt động này, người lao động có cơ hội cập nhật kiến thức mới, nâng cao kỹ năng chuyên môn, rèn luyện tác phong làm việc chuyên nghiệp, tích lũy kiến thức và tăng khả năng ứng biến với những thay đổi trong công việc.

Trong đó, các cơ sở giáo dục và đào tạo như trường đại học, cao đẳng, trung cấp và các trung tâm đào tạo nghề đóng vai trò quan trọng trong việc trang bị cho người lao động những kiến thức nền tảng và kỹ năng chuyên môn cần thiết. Đây được xem là bước chuẩn bị quan trọng giúp người lao động có đủ năng lực tham gia vào thị trường lao động và đáp ứng yêu cầu của các ngành nghề khác nhau. Tuy nhiên, đối với doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ như khách sạn – du lịch, hoạt động đào tạo nội bộ đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

Trong ngành khách sạn, việc nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực được thực hiện thông qua các hoạt động như xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, tổ chức các khóa bồi dưỡng chuyên môn, đào tạo kỹ năng phục vụ, kỹ năng giao tiếp và

kỹ năng xử lý tình huống cho nhân viên. Các chương trình đào tạo định kỳ không chỉ giúp người lao động củng cố và phát triển những kiến thức, kỹ năng đã có mà còn tạo điều kiện để họ tiếp cận với các phương pháp làm việc mới, từ đó nâng cao hiệu suất lao động và chất lượng công việc. Qua đó, doanh nghiệp có thể xây dựng được cho mình một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ làm việc tích cực, nâng cao hiệu suất làm việc và tạo lợi thế cạnh tranh đặt nền móng vững chắc cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Khi nguồn nhân lực của doanh nghiệp nâng cao, cải thiện được chất lượng dịch vụ thì mức độ hài lòng của khách hàng cũng sẽ được cải thiện.

Từ đó có thể rút ra được chất lượng đào tạo nguồn nhân lực là mức độ đánh giá mà các chương trình đào tạo giúp người lao động nâng cao năng lực thực hiện công việc và đáp ứng các yêu cầu của vị trí công việc trong tổ chức. Sự cải thiện này được thể hiện thông qua sự phát triển về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, thái độ làm việc cũng như khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo vào thực tiễn công việc.

1.1.2. Công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi một cách nhanh chóng, thì yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực ngày càng cao, việc chú trọng đầu tư cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp lại trở thành yếu tố then chốt quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong tương lai.

Một đội ngũ nhân viên làm việc có tiềm năng là đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng nghề nghiệp tốt và thái độ làm việc tích cực sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng dịch vụ, cũng như khả năng thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường mà không bị đào thải. Vì thế, việc xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo nguồn nhân lực một cách khoa học và bài bản nhiệm vụ cấp thiết đối với các doanh nghiệp hiện nay.

1.1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), xác định nhu cầu đào tạo là quá trình xác định khi nào cần đào tạo, đào tạo ở bộ phận nào, đối tượng lao động nào cần được đào tạo, những kiến thức và kỹ năng nào cần được trang bị cũng như số lượng người cần tham gia đào tạo. Việc xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, yêu cầu của công việc cũng như trình độ và năng lực hiện có của người lao động. Đây là bước quan trọng trong quá trình đào tạo, bởi nếu xác định đúng nhu cầu đào tạo sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, nâng cao hiệu quả đào tạo và tránh lãng phí nguồn lực.

Để thực hiện hiệu quả công tác này, doanh nghiệp cần xem xét thực trạng nguồn nhân lực hiện có, đồng thời phân tích yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực đối với từng vị trí công việc. Thông qua việc xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc, doanh nghiệp có thể xác định rõ những tiêu chuẩn cần thiết mà người lao động phải đáp ứng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Bên cạnh đó, việc đánh giá năng lực và kết quả thực hiện công việc của người lao động giúp doanh nghiệp nhận diện được những hạn chế, thiếu hụt về chuyên môn hoặc kỹ năng so với yêu cầu thực tế. Đây chính là cơ sở để xác định đối tượng, nội dung và mức độ đào tạo cần thiết cho từng cá nhân hoặc nhóm lao động.

Việc xác định đúng nhu cầu đào tạo có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả của toàn bộ quá trình đào tạo. Khi nhu cầu được đánh giá chính xác, doanh nghiệp sẽ xây dựng được các chương trình đào tạo phù hợp, sử dụng hiệu quả nguồn lực và đạt được mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đã đề ra. Ngược lại, nếu nhu cầu đào tạo không được phân tích đầy đủ và chính xác, doanh nghiệp có thể phải đối mặt với tình trạng lãng phí thời gian, chi phí và nguồn lực cho những chương trình đào tạo không thực sự cần thiết.

Đối với người lao động, việc tham gia các khóa đào tạo không phù hợp với nhu cầu công việc hoặc định hướng phát triển cá nhân có thể làm giảm hứng thú học tập, ảnh hưởng đến thái độ và mức độ tham gia trong các chương trình đào tạo tiếp theo. Vì vậy, doanh nghiệp cần thường xuyên rà soát và đánh giá nhu cầu đào tạo

nhằm đảm bảo các chương trình được triển khai phù hợp với thực tiễn hoạt động, đồng thời đáp ứng được mong muốn phát triển của người lao động.

Sau khi xác định nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp cần xác định cụ thể số lượng lao động cần đào tạo cho từng nội dung và từng vị trí công việc. Đồng thời, doanh nghiệp cần xây dựng các chính sách và kế hoạch đào tạo phù hợp nhằm sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo đã đề ra. Nếu công tác đào tạo không được tổ chức hợp lý, doanh nghiệp có thể dẫn đến tình trạng lãng phí nguồn lực, cả về chi phí tài chính và nguồn nhân lực.

1.1.2.2. Xây dựng chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo được hiểu là hệ thống các nội dung giảng dạy được thiết kế một cách khoa học, bao gồm kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và các hoạt động học tập cần thiết nhằm phát triển năng lực của người lao động.

Trong quá trình xây dựng chương trình đào tạo, doanh nghiệp cần chuẩn bị đầy đủ nội dung giảng dạy, giáo trình, tài liệu học tập cũng như các phương tiện hỗ trợ như thiết bị nghe nhìn, công cụ thực hành và các phương tiện giảng dạy khác. Việc chuẩn bị đầy đủ các điều kiện này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của quá trình đào tạo, tạo hứng thú cho người học và giúp người lao động tiếp thu kiến thức một cách dễ dàng hơn, đặc biệt khi nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế của công việc.

Một chương trình đào tạo hiệu quả cần được xây dựng một cách cụ thể và chi tiết, bao gồm các nội dung như: danh mục các môn học hoặc chuyên đề đào tạo, nội dung kiến thức và kỹ năng của từng môn học, số giờ đào tạo, thời lượng của từng bài học, chi phí đào tạo cũng như các tài liệu và phương tiện cần thiết phục vụ cho quá trình giảng dạy và học tập.

Chương trình đào tạo thường được xây dựng dựa trên kết quả phân tích nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Từ đó, doanh nghiệp sẽ xem xét các điều kiện thực tế như trình độ của người lao động, nguồn kinh phí, cơ sở vật chất kỹ thuật và đội ngũ giảng viên để lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp.

1.1.2.3. Tìm kiếm phương pháp đào tạo phù hợp

Việc chọn lọc thực hiện các hoạt động đào tạo phù hợp sẽ giúp việc nâng cao chất lượng đội ngũ lao động trở nên dễ dàng hơn. Thông qua quá trình này, người lao động có cơ hội bổ sung kiến thức, hoàn thiện kỹ năng đang thiếu và thích ứng tốt hơn với yêu cầu công việc. Trong thực tiễn, các doanh nghiệp thường áp dụng hai hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo tách rời khỏi môi trường làm việc, tùy thuộc vào mục tiêu phát triển nhân sự và điều kiện cụ thể của tổ chức.

*** Đào tạo trong công việc**

Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo được thực hiện ngay tại nơi làm việc, trong quá trình người lao động trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ. Dựa trên quá trình làm việc thực tế, người lao động có thể tự học hỏi được kinh nghiệm, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và tích lũy kiến thức chuyên môn trong quá trình thực hiện. Đây là phương pháp đào tạo có hiệu quả cao vì kiến thức và kỹ năng được truyền đạt gắn liền với công việc thực tế.

Trong thực tế, các doanh nghiệp thường lựa chọn nhiều hình thức đào tạo khác nhau để nâng cao kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc cho người lao động. Nhóm phương pháp đào tạo trong công việc được áp dụng khá phổ biến do người học có thể tiếp cận trực tiếp với môi trường làm việc thực tế và nhanh chóng vận dụng những kiến thức được học vào công việc. Một số phương pháp thường được sử dụng bao gồm hướng dẫn công việc, kèm cặp tại nơi làm việc và luân chuyển vị trí công tác.

- Hướng dẫn công việc

Người hướng dẫn sẽ trình bày mục tiêu công việc, giải thích các quy trình thực hiện và minh họa các thao tác cần thiết. Sau đó, người học sẽ thực hành dưới sự giám sát và hỗ trợ cho đến khi có thể tự thực hiện công việc một cách độc lập và đúng yêu cầu.

- Kèm cặp và hỗ trợ trong quá trình làm việc

Với phương pháp này, người lao động được học hỏi thông qua sự hướng dẫn của những cá nhân có kinh nghiệm hoặc trình độ chuyên môn cao hơn. Trong quá trình làm việc, người hướng dẫn không chỉ truyền đạt kiến thức và kỹ năng mà còn chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, giúp người học nâng cao khả năng xử lý công việc và

thích nghi với môi trường làm việc. Phương pháp này thường được sử dụng để phát triển nhân viên tiềm năng hoặc chuẩn bị nguồn nhân lực cho các vị trí quản lý.

- Thay đổi vị trí làm việc

Đây là hình thức đào tạo tạo điều kiện cho người lao động trải nghiệm nhiều vị trí hoặc bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Thông qua việc tiếp xúc với các nhiệm vụ đa dạng, người lao động có thể mở rộng kiến thức, tích lũy kinh nghiệm thực tế và hiểu rõ hơn về quy trình hoạt động của tổ chức. Đồng thời, phương pháp này còn giúp nâng cao khả năng phối hợp giữa các bộ phận và phát triển đội ngũ nhân sự có năng lực làm việc linh hoạt.

*** Đào tạo ngoài công việc**

Đào tạo ngoài công việc là hình thức đào tạo được thực hiện bên ngoài môi trường làm việc thường ngày của người lao động. Theo phương pháp này, người học sẽ tạm thời rời khỏi công việc hiện tại để tham gia các chương trình đào tạo được tổ chức tại các cơ sở giáo dục, trung tâm đào tạo hoặc các khóa học chuyên đề do doanh nghiệp phối hợp thực hiện. Mục tiêu của hình thức đào tạo này là bổ sung kiến thức chuyên môn, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và phát triển năng lực làm việc cho người lao động.

Một số phương pháp đào tạo ngoài công việc được áp dụng phổ biến bao gồm:

- Đào tạo tại các cơ sở giáo dục và đào tạo chuyên môn

Doanh nghiệp cử người lao động tham gia các khóa học tại trường đại học, cao đẳng, trung cấp nghề hoặc các trung tâm đào tạo chuyên ngành. Thông qua quá trình học tập, người lao động có cơ hội cập nhật kiến thức mới, nâng cao trình độ chuyên môn và hoàn thiện kỹ năng nghề nghiệp.

- Phương pháp xử lý tình huống

Người học được tiếp cận với các tình huống có thể xảy ra trong thực tế công việc và tiến hành phân tích, thảo luận để tìm ra phương án xử lý phù hợp. Phương pháp này giúp nâng cao khả năng tư duy logic, kỹ năng giải quyết vấn đề và năng lực ra quyết định.

- Các khóa đào tạo toàn thể

Doanh nghiệp tổ chức các chương trình đào tạo theo từng chuyên đề với nội dung được xây dựng phù hợp với mục tiêu phát triển nguồn nhân lực. Các khóa học

thường kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, có sự tham gia của giảng viên, chuyên gia hoặc những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan.

- Hội nghị, hội thảo và tọa đàm chuyên môn

Thông qua việc tham gia các buổi hội thảo, hội nghị hoặc chương trình chia sẻ kinh nghiệm, người lao động có điều kiện tiếp cận những kiến thức mới, cập nhật xu hướng phát triển của ngành và mở rộng mối quan hệ nghề nghiệp.

- Đào tạo thông qua nền tảng công nghệ

Sự phát triển của công nghệ thông tin đã tạo điều kiện cho doanh nghiệp triển khai các chương trình đào tạo trực tuyến thông qua hệ thống học tập điện tử (E-learning), video hướng dẫn hoặc phần mềm đào tạo chuyên dụng. Hình thức này giúp người học chủ động về thời gian, địa điểm và tốc độ học tập.

- Đào tạo từ xa

Đây là phương pháp đào tạo cho phép người học tiếp cận nội dung học tập thông qua các nền tảng trực tuyến mà không cần tham gia trực tiếp tại lớp. Hình thức này phù hợp với những doanh nghiệp có nhiều chi nhánh hoặc người lao động gặp khó khăn về thời gian và địa điểm học tập.

- Đào tạo bằng mô phỏng

Người học được thực hành trong môi trường giả định thông qua các phần mềm mô phỏng, trò chơi quản lý hoặc các tình huống được thiết kế gần giống với thực tế. Phương pháp này giúp nâng cao khả năng xử lý tình huống, rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp và giảm thiểu rủi ro khi áp dụng vào công việc thực tế.

- Đào tạo kỹ năng xử lý công việc và ra quyết định

Phương pháp này thường được áp dụng cho đội ngũ quản lý hoặc nhân viên văn phòng. Người học sẽ được tiếp cận với các hồ sơ, báo cáo hoặc tình huống công việc điển hình để thực hành phân tích, xử lý thông tin và đưa ra quyết định trong điều kiện giới hạn về thời gian.

1.1.2.4. Lựa chọn đội ngũ giảng viên đào tạo

Giảng viên được lựa chọn cần đáp ứng các tiêu chí như trình độ chuyên môn, khả năng sư phạm, kinh nghiệm thực tiễn và uy tín trong lĩnh vực chuyên môn (giảng viên từ các trường đại học, trung tâm đào tạo nghề, ...). Đối với hình thức đào tạo

trong công việc, người giảng dạy cần có tay nghề cao, am hiểu công việc và có khả năng hướng dẫn, truyền đạt kinh nghiệm thực tế cho người học.

Căn cứ vào đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp, mục tiêu đào tạo và đối tượng tham gia đào tạo, việc lựa chọn đội ngũ giảng viên cần được xem xét và bố trí một cách hợp lý nhằm bảo đảm hiệu quả của chương trình đào tạo. Trên thực tế, doanh nghiệp thường sử dụng hai nguồn giảng viên chủ yếu, bao gồm nguồn giảng viên nội bộ và nguồn giảng viên bên ngoài, tùy thuộc vào nội dung đào tạo cũng như điều kiện cụ thể của từng đơn vị.

(1) Giảng viên từ bên trong doanh nghiệp:

Với phương pháp này doanh nghiệp có thể dễ dàng đề cử ra những nhân viên có tay nghề cao, những nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm thực tế để tham gia giảng dạy. Phương án này giúp tiết kiệm chi phí đào tạo, đồng thời nội dung đào tạo thường gắn liền với thực tế công việc tại doanh nghiệp, giúp người học dễ dàng tiếp thu và áp dụng vào công việc.

(2) Giảng viên từ bên ngoài doanh nghiệp:

Doanh nghiệp có thể chủ động lựa chọn những đội ngũ giảng viên từ các trường đại học, viện nghiên cứu, trung tâm đào tạo hoặc các tổ chức chuyên cung cấp dịch vụ đào tạo. Việc sử dụng giảng viên bên ngoài giúp người học tiếp cận những kiến thức chuyên sâu, cập nhật các xu hướng mới và các phương pháp làm việc tiên tiến trong lĩnh vực chuyên môn. Bên cạnh những ưu điểm đó, hình thức này thường đòi hỏi chi phí tương đối lớn và trong một số trường hợp, nội dung đào tạo có thể chưa phản ánh đầy đủ đặc thù cũng như yêu cầu thực tế của doanh nghiệp.

1.1.2.5. Triển khai hoạt động đào tạo

Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo, doanh nghiệp tiến hành tổ chức triển khai các hoạt động đào tạo theo nội dung đã đề ra. Công tác này thường do bộ phận nhân sự chủ trì và phối hợp với các phòng ban liên quan nhằm bảo đảm chương trình được thực hiện hiệu quả. Trong giai đoạn triển khai, một số nhiệm vụ quan trọng cần được thực hiện bao gồm:

- Phân công cụ thể trách nhiệm và nhiệm vụ cho từng cá nhân, đơn vị tham gia tổ chức và thực hiện chương trình đào tạo.

- Lựa chọn đúng đối tượng tham gia trên cơ sở nhu cầu đào tạo và yêu cầu của từng vị trí công việc, đồng thời lập danh sách nhân sự cho từng khóa học.
- Chuẩn bị đầy đủ các điều kiện phục vụ đào tạo như giảng viên, tài liệu, cơ sở vật chất, trang thiết bị và thời gian tổ chức theo kế hoạch đã được phê duyệt.
- Theo dõi, giám sát và điều phối quá trình thực hiện nhằm bảo đảm chương trình đào tạo diễn ra đúng tiến độ, đúng nội dung và đạt hiệu quả theo mục tiêu đã xác định.

Căn cứ vào nội dung và mục tiêu của chương trình, doanh nghiệp sẽ lựa chọn giảng viên có chuyên môn phù hợp để tham gia giảng dạy. Đồng thời, các văn bản liên quan cũng cần được chuẩn bị và ban hành nhằm tạo cơ sở cho việc triển khai đào tạo, bao gồm:

- Công văn hoặc thư mời giảng viên: Nội dung văn bản cần thể hiện rõ chủ đề đào tạo, yêu cầu về tài liệu giảng dạy, thời gian, địa điểm tổ chức cũng như thông tin về đối tượng học viên tham gia khóa học.
- Quyết định cử người lao động tham gia đào tạo: Văn bản này xác định cụ thể những cá nhân được tham gia chương trình đào tạo, đồng thời tạo điều kiện để người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ học tập được giao.

Bên cạnh việc tổ chức các khóa đào tạo, doanh nghiệp cần thường xuyên thực hiện công tác kiểm tra và giám sát trong suốt quá trình triển khai. Việc theo dõi kết quả học tập của học viên, đánh giá chất lượng giảng dạy của giảng viên và kịp thời xử lý các vấn đề phát sinh sẽ góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo, đồng thời bảo đảm chương trình đạt được các mục tiêu đã đề ra.

1.1.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo

Thông qua hoạt động này, doanh nghiệp có thể xem xét tính hiệu quả của chương trình, mức độ nâng cao năng lực của người lao động cũng như khả năng chuyên hóa kiến thức và kỹ năng được trang bị thành kết quả thực hiện công việc. Kết quả đánh giá là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp cải tiến nội dung, phương pháp và kế hoạch đào tạo, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong dài hạn.

Việc đánh giá kết quả đào tạo giúp doanh nghiệp nhận biết những điểm mạnh và hạn chế của chương trình đào tạo, từ đó có cơ sở để điều chỉnh nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo cho phù hợp hơn trong các chương trình đào tạo tiếp theo.

Trong thực tế, kết quả đào tạo thường được đánh giá thông qua một số nội dung chủ yếu sau:

(1) Đánh giá mức độ phản hồi của học viên đối với chương trình đào tạo.

Thông qua các phiếu khảo sát hoặc hoạt động trao đổi trực tiếp, doanh nghiệp có thể thu thập nhận xét của người học về nội dung chương trình, phương pháp giảng dạy, chất lượng giảng viên, tài liệu học tập và môi trường đào tạo. Kết quả thu được không chỉ phản ánh mức độ hài lòng của học viên mà còn giúp doanh nghiệp xác định những nội dung cần cải thiện nhằm nâng cao chất lượng đào tạo trong tương lai.

(2) Đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức và kỹ năng của học viên.

Việc đánh giá có thể được thực hiện thông qua các bài kiểm tra, bài thực hành, thảo luận nhóm hoặc các hình thức đánh giá khác nhằm xác định mức độ hiểu và khả năng vận dụng kiến thức của người học sau khóa đào tạo.

(3) Đánh giá sự thay đổi trong hành vi và năng lực làm việc của người lao động.

Sau khi kết thúc chương trình đào tạo, doanh nghiệp cần theo dõi sự thay đổi trong cách thức làm việc, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ làm việc của người lao động để xác định hiệu quả thực tế của chương trình đào tạo.

(4) Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo đối với doanh nghiệp.

Đánh giá dựa trên kết quả của chương trình dạy nhằm xác định mức độ đóng góp của hoạt động đào tạo đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, thông qua các chỉ tiêu như năng suất lao động, chất lượng công việc, mức độ hài lòng của khách hàng.

Thông qua việc đánh giá kết quả đào tạo một cách toàn diện và khách quan, doanh nghiệp có thể đánh giá được xem xét mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo cũng như năng lực tiếp thu của học viên, nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

1.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và trong lĩnh vực khách sạn nói riêng chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm các yếu tố thuộc về tổ chức, người lao động và môi trường kinh doanh. Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), các yếu tố như chiến lược phát triển của doanh nghiệp, năng lực tài chính, trình độ của người lao động, đội ngũ giảng viên và điều kiện cơ sở vật chất có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, theo Gary Dessler (2020), hiệu quả của công tác đào tạo còn chịu tác động bởi nhu cầu phát triển của tổ chức, động cơ học tập của người lao động, cũng như sự thay đổi của môi trường kinh doanh và yêu cầu của khách hàng. Đối với ngành khách sạn, sự phát triển và mức độ cạnh tranh trên thị trường cũng là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến việc xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.1.3.1. Các nhân tố bên trong khách sạn

(1) Tổ chức quản lý và chính sách của khách sạn

Định hướng của ban lãnh đạo và các chính sách quản trị nhân lực của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nhận thức của lãnh đạo về vai trò của đào tạo nguồn nhân lực sẽ quyết định mức độ quan tâm, đầu tư và xây dựng các chính sách đào tạo phù hợp trong doanh nghiệp.

Ngoài ra, các chính sách quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, bố trí và sử dụng lao động, chế độ tiền lương, khen thưởng và phúc lợi cũng có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Việc xây dựng và thực hiện các chính sách này một cách khoa học, phù hợp sẽ tạo điều kiện thuận lợi

để doanh nghiệp thu hút, phát triển và giữ chân đội ngũ nhân sự có năng lực. Qua đó, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và bảo đảm nguồn nhân lực đáp ứng được các mục tiêu cũng như định hướng phát triển lâu dài của khách sạn.

Ngoài ra, dựa vào kế hoạch kinh doanh và chiến lược phát triển, khách sạn sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp. Nội dung đào tạo thường bao gồm việc trang bị kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp cần thiết, đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực hiện tại và xác định nhu cầu đào tạo nhằm nâng cao năng lực làm việc của người lao động.

(2) Cơ sở vật chất và công nghệ đào tạo

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học và công nghệ đã tạo ra những thay đổi sâu sắc trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn, từ hệ thống quản lý, quy trình cung cấp dịch vụ đến việc ứng dụng các trang thiết bị hiện đại. Những thay đổi này đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và khả năng thích ứng của người lao động. Vì vậy, công tác đào tạo nguồn nhân lực cần được chú trọng nhằm giúp nhân viên cập nhật kiến thức mới, nâng cao năng lực làm việc và đáp ứng yêu cầu của môi trường làm việc hiện đại. Đồng thời, sự đổi mới công nghệ cũng làm thay đổi tiêu chuẩn chất lượng nguồn nhân lực, buộc doanh nghiệp phải không ngừng đầu tư cho hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự.

(3) Đội ngũ đào tạo nguồn nhân lực

Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần xây dựng đội ngũ phụ trách đào tạo có đủ năng lực và trình độ chuyên môn. Những cán bộ này không chỉ cần nắm vững kiến thức về quản trị nguồn nhân lực và quản lý doanh nghiệp mà còn phải hiểu rõ đặc điểm tâm lý, nhu cầu và động lực làm việc của người lao động. Điều này giúp quá trình xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện một cách khoa học và phù hợp với thực tiễn của doanh nghiệp. Đồng thời, đội ngũ phụ trách đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối mục tiêu phát triển nguồn nhân lực với chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả của hoạt động đào tạo.

Bộ phận này có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức các chương trình đào tạo, đánh giá hiệu quả đào tạo và tham mưu cho ban lãnh đạo về các chính sách phát triển nguồn nhân lực. Ngoài ra, cán bộ phụ trách đào tạo cần nắm rõ tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, xu hướng thị trường lao động cũng như các chương trình đào tạo từ các cơ sở giáo dục và trung tâm đào tạo để lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp.

(4) Chiến lược và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp

Định hướng phát triển và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp là những yếu tố quan trọng tác động đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Trong từng giai đoạn phát triển, doanh nghiệp sẽ đặt ra những yêu cầu khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc gia tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường. Vì vậy, hoạt động đào tạo cần được xây dựng phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp để bảo đảm đội ngũ nhân viên có đủ kiến thức, kỹ năng và năng lực thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Ngoài ra, việc phân tích và đánh giá thực trạng nguồn nhân lực hiện có giúp doanh nghiệp nhận diện những điểm mạnh, hạn chế cũng như các kỹ năng còn thiếu của người lao động. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể xác định những nội dung cần đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp và xây dựng các chương trình phát triển nhân lực sát với nhu cầu thực tế. Điều này không chỉ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà còn hỗ trợ doanh nghiệp thích ứng tốt hơn với những thay đổi của môi trường kinh doanh và duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

(5) Kinh phí dành cho đào tạo

Kinh phí đào tạo là điều kiện quan trọng bảo đảm cho việc triển khai các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nguồn kinh phí này được sử dụng để chi trả cho nhiều hoạt động khác nhau như thuê giảng viên, biên soạn và cung cấp tài liệu học tập, đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo cũng như các chi phí tổ chức liên quan.

Quy mô và chất lượng của hoạt động đào tạo phụ thuộc đáng kể vào khả năng tài chính của doanh nghiệp. Một nguồn kinh phí ổn định và được phân bổ hợp lý sẽ

tạo điều kiện để doanh nghiệp đa dạng hóa hình thức đào tạo, nâng cao chất lượng chương trình và đáp ứng tốt hơn nhu cầu phát triển nguồn nhân lực. Ngược lại, những hạn chế về tài chính có thể làm giảm hiệu quả đào tạo và ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn.

(6) Chất lượng nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp

Trình độ và chất lượng nguồn nhân lực hiện tại có ảnh hưởng trực tiếp đến việc xác định mục tiêu, nội dung và hình thức đào tạo trong doanh nghiệp. Khi năng lực của người lao động chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc, doanh nghiệp cần triển khai các chương trình đào tạo nhằm bổ sung kiến thức, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Ngược lại, đối với những nhân sự đã có đủ năng lực chuyên môn, hoạt động đào tạo sẽ hướng đến mục tiêu phát triển chuyên sâu, nâng cao kỹ năng quản lý và chuẩn bị nguồn nhân lực kế cận cho các vị trí quan trọng. Vì vậy, việc đánh giá đúng thực trạng nguồn nhân lực là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp và hiệu quả.

1.1.3.2. Các nhân tố bên ngoài khách sạn

(1) Môi trường kinh tế

Sự phát triển của nền kinh tế có sức ảnh hưởng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp nói chung và khách sạn nói riêng. Khi nền kinh tế tăng trưởng, nhu cầu du lịch và lưu trú tăng lên, các khách sạn sẽ có xu hướng mở rộng hoạt động và đầu tư nhiều hơn cho đào tạo nguồn nhân lực. Ngược lại, nền kinh tế suy thoái, doanh nghiệp mất doanh thu có thể phải cắt giảm chi phí đào tạo để hạn chế gánh nặng về tài chính, làm cho chất lượng đào tạo nguồn nhân lực bị giảm sút.

(2) Môi trường cạnh tranh

Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn ngày càng gia tăng khi khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn và yêu cầu về chất lượng dịch vụ cũng ngày càng khắt khe. Trong bối cảnh đó, nguồn nhân lực được xem là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Để đáp ứng yêu cầu của khách hàng cũng như duy trì vị thế của mình, các khách sạn cần chú trọng đầu tư vào hoạt động đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên. Thông qua quá trình đào tạo, người lao động được trang bị thêm kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và kỹ năng phục vụ khách hàng, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và chất lượng dịch vụ. Vì vậy, áp lực cạnh tranh trong ngành không chỉ là thách thức mà còn là động lực thúc đẩy doanh nghiệp tăng cường đầu tư cho công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển trong dài hạn.

(3) Hệ thống giáo dục và đào tạo của xã hội

Hệ thống giáo dục và đào tạo là một trong những yếu tố bên ngoài có tác động đáng kể đến công tác phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Sự phát triển của hệ thống giáo dục góp phần cung cấp cho thị trường lao động đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và năng lực làm việc đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể tiết kiệm chi phí và thời gian dành cho đào tạo ban đầu, đồng thời nhanh chóng sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực mới tuyển dụng.

Ngoài ra, sự phát triển của các cơ sở đào tạo nghề và các chương trình đào tạo chuyên sâu trong lĩnh vực du lịch – khách sạn còn tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc tiếp cận nguồn nhân lực được đào tạo bài bản. Điều này góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành và hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

(4) Thị trường lao động và đối thủ cạnh tranh

Sự biến động của thị trường lao động cùng với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế đã tạo ra những yêu cầu mới đối với công tác quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt về thu hút và duy trì đội ngũ lao động có trình độ, doanh nghiệp cần xây dựng các chính sách đào tạo và phát triển nhân lực phù hợp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng cường năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Bên cạnh đó, áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành cũng thúc đẩy việc đầu tư mạnh mẽ hơn cho hoạt động đào tạo. Thông qua việc nâng cao kiến

thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và chất lượng phục vụ của người lao động, doanh nghiệp có thể cải thiện chất lượng dịch vụ, đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng và tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

1.1.4. Chức năng của chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn

Phát triển nguồn nhân lực thông qua đào tạo là yếu tố then chốt mang lại lợi ích song hành cho cả tổ chức lẫn cá nhân người lao động. Đối với người lao động, các chương trình đào tạo giúp họ cập nhật kiến thức chuyên môn, trau dồi kỹ năng chuyên nghiệp và có thái độ làm việc tích cực hơn. Sự tiến bộ này trực tiếp thúc đẩy hiệu suất cũng như chất lượng đầu ra của công việc. Về phía doanh nghiệp, đây là công cụ chiến lược để hình thành đội ngũ nhân sự chất lượng cao, giúp tổ chức thích ứng tốt và gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Nghiên cứu của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) cũng đồng tình khi khẳng định đào tạo và phát triển là mảng hoạt động cốt lõi trong quản trị nhân sự, vừa giúp tối ưu hóa năng lực cá nhân, vừa thúc đẩy tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược.

(1) Đối với cá nhân người lao động

Đào tạo nguồn nhân lực đầu tiên là giúp thỏa mãn nhu cầu học tập, phát triển bản thân và nâng cao trình độ của người lao động. Trong quá trình làm việc, người lao động luôn có nhu cầu được trang bị thêm kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp cũng như cập nhật những kiến thức mới nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc.

Bên cạnh đó, đào tạo còn góp phần thay đổi và hoàn thiện hành vi nghề nghiệp của người lao động. Thông qua các chương trình đào tạo, người lao động được rèn luyện các kỹ năng cần thiết như kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, xử lý tình huống và tác phong làm việc chuyên nghiệp. Điều này giúp người lao động nâng cao hiệu quả thực hiện công việc và cải thiện chất lượng phục vụ, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ như khách sạn.

Ngoài ra, đào tạo còn là bàn đạp vững chắc cho cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Khi được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng cần

thiết, người lao động có nhiều cơ hội đảm nhận những vị trí công việc cao hơn trong tổ chức. Điều này không chỉ giúp cán bộ nhân viên nâng cao thu nhập mà còn tạo mối liên kết, động lực để người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

(2) Đối với doanh nghiệp

Đối với doanh nghiệp, đào tạo nguồn nhân lực góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Khi người lao động được đào tạo bài bản, họ có khả năng thực hiện công việc một cách nhanh chóng và chính xác hơn, từ đó giúp nâng cao năng suất lao động, cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đồng thời tiết kiệm thời gian và chi phí cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, đào tạo còn giúp duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp cao. Đây là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt trong ngành dịch vụ khách sạn, nơi mà chất lượng phục vụ phụ thuộc rất lớn vào năng lực và thái độ của nhân viên.

Ngoài ra, đào tạo còn giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Trong bối cảnh khoa học công nghệ phát triển nhanh chóng và nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng, việc đào tạo giúp người lao động cập nhật kiến thức mới, thích nghi với các phương thức làm việc hiện đại và nâng cao khả năng đáp ứng yêu cầu công việc. Theo Gary Dessler (2020), đào tạo là một công cụ quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả hoạt động trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

1.2. Mô hình nghiên cứu

1.2.1. Các nghiên cứu liên quan

1.2.1.1. Nghiên cứu nước ngoài

Nhiều học giả quốc tế đã nghiên cứu về vai trò và hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và ngành khách sạn nói riêng.

Theo Michael J. Boella và Steven Goss-Turner trong cuốn *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (2005), đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự trong ngành khách sạn.

Các tác giả cho rằng việc đào tạo nhân viên giúp nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, cải thiện chất lượng dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường. Đồng thời, các chương trình đào tạo cần được thiết kế phù hợp với nhu cầu công việc và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Theo Nghiên cứu của Christine Jaszay và Paul Dunk trong cuốn *Training Design for the Hospitality Industry* (2003) đã đề xuất quy trình thiết kế chương trình đào tạo trong khách sạn bao gồm: phân tích nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo. Nghiên cứu này nhấn mạnh rằng đào tạo hiệu quả sẽ giúp nâng cao năng lực chuyên môn và chất lượng phục vụ của nhân viên trong ngành dịch vụ khách sạn.

Theo Gary Dessler, đào tạo và phát triển nhân lực là một trong những chức năng quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Các chương trình đào tạo và phát triển giúp nâng cao năng lực chuyên môn, cải thiện kỹ năng lãnh đạo và tăng hiệu quả làm việc của nhân viên trong tổ chức. Đặc biệt, trong ngành dịch vụ như khách sạn, việc đào tạo quản lý không chỉ giúp nâng cao trình độ chuyên môn mà còn góp phần chuẩn bị đội ngũ quản lý có khả năng thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng (Dessler, 2020).

Với Donald L. Kirkpatrick là học giả nổi tiếng trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Ông đã xây dựng mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo 4 cấp độ (Kirkpatrick Model) vào năm 1959 khi nghiên cứu tại University of Wisconsin. Mô hình này hiện được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu và thực tiễn quản trị nhân lực, bao gồm cả ngành khách sạn – du lịch.

Molenda, M. (2003) với mô hình ADDIE mô hình ADDIE giúp các tổ chức xây dựng quy trình đào tạo rõ ràng thông qua năm giai đoạn: phân tích, thiết kế, phát triển, triển khai và đánh giá. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể xác định chính xác nhu cầu đào tạo, xây dựng nội dung chương trình phù hợp với yêu cầu công việc và tổ chức triển khai đào tạo một cách hiệu quả.

Ngoài ra, Morgan McCall, Robert W. Eichinger và Michael M. Lombardo tại Center for Creative Leadership đã đề xuất ra nghiên cứu về mô hình 70–20–10 Learning Model. Mô hình này chỉ ra rằng quá trình học tập và phát triển năng lực của

người lao động chủ yếu đến từ kinh nghiệm thực tế trong công việc, bên cạnh sự hỗ trợ từ người khác và các chương trình đào tạo chính thức.

1.2.1.2. Các nghiên cứu trong nước

Trong những năm gần đây, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch – khách sạn tại Việt Nam đã thu hút sự chú ý của đông đảo các nhà nghiên cứu. Các công trình khoa học thời gian qua chủ yếu tập trung mô tả thực trạng đào tạo tại các doanh nghiệp và cơ sở lưu trú, từ đó chỉ ra những thành tựu đạt được lẫn các nút thắt còn tồn tại. Trên cơ sở đó, hàng loạt giải pháp và kiến nghị mang tính chiến lược đã được đề xuất nhằm tối ưu hóa chất lượng nguồn nhân lực, giúp ngành tăng tốc phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng.

Nghiên cứu của Nguyễn Thùy Dương và Phan Thị Phương Thảo (2024) về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Hyatt Regency West – Hà Nội cho rằng đào tạo nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ và mức độ hài lòng của khách hàng. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các khách sạn cần chú trọng xây dựng chương trình đào tạo bài bản và phù hợp với yêu cầu thực tế của công việc.

Một nghiên cứu khác nữa của Trần Thị Thu Hiền (2019) về chất lượng nguồn nhân lực tại các khách sạn 3 sao ở Thừa Thiên Huế cho thấy trình độ chuyên môn, kỹ năng và thái độ của nhân viên vẫn còn ở mức trung bình và chưa đáp ứng được kỳ vọng của các nhà quản lý khách sạn. Vì vậy, cần tăng cường đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn.

Theo nghiên cứu của Trương Thế Nguyễn và Phạm Vân Anh (2019) về đào tạo nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao tại Việt Nam cho thấy trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, các chương trình đào tạo cần được đổi mới về nội dung và phương pháp nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động và sự phát triển của ngành du lịch.

Ngoài ra, nghiên cứu của Trần Ngọc Trinh (2014) về phát triển nguồn nhân lực tại các khách sạn 4 sao ở thành phố Cần Thơ cho thấy các hoạt động quản trị nhân lực như tuyển dụng, đào tạo và chính sách đãi ngộ có vai trò quan trọng trong việc

nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp khách sạn. Trong đó, hoạt động đào tạo được xem là giải pháp quan trọng giúp nhân viên nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ phục vụ, từ đó góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động của khách sạn.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Lê Thùy Dung (2023) về việc ứng dụng công nghệ và số hóa trong đào tạo nguồn nhân lực quản lý khách sạn cho thấy việc tích hợp công nghệ thông tin và các nền tảng số vào chương trình đào tạo giúp nâng cao hiệu quả đào tạo và đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của các khách sạn 4–5 sao. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng việc đổi mới phương pháp đào tạo thông qua ứng dụng công nghệ số là xu hướng quan trọng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong ngành khách sạn trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

1.2.1.3. Nhận xét

Từ các nghiên cứu nước ngoài lẫn trong nước có thể thấy rằng việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khách sạn. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào việc phân tích vai trò của đào tạo hoặc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong ngành du lịch – khách sạn nói chung. Các nghiên cứu chuyên sâu về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại từng doanh nghiệp khách sạn cụ thể vẫn còn hạn chế.

Vì thế, việc nghiên cứu đề tài “Giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel” là điều cần thiết và cấp bách nhằm đánh giá thực trạng công tác đào tạo tại doanh nghiệp, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của khách sạn.

1.2.2. Các mô hình nghiên cứu liên quan

1.2.2.1. Mô hình nghiên cứu nước ngoài

Mô hình đánh giá đào tạo của Donald L. Kirkpatrick là một trong những mô hình phổ biến nhất trong nghiên cứu đào tạo nguồn nhân lực và được áp dụng rộng

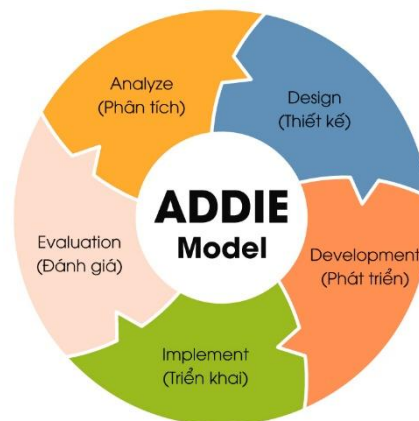
rãi trong nhiều lĩnh vực, bao gồm cả ngành khách sạn. Mô hình này được đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua **4 cấp độ**:



Mô hình 1. 1. Mô hình đánh giá đào tạo của Donald L. Kirkpatrick

Nguồn: Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006)

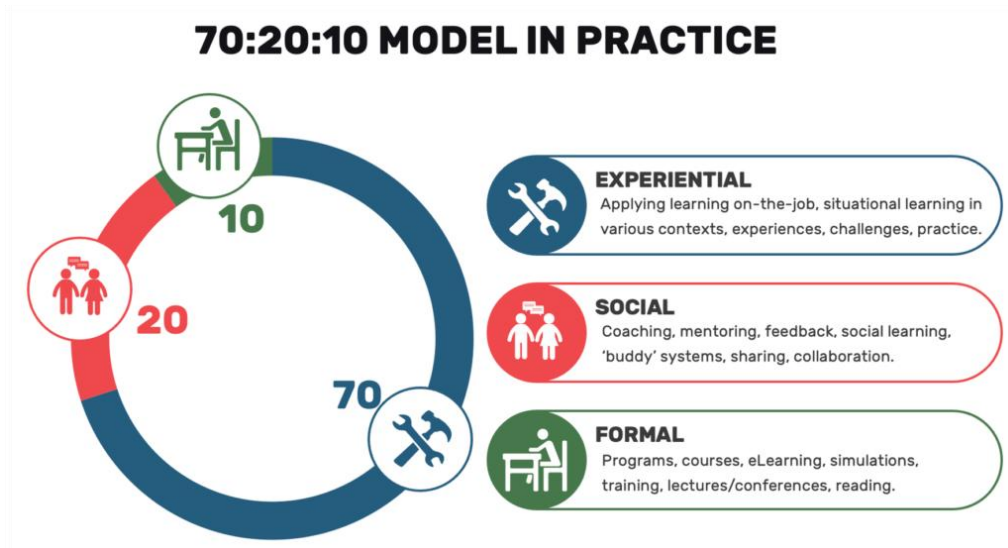
Mô hình ADDIE là một trong những mô hình phổ biến trong lĩnh vực thiết kế và phát triển chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Mô hình này được phát triển nhằm xây dựng một quy trình có hệ thống cho việc thiết kế chương trình đào tạo. Theo nghiên cứu của Michael Molenda, mô hình ADDIE bao gồm năm giai đoạn sau:



Mô hình 1. 2. Mô hình của ADDIE: Chiến lược thiết kế chương trình đào tạo hiệu quả

Nguồn: Molenda, M. (2003)

Mô hình **70–20–10 Learning Model** là một trong những mô hình nổi tiếng trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, được đề xuất bởi Morgan McCall, Robert W. Eichinger và Michael M. Lombardo tại Center for Creative Leadership. Với mô hình này nhân viên có thể học hỏi nhiều kỹ năng quan trọng như giao tiếp với khách hàng, xử lý tình huống và nghiệp vụ chuyên môn thông qua thực tiễn công việc và sự hướng dẫn của những nhân viên có kinh nghiệm.

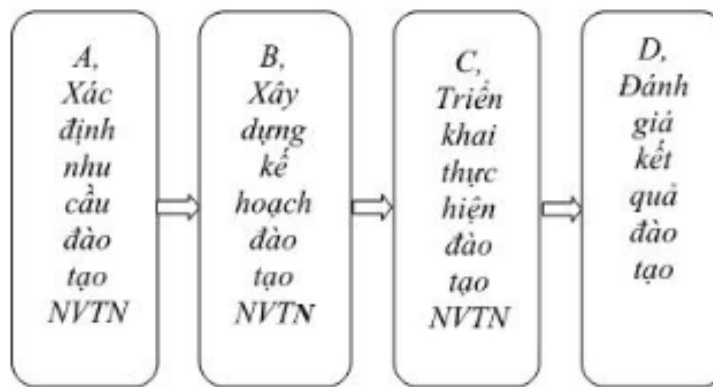


Mô hình 1. 3. Mô hình 70-20-10 Learning Model

Nguồn: McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996)

1.2.2.2. Mô hình nghiên cứu trong nước

Theo Lê Thị Anh và Phùng Thị Kim Anh (2019), công tác quản trị đào tạo nhân lực trong khách sạn được triển khai theo một quy trình gồm bốn bước cơ bản: xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện và đánh giá kết quả đào tạo. Quy trình này giúp doanh nghiệp khách sạn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh. Mô hình cụ thể như sau:



Mô hình 1. 4. Mô hình quy trình đào tạo nhân viên

Nguồn: Tạp chí Khoa học và Công nghệ – Đại học Thái Nguyên

1.3. Các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất

1.3.1. Các giả thuyết nghiên cứu

Kế thừa từ các mô hình nghiên cứu trên và các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo của doanh nghiệp, tác giả đã đúc kết ra các giả thuyết sau cho mô hình nghiên cứu của đề tài:

(1) Phương pháp đào tạo

Phương pháp đào tạo là cách thức truyền đạt kiến thức và kỹ năng đến người học, bao gồm đào tạo tại chỗ (on-the-job training), đào tạo trực tuyến, đào tạo mô phỏng hoặc kết hợp. Trong ngành khách sạn, phương pháp đào tạo mang tính thực hành cao sẽ giúp nhân viên dễ tiếp thu và áp dụng vào công việc. Phương pháp phù hợp sẽ làm tăng sự hứng thú, khả năng tiếp nhận và chất lượng đào tạo cho người lao động. Từ đó, giả thuyết H1 được đề xuất:

- H1: Phương pháp đào tạo có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

(2) Giảng viên đào tạo

Đội ngũ giảng viên giữ vai trò quan trọng trong việc quyết định hiệu quả của quá trình đào tạo. Một giảng viên có trình độ chuyên môn tốt, am hiểu nghiệp vụ và có kinh nghiệm thực tế sẽ giúp người học tiếp thu kiến thức dễ dàng hơn cũng như nâng cao khả năng vận dụng vào công việc. Bên cạnh đó, phương pháp truyền đạt, khả

năng tương tác và tinh thần hỗ trợ của giảng viên cũng góp phần tạo nên chất lượng của chương trình đào tạo. Do đó, giả thuyết H2 được đề xuất:

- H2: Giảng viên đào tạo có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

(3) Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất bao gồm phòng học, trang thiết bị, công cụ hỗ trợ đào tạo và môi trường học tập. Trong ngành khách sạn, các trang thiết bị mô phỏng (phòng mẫu, quầy lễ tân, nhà hàng...) giúp nâng cao tính thực tiễn của đào tạo. Cơ sở vật chất đầy đủ và hiện đại sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình học tập, từ đó nâng cao sự trải nghiệm và chất lượng đào tạo của người lao động. Dựa trên lý thuyết đó, giả thuyết H3 được xây dựng như sau:

- H3: Cơ sở vật chất có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

(4) Chính sách đào tạo

Chính sách đào tạo bao gồm các quy định, chế độ hỗ trợ, khuyến khích và đãi ngộ liên quan đến đào tạo như hỗ trợ chi phí, thời gian học, cơ hội thăng tiến sau đào tạo. Chính sách rõ ràng và hợp lý sẽ tạo động lực cho người lao động tham gia đào tạo, đồng thời giúp họ cảm nhận được sự quan tâm của doanh nghiệp. Điều này giúp thúc đẩy tính tự học nâng cao chất lượng đào tạo hơn. Vì vậy, giả thuyết H4 được xây dựng:

- H4: Chính sách đào tạo có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

(5) Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực

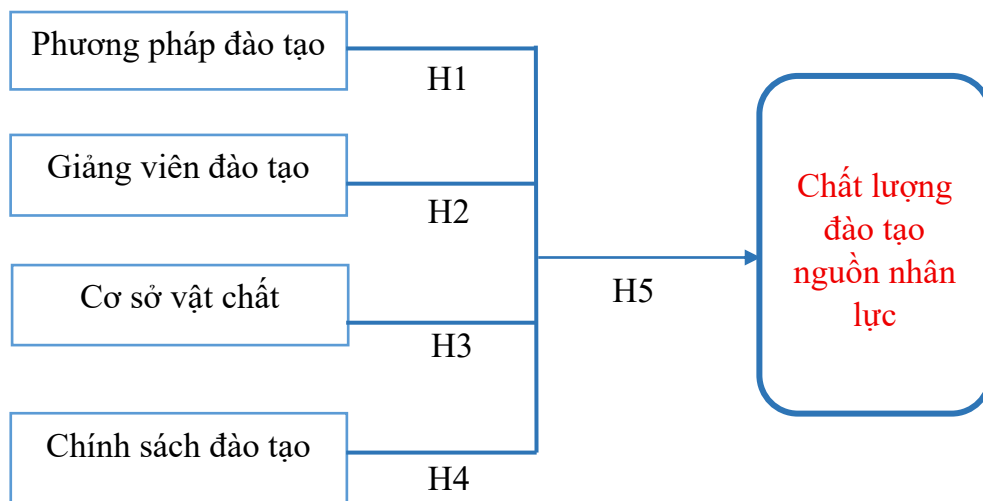
Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong nghiên cứu này không chỉ là biến phụ thuộc mà còn được xem là kết quả chịu ảnh hưởng của các yếu tố thuộc công tác đào tạo như nội dung, phương pháp, giảng viên, cơ sở vật chất, động lực học tập và chính sách đào tạo. Phản ánh mức độ hiệu quả của công tác đào tạo, việc đánh giá đúng chất lượng đào tạo sẽ giúp doanh nghiệp xác định được những điểm mạnh, điểm hạn chế trong hoạt động đào tạo, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu

quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bền vững. Dựa trên cơ sở đó, giả thuyết tổng quan được xây dựng như sau:

- H5: Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.

1.3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên cơ sở lý thuyết và kết quả của các nghiên cứu trước đây, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm phân tích các yếu tố tác động đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel. Mô hình nghiên cứu được đề xuất gồm 3 biến độc lập là: (1) Phương pháp đào tạo, (2) Giảng viên đào tạo, (3) Cơ sở vật chất, (4) Chính sách đào tạo; cùng một biến phụ thuộc là (5) Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực. Các biến trong mô hình được lựa chọn dựa trên mức độ phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và đặc điểm hoạt động của khách sạn. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày như sau:



Mô hình 1. 5. Mô hình nghiên cứu đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel

1.3.3. Phương pháp nghiên cứu

1.3.3.1. Tổng thể nghiên cứu

Đối tượng thuộc tổng thể nghiên cứu của đề tài là toàn bộ nhân viên hiện đang công tác tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel. Đây là lực lượng lao động trực tiếp tham gia vào quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của khách sạn, đồng thời là đối tượng thụ hưởng các chương trình đào tạo được triển khai. Do có sự trải nghiệm và đánh giá thực tế đối với hoạt động đào tạo, nhóm đối tượng này được xem là nguồn

cung cấp dữ liệu phù hợp, giúp phản ánh khách quan các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn.

1.3.3.2. Phương pháp chọn mẫu

Do những hạn chế về thời gian, kinh phí nghiên cứu và khả năng tiếp cận đầy đủ tổng thể nghiên cứu, đề tài sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo hình thức chọn mẫu thuận tiện. Theo đó, các đối tượng khảo sát được lựa chọn dựa trên sự sẵn có và mức độ sẵn lòng tham gia trả lời bảng hỏi của nhân viên đang làm việc tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel trong thời gian tiến hành khảo sát. Phương pháp này được sử dụng khá phổ biến trong các nghiên cứu thuộc lĩnh vực khoa học xã hội nhờ tính linh hoạt, thuận tiện và phù hợp với điều kiện thực tiễn của quá trình thu thập dữ liệu.

1.3.3.3. Kích thước mẫu

Để bảo đảm tính đại diện của mẫu và nâng cao độ tin cậy của các kết quả phân tích, đặc biệt là phân tích nhân tố khám phá (EFA), nghiên cứu xác định kích thước mẫu dựa trên hướng dẫn của Hair và cộng sự (2010). Theo đó, số lượng mẫu tối thiểu được khuyến nghị bằng từ 5 đến 10 lần tổng số biến quan sát được sử dụng trong mô hình nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, bảng câu hỏi khảo sát bao gồm 20 biến quan sát. Do đó, kích thước mẫu tối thiểu được xác định như sau:

- Mức tối thiểu: $n = 5 \times 20 = 100$ mẫu.
- Mức khuyến nghị: $n = 10 \times 20 = 200$ mẫu.

Bên cạnh đó, tổng số nhân viên đang làm việc tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel vào thời điểm nghiên cứu là khoảng 176 người. Để tăng tính đại diện của dữ liệu thu thập, nghiên cứu hướng đến việc khảo sát phần lớn lực lượng lao động của khách sạn. Kết quả thu thập được 176 bảng khảo sát, trong đó có 151 bảng hợp lệ và 25 bảng không hợp lệ. Với số lượng 151 phiếu hợp lệ, kích thước mẫu đã vượt mức tối thiểu theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2010), đáp ứng đủ yêu cầu cho các phân tích thống kê và góp phần nâng cao độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

1.3.3.4. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát là toàn bộ nhân viên đang làm việc tại các bộ phận của khách sạn như: Bộ phận lễ tân, bộ phận buồng phòng, bộ phận nhà hàng, bộ phận Bếp, bộ phận kỹ thuật cùng với các bộ phận khác trong khối văn phòng và khối vận hành. Việc lựa chọn đa dạng đối tượng giúp phản ánh đầy đủ hơn về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực trong khách sạn.

1.3.3.5. Thang đo khảo sát

Dựa trên cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu đã đề xuất, tác giả xây dựng thang đo nhằm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel. Hệ thống thang đo bao gồm các biến nghiên cứu phản ánh những nhân tố tác động đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, trong đó có các biến độc lập gồm: (1) Phương pháp đào tạo, (2) Giảng viên đào tạo, (3) Cơ sở vật chất, (4) Chính sách đào tạo; cùng một biến phụ thuộc là (5) Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực. Tổng số biến quan sát được sử dụng trong nghiên cứu là 20 biến.

Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực. Cụ thể:

(1) Hoàn toàn không đồng ý

(2) Không đồng ý

(3) Bình thường

(4) Đồng ý

(5) Hoàn toàn đồng ý

Bảng 1. 1. Các yếu tố ảnh hưởng và nguồn tài liệu tham khảo

STT	Các yếu tố ảnh hưởng và biến quan sát	Nguồn tài liệu tham khảo					
		Christine Jaszay & Paul	Boella & Goss-	Gary Dessler (2020)	Donald L.	Nguyễn Thị Thanh	Trần Ngọc

		Dunk (2003)	Turner (2005)		Kirkpat rick (1959)	Hà (2010)	Trinh (2014)
I	Phương pháp đào tạo						
1	Phương pháp đào tạo dễ hiểu	X	X	X			
2	Phương pháp đa dạng	X	X			X	
3	Có nhiều hoạt động thực hành	X	X	X			
4	Phương pháp phù hợp với thực tế	X	X	X			
II	Giảng viên đào tạo						
1	Giảng viên có chuyên môn tốt	X	X	X		X	
2	Giảng viên truyền đạt dễ hiểu	X	X	X		X	
3	Giảng viên nhiệt tình	X	X	X		X	
4	Giảng viên có kinh nghiệm thực tế	X	X	X			
III	Cơ sở vật chất						
1	Phòng học đầy đủ tiện nghi	X	X	X		X	
2	Trang thiết bị hiện đại	X	X	X			
3	Tài liệu đầy đủ	X	X	X		X	
4	Môi trường học tập tốt	X	X	X		X	
IV	Chính sách đào tạo						
1	Có chính sách hỗ trợ đào tạo		X	X		X	X

2	Được tạo điều kiện tham gia		X	X		X	X
3	Có chính sách khuyến khích		X	X		X	X
4	Gắn với cơ hội thăng tiến		X	X		X	X
V	Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực						
1	Tiếp thu được kiến thức	X	X	X	X		
2	Áp dụng được vào công việc	X	X	X	X		
3	Hiệu quả công việc cải thiện		X	X	X		X
4	Đáp ứng yêu cầu công việc		X	X	X		X

1.3.3.6. Bảng khảo sát

Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu, tác giả xây dựng hai loại bảng hỏi. Thứ nhất là bảng câu hỏi phỏng vấn sâu được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu định tính nhằm khám phá, điều chỉnh và bổ sung các nhân tố cũng như thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Thứ hai là bảng câu hỏi khảo sát chính thức được sử dụng trong nghiên cứu định lượng để thu thập dữ liệu từ nhân viên đang làm việc tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel, phục vụ cho việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn.

Bảng 1. 2. Bảng câu hỏi khảo sát

Kí hiệu	Câu hỏi	Mức độ hài lòng				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Phương pháp đào tạo						
PP1	Phương pháp đào tạo có dễ hiểu hay không?					

PP2	Các hình thức đào tạo tại khách sạn được tổ chức đa dạng và phù hợp hay không?					
PP3	Có nhiều hoạt động thực hành trong quá trình đào tạo hay không?					
PP4	Phương pháp phù hợp với thực tế làm việc hay không?					
Giảng viên đào tạo						
GV1	Giảng viên có chuyên môn tốt về nghiệp vụ hay không?					
GV2	Giảng viên có truyền đạt dễ hiểu hay không?					
GV3	Giảng viên có nhiệt tình, tận tình trong quá trình dạy hay không?					
GV4	Giảng viên có kinh nghiệm thực tế làm việc tại khách sạn hay không?					
Cơ sở vật chất						
CSVC1	Phòng học đầy đủ tiện nghi hay không?					
CSVC2	Trang thiết bị hiện đại, đáp ứng đủ nhu cầu học tập hay không?					
CSVC3	Tài liệu có đầy đủ các nội dung đào tạo hay không?					
CSVC4	Môi trường học tập có tốt và thoải mái hay không?					
Chính sách đào tạo						

CS1	Công ty có chính sách hỗ trợ trong đào tạo tốt hay không?					
CS2	Tôi có được tạo điều kiện tham gia đào tạo của công ty hay không?					
CS3	Công ty có chính sách khuyến khích sau đào tạo					
CS4	Công ty tạo điều kiện đào tạo gắn với cơ hội thăng tiến hay không?					
Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực						
CLDT1	Tôi tiếp thu được nhiều kiến thức từ đào tạo					
CLDT2	Tôi có thể áp dụng vào công việc					
CLDT3	Hiệu quả công việc được cải thiện					
CLDT4	Đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc					

1.3.3.7. Cách thức thu thập dữ liệu

Thông tin phục vụ nghiên cứu được thu thập từ các nhân viên thông qua bảng khảo sát được thiết kế trên nền tảng trực tuyến và áp dụng thang đo Likert 5 mức độ. Quá trình khảo sát được triển khai bằng nhiều phương thức khác nhau, bao gồm gửi biểu mẫu trực tuyến và phát phiếu trực tiếp, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người tham gia và nâng cao hiệu quả thu thập dữ liệu.

Sau khi hoàn tất việc thu thập dữ liệu, các bảng trả lời được tiến hành rà soát, đối chiếu và sàng lọc nhằm loại bỏ những trường hợp không đáp ứng yêu cầu nghiên cứu như thiếu thông tin, trả lời không đầy đủ hoặc có dấu hiệu thiếu nhất quán. Dữ liệu đạt yêu cầu sau đó được mã hóa và nhập vào phần mềm SPSS để phục vụ cho các bước xử lý, phân tích và kiểm định mô hình nghiên cứu.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã hệ thống hóa những cơ sở lý luận và cơ sở nghiên cứu liên quan đến đề tài “Giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel”. Nội dung chương tập trung làm rõ các khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực và chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, đồng thời phân tích quy trình đào tạo trong doanh nghiệp, vai trò của hoạt động đào tạo và các nhân tố có ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, chương cũng tiến hành tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến lĩnh vực đào tạo nguồn nhân lực. Việc kế thừa các kết quả nghiên cứu trước đã góp phần xây dựng cơ sở khoa học cho đề tài, đồng thời làm căn cứ để đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.

Như vậy, chương 1 đóng vai trò nền tảng lý luận quan trọng, định hướng toàn bộ nội dung nghiên cứu và tạo tiền đề làm cơ sở để khảo sát và đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né trong chương 2.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MANDALA CHĂM BAY MŨI NÉ HOTEL.

2.1. Khái quát chung về Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel.

2.1.1. Vị trí địa lý

Mandala Chăm Bay Mũi Né là một khu nghỉ dưỡng 5 sao trên đồi cát trắng tại Mũi Né. Được quản lý bởi Mandala Hospitality Group, khu nghỉ dưỡng này là một trong những chi nhánh công ty kinh doanh dịch vụ của Tập đoàn Châu Á Thái Bình Dương (APEC Group). Dự án có quy mô lớn với tổng diện tích khoảng 27 ha, bao gồm 2.912 căn hộ, trong đó có khoảng 700 phòng khách sạn được đưa vào vận hành phục vụ khách lưu trú. Với quy mô này, Mandala Chăm Bay Mũi Né được xem là một trong những tổ hợp nghỉ dưỡng có tầm vóc tại khu vực, với bốn tòa tháp hiện đại với đầy đủ tiện ích, mang đến cho du khách trải nghiệm nghỉ dưỡng sang trọng và đẳng cấp.

- Địa chỉ: Tọa lạc tại đường DT716, xã Hòa Thắng, tỉnh Lâm Đồng.
- SĐT: 0263 9999 980
- Email: welcome.serv@mandalahotels.com.vn

Mặc dù vị trí nằm cách xa trung tâm thành phố, song đây lại là lợi thế nổi bật nhờ sở hữu cảnh quan thiên nhiên độc đáo và không gian yên tĩnh. Nằm trên triền đồi hướng ra biển, khách sạn có tầm nhìn rộng mở, cho phép du khách chiêm ngưỡng toàn cảnh biển trời Mũi Né. Vị trí này không chỉ mang lại cảm giác thư thái, tách biệt khỏi sự ồn ào của đô thị mà còn tạo nên điểm khác biệt, góp phần nâng cao giá trị trải nghiệm nghỉ dưỡng cho du khách.



Hình 2. 1. Vị trí Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel

Nguồn: Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel

2.1.2. Giá trị cốt lõi

Mandala Hospitality Group không chỉ chăm chú về vẻ ngoài và còn chú tâm đến nội tâm bên trong từ ý nghĩa tên gọi và các giá trị cốt lõi của tập đoàn. Tên gọi Mandala (Mạn-đà-la) bắt nguồn từ tiếng Phạn, mang nghĩa là "vòng tròn thiêng", tượng trưng cho sự trọn vẹn, hài hòa và tính thống nhất của vũ trụ. Trong triết lý Ấn Độ giáo và Phật giáo – hai tôn giáo lớn tại châu Á – Mandala không chỉ là biểu tượng tôn giáo, mà còn là mô hình thu nhỏ của thế giới nội tâm và vũ trụ bên ngoài. Mandala là đại diện cho sự kết nối giữa con người và vũ trụ, giữa cái hữu hình và vô hình, giữa thế giới vật chất và chiều sâu tinh thần trong vũ trụ.

Lấy cảm hứng từ vòng tròn Mandala tượng trưng cho những vòng xoay xê dịch bất tận của Trái đất quanh mặt trời cùng ba yếu tố tự nhiên tạo nên sự sống: gió, nước, lửa, Mandala khắc họa cuộc hành trình đi kiếm tìm hạnh phúc của mỗi chúng ta. Mặt khác, Mandala còn tượng trưng cho sự trường thọ, hạnh phúc và may mắn theo quan niệm dân gian.

Trong sự vận động, kết nối liên tục, logo Mandala thể hiện khát vọng chinh phục đỉnh cao thành công, hướng đến những giá trị nhân văn tốt đẹp của toàn thể cán bộ nhân viên Mandala. Logo có sự đan xen giữa yếu tố truyền thống và hiện đại, vừa hội nhập với thế giới vừa gắn bó chặt chẽ với cội nguồn lịch sử Việt Nam. Đồng thời, song hành cùng chiến lược phát triển bền vững là triết lý bảo tồn môi trường sinh thái,

phát triển các giá trị văn hóa truyền thống, đương đại và đem đến cuộc sống hạnh phúc, nhân văn cho con người.



Hình 2. 2. Biểu tượng Mandala

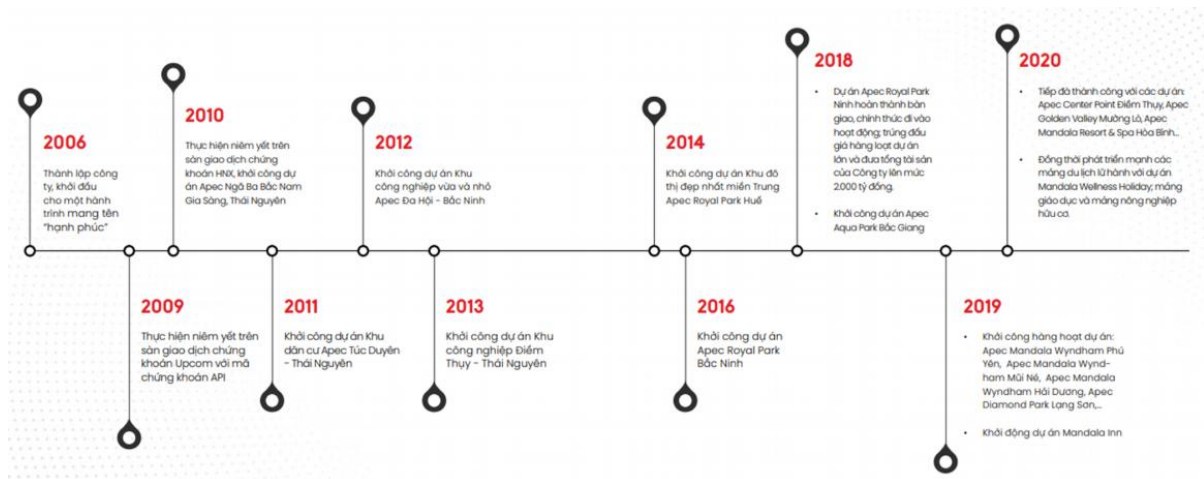
Nguồn: Mandala Chấm Bay Mũi Né Hotel

Giá trị cốt lõi thực sự của ngành khách sạn không nằm ở công nghệ tân tiến hay không gian vĩ đại, mà nằm ở giá trị dịch vụ và những con người mang đến những dịch vụ ấy. Do đó, những nụ cười nồng hậu nhất, với sự tận tâm, chu đáo trong từng lời nói, cử chỉ từ những con người của Mandala sẽ là dấu ấn sâu đậm nhất trong mỗi vị khách có duyên hạnh ngộ với Mandala Hotels.

Giá trị Apec Mandala Hotels đề cao không nằm ở hình thức mà là đến từ giá trị bên trong mỗi con người. Mandala mong muốn không chỉ để lại dấu ấn trong lòng mỗi vị khách về những trải nghiệm ‘văn hóa địa phương’, ‘không gian sống âm áp’, hay ‘sự chuyên nghiệp đẳng cấp quốc tế’, mà còn là ‘sự gần gũi thân thiện’ và ‘cái tâm của Mandala’.

2.1.3. Lịch sử hình thành và sự phát triển của Mandala Chấm Bay Mũi Né

Mandala Chấm Bay Mũi Né được triển khai xây dựng từ năm 2019 và chính thức đi vào vận hành từ năm 2023. Dù là một khu nghỉ dưỡng mới thời gian hoạt động chưa lâu, nhưng khách sạn đã từng bước khẳng định vị thế của mình trên thị trường nhờ hệ thống cơ sở vật chất hiện đại và sự đa dạng về dịch vụ. Khách sạn cung cấp nhiều hạng phòng khác nhau, đáp ứng nhu cầu đa dạng của các nhóm khách hàng, từ khách du lịch cá nhân, gia đình đến khách đoàn và khách doanh nghiệp.



Hình 2. 3. Quá trình hình thành và phát triển của khách sạn

Nguồn: Mandala Charming Bay Mũi Né Hotel

Tổng thể khu nghỉ dưỡng gồm 4 tòa nhà đại diện cho 4 nền văn hóa Mandala đặc trưng: Việt Nam, Trung Quốc, Tây Tạng và Bhutan. Mỗi tòa mang đậm dấu ấn thẩm mỹ và tinh thần riêng biệt – từ màu sắc, chất liệu, hoa văn cho đến cách bài trí – đưa du khách bước vào hành trình trải nghiệm đa dạng, đầy cảm hứng. Sự giao thoa văn hóa này không chỉ tạo nên nét độc đáo riêng cho Mandala Charming Bay Mũi Né, mà còn khơi dậy sự tò mò, khám phá và kết nối sâu sắc với những giá trị phương Đông huyền bí.



Hình 2. 4. Bốn phong cách thiết kế khác nhau của 4 tòa nhà trong Mandala

Nguồn: Mandala Charming Bay Mũi Né Hotel

Tuy đa dạng về hình thức, tổng thể kiến trúc vẫn giữ được sự liên kết chặt chẽ qua triết lý Mandala – hướng đến sự tĩnh lặng bên trong. Thiết kế kiến trúc các tòa nhà Codotel mái khối trên địa hình dốc lấy cảm hứng từ tháp chàm Posanu là tinh hoa kiến trúc của người Chăm tạo thêm sự chấm phá cho bức tranh thiên nhiên là sự hòa quyện giữa nét truyền thống Chăm – bản địa và phong cách hiện đại, tạo nên một không gian thư giãn, tối giản nhưng tinh tế. Từng đường nét, từng khoảng không gian mở đều hướng con người đến trạng thái thanh thoi, chậm rãi và đầy cảm nhận.

Tại Mandala Chăm Bay Mũi Né, mỗi bước chân đều như đang di chuyển trong một vòng Mandala không lồ – nơi du khách không chỉ khám phá vẻ đẹp bên ngoài, mà còn có cơ hội lắng đọng và khám phá vẻ đẹp nội tâm của chính mình.

Không chỉ gây ấn tượng bởi phong cách kiến trúc đặc sắc, Mandala Chăm Bay Mũi Né còn chú trọng đầu tư vào hệ thống lưu trú với các trang thiết bị hiện đại và tiện nghi. Các phòng nghỉ được thiết kế theo hướng kết hợp giữa tính thẩm mỹ và sự tiện dụng, tạo nên không gian nghỉ ngơi thoải mái và phù hợp với nhu cầu của nhiều nhóm khách hàng. Nhờ vị trí thuận lợi, phần lớn các phòng đều sở hữu tầm nhìn hướng biển, mang lại trải nghiệm gần gũi với thiên nhiên.

Ngoài ra, mỗi phòng được trang bị đầy đủ các tiện ích phục vụ nhu cầu sinh hoạt và làm việc của du khách như tivi kết nối internet, khu vực làm việc riêng, nước uống miễn phí cùng nhiều tiện nghi khác. Sự đầu tư đồng bộ về cơ sở vật chất và trang thiết bị góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, mang đến cho khách hàng những trải nghiệm lưu trú tiện nghi và thoải mái.

Không chỉ dừng lại ở du lịch nghỉ dưỡng, Mandala Chăm Bay Mũi Né còn hướng tới nhóm khách hàng doanh nghiệp. Khu nghỉ dưỡng sở hữu hệ thống phòng họp, hội nghị và hội thảo đạt chuẩn quốc tế, với trang thiết bị hiện đại, phù hợp cho các sự kiện, chương trình đào tạo, team building quy mô lớn. Bãi biển riêng phía trước khu nghỉ dưỡng cũng được khai thác tối đa cho các hoạt động thể thao và gắn kết tập thể như chèo kayak, SUP, bóng đá bãi biển, yoga, gym... – mang lại sự cân bằng hoàn hảo giữa làm việc và thư giãn.



Hình 2. 5. Khu vực hội nghị

Nguồn: Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel

Mandala Chăm Bay Mũi Né còn là điểm đến lý tưởng cho mọi lứa tuổi và đối tượng khách hàng với hàng loạt hoạt động trải dài trong suốt kỳ nghỉ. Với các cặp đôi hay nhóm bạn, khu vực bể bơi ngoài trời luôn là lựa chọn hàng đầu – nơi du khách có thể đắm mình trong làn nước mát, thả lỏng cơ thể dưới ánh nắng ấm áp và tận hưởng không khí trong lành của biển trời Mũi Né. Sau những giờ vui chơi, khách có thể tiếp tục thư giãn tại khu spa cao cấp, với các liệu trình massage, sauna, tắm bùn khoáng, bồn tắm thảo dược, xông hơi và trị liệu chuyên sâu, giúp phục hồi năng lượng và cân bằng tinh thần.



Hình 2. 6. Khu vực Spa

Nguồn: Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel



Hình 2. 7. Bể bùn khoáng

Nguồn: Fanpage Mandala Chăm Bay Mũi Né



Hình 2. 8. Xông hơi thư giãn

Nguồn: Fanpage Mandala Chăm Bay Mũi Né

Ngay từ những ngày đầu được giới thiệu ra thị trường, Mandala Chăm Bay Mũi Né đã thu hút sự quan tâm của đông đảo du khách trong nước và quốc tế nhờ quy mô ấn tượng cùng thiết kế kiến trúc độc đáo. Khu nghỉ dưỡng được đánh giá là một trong những công trình nổi bật tại khu vực Mũi Né, góp phần tạo điểm nhấn cho cảnh quan du lịch địa phương. Đặc biệt, việc được vinh danh trong danh sách những khách sạn có quy mô lớn tại châu Á đã góp phần nâng cao uy tín và hình ảnh của Mandala Chăm Bay Mũi Né, đồng thời quảng bá điểm đến Mũi Né – Bình Thuận đến với du khách trong và ngoài nước.

Những thành tựu này không chỉ khẳng định sức hút của khu nghỉ dưỡng mà còn đóng góp tích cực vào việc nâng cao vị thế của ngành du lịch địa phương, góp phần đưa hình ảnh Mũi Né – Bình Thuận trở thành điểm đến hấp dẫn trên thị trường du lịch khu vực và quốc tế.

2.1.4. Triết lý kinh doanh

Hạnh phúc chỉ thực sự đến khi chúng ta biết cho đi. Và mục tiêu của một doanh nghiệp chính là đem tới hạnh phúc cho khách hàng, cổ đông, cán bộ nhân viên và xã hội bằng những sản phẩm dịch vụ chất lượng.

Apec Group khẳng định triết lý doanh nghiệp: "Kinh doanh là phụng sự" chính là kim chỉ nam cho mọi hành động. Kiến tạo một hệ sinh thái phát triển bền vững vì lợi ích của xã hội là một hành trình hạnh phúc mà chúng tôi cùng nhau xây dựng.

- **Xây dựng sự nghiệp dựa trên cái gốc là tâm con người**

"Những điều đi từ trái tim sẽ đến trái tim" Khi những trái tim được gắn kết với nhau bằng một niềm tin vững chắc thì không có bất cứ điều gì có thể đáng tin cậy hơn.

- **Chia sẻ tri thức tới cộng đồng**

Apec Group cũng có những buổi nói chuyện chia sẻ tri thức với sinh viên, các khách sạn như Mandala Chăm Bay Mũi Né cũng có các chương trình liên kết thực tập với các trường đại học giúp sinh viên định hướng được nghề nghiệp và thu hút nhân tài về cho công ty.

- **Lan tỏa yêu thương chia sẻ hạnh phúc**

Với triết lý "Kinh doanh là phụng sự", Apec Group không ngừng nỗ lực tạo ra giá trị tích cực cho cộng đồng thông qua những hành động cụ thể, thiết thực và đầy yêu thương. Một trong những chuỗi hoạt động nổi bật thể hiện tinh thần đó chính là các mô hình mang tên “Hạnh phúc”, được triển khai rộng rãi nhằm sẻ chia và lan tỏa hạnh phúc đến với mọi người, đặc biệt là những hoàn cảnh còn nhiều khó khăn trong xã hội.

Các mô hình tiêu biểu: Siêu thị Hạnh phúc, lớp học Hạnh phúc, thư viện Hạnh phúc, chuyến xe Hạnh phúc, ...



Hình 2. 9. Siêu thị hạnh phúc 0đ

Nguồn: Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel

- **Con người là trung tâm của sự phát triển**

Apec Group luôn chú trọng tri thức, lấy con người làm trung tâm mở các lớp đào tạo nguồn nhân lực để nhân viên từ đó có nền tảng để phát triển hơn.

- **Sáng tạo để đột phá**

Một trong những hoạt động nổi bật trong văn hóa doanh nghiệp là chương trình “APEC TALK”, được tổ chức thường xuyên nhằm tạo cơ hội cho nhân viên trao đổi, chia sẻ những suy nghĩ, nguyện vọng, kinh nghiệm sống cũng như kinh nghiệm làm việc. Thông qua hoạt động này, doanh nghiệp không chỉ tăng cường

sự gắn kết giữa các thành viên mà còn xây dựng môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích sự thấu hiểu và phát triển cá nhân.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp luôn đề cao tinh thần đổi mới và sáng tạo trong mọi hoạt động. Ban lãnh đạo nhận thức rằng việc duy trì những phương thức làm việc truyền thống sẽ khó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường. Vì vậy, doanh nghiệp không ngừng khuyến khích tư duy sáng tạo nhằm phát triển các sản phẩm và dịch vụ mang tính khác biệt, nâng cao giá trị cho khách hàng, đồng thời xây dựng môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp và giàu cảm hứng cho người lao động.

Song song với đó, doanh nghiệp từng bước hoàn thiện mô hình quản trị theo hướng tinh gọn và hiệu quả, tập trung phát triển các lĩnh vực có hàm lượng tri thức cao như quản lý vận hành, marketing, thiết kế và cung cấp các giải pháp tổng thể. Định hướng này góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, gia tăng giá trị doanh nghiệp và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

- Kỷ luật để đi xa

APEC luôn chú trọng xây dựng môi trường làm việc khuyến khích sự đổi mới và phát huy năng lực sáng tạo của mỗi cá nhân. Doanh nghiệp tạo điều kiện để nhân viên mạnh dạn đề xuất các ý tưởng mới, góp phần nâng cao hiệu quả công việc và tạo ra những giá trị khác biệt. Việc đề cao tinh thần sáng tạo không chỉ giúp khai thác tối đa tiềm năng của người lao động mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức.

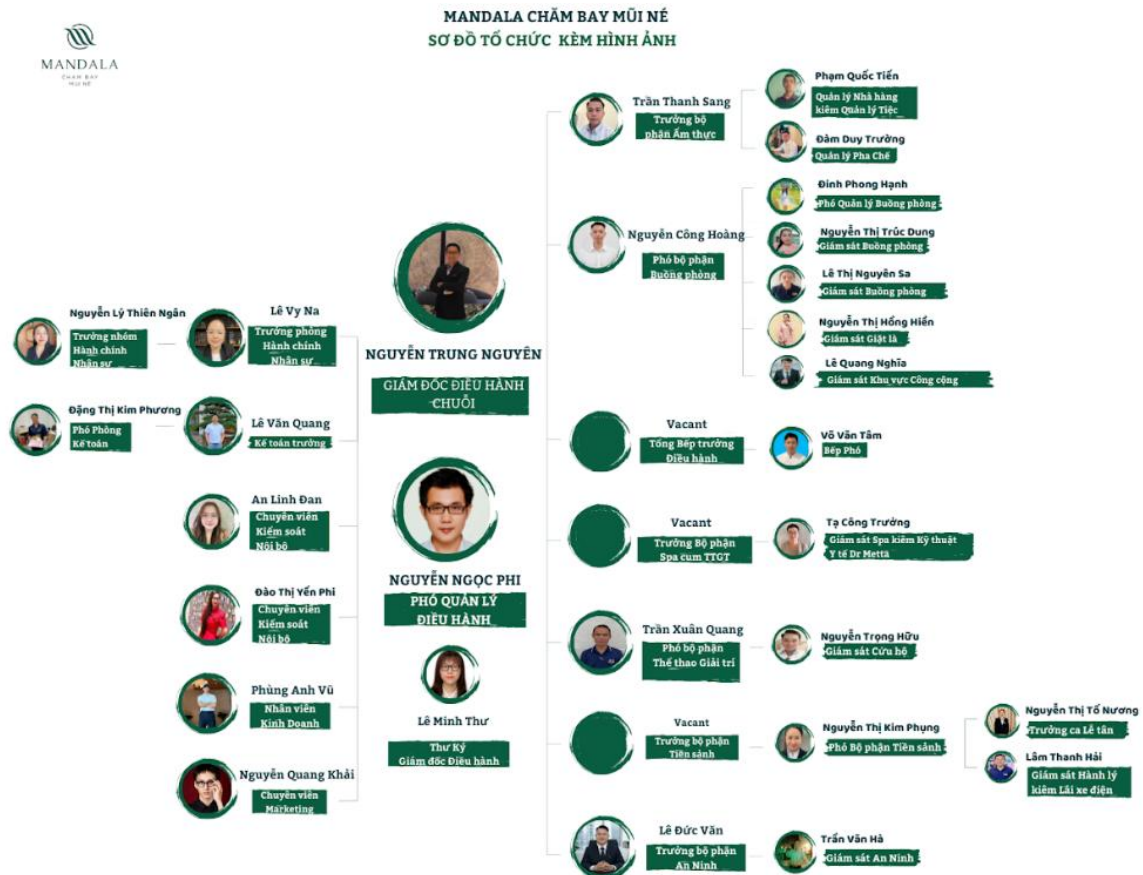
Bên cạnh đó, APEC cũng nhấn mạnh vai trò của sự nỗ lực, tinh thần trách nhiệm và tính kỷ luật trong công việc. Doanh nghiệp xây dựng hệ thống quy định và nguyên tắc làm việc phù hợp với văn hóa tổ chức nhằm hình thành tác phong chuyên nghiệp, nâng cao ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân. Đồng thời, các chương trình đào tạo được triển khai nhằm trang bị cho nhân viên những kỹ năng cần thiết trong việc giải quyết vấn đề, thích ứng với áp lực và vượt qua những khó khăn trong quá trình làm việc.

Sự kết hợp hài hòa giữa tư duy sáng tạo và tính kỷ luật đã tạo nên nét đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp của APEC. Đây là nền tảng giúp các ý tưởng

mới được hiện thực hóa một cách hiệu quả, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

2.1.5. Cơ cấu tổ chức và đặc điểm nguồn nhân lực tại khách sạn

2.1.5.1. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2. 1. Sơ đồ tổ chức của khách sạn Mandala Châm Bay Mũi Né

Nguồn: Phòng nhân sự Mandala Châm Bay Mũi Né Hotel

* Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận:

- Ban điều hành:

Chức năng: Ban điều hành là bộ phận quản lý cao nhất trong hoạt động điều hành hàng ngày của khách sạn, chịu trách nhiệm tổ chức, quản lý và kiểm soát toàn bộ các hoạt động kinh doanh. Ban điều hành có vai trò tham mưu cho Ban lãnh đạo, đồng thời trực tiếp triển khai các chiến lược, kế hoạch nhằm đảm bảo hoạt động của khách sạn diễn ra hiệu quả, đạt được mục tiêu đã đề ra.

Nhiệm vụ: Ban điều hành có nhiệm vụ xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh; tổ chức và điều hành các hoạt động kinh doanh của khách sạn. Đồng thời, thực hiện quản lý nguồn nhân lực, kiểm soát chi phí và tài chính nhằm đảm bảo hiệu quả

hoạt động. Bên cạnh đó, Ban điều hành chịu trách nhiệm xây dựng và phát triển thương hiệu, cũng như kịp thời giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình vận hành.

- ***Bộ phận Hành chính nhân sự:***

Chức năng: Bộ phận Nhân sự có vai trò tham mưu cho Ban điều hành trong việc hoạch định và triển khai các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của khách sạn. Đồng thời, bộ phận này chịu trách nhiệm quản lý, phát triển và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh cũng như định hướng phát triển của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ: Triển khai các công tác tuyển dụng và bố trí nhân sự phù hợp cho từng phòng ban, tổ chức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Quản lý hồ sơ và thông tin nhân viên, xây dựng và thực hiện chính sách lương, thưởng, phúc lợi. Theo dõi, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên trong từng bộ phận. Giải quyết các vấn đề quan hệ lao động.

- ***Bộ phận Kế toán:***

Chức năng: tham mưu cho Ban lãnh đạo trong công tác quản lý tài chính và kiểm soát các hoạt động kinh tế phát sinh tại khách sạn. Bộ phận này chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện công tác kế toán, quản lý nguồn vốn và cung cấp các thông tin tài chính cần thiết nhằm hỗ trợ quá trình quản trị và ra quyết định của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ: Thực hiện công việc hạch toán, ghi chép lại và theo dõi các nghiệp vụ tài chính phát sinh. Quản lý doanh thu, chi phí và kiểm soát ngân sách của khách sạn. Báo cáo tài chính định kỳ chi tiết cho ban lãnh đạo. Quản lý tiền mặt, công nợ và tài sản của doanh nghiệp.

- ***Bộ phận kiểm soát nội bộ:***

Chức năng: Bộ phận kiểm soát nội bộ có chức năng giám sát, kiểm tra và đánh giá việc tuân thủ các quy trình, quy định trong hoạt động của khách sạn, nhằm đảm bảo tính minh bạch, hiệu quả và hạn chế rủi ro trong quản lý.

Nhiệm vụ: Thực hiện các công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy trình và quy định nội bộ của cán bộ nhân viên. Theo sát các hoạt động trong công việc của các phòng ban. Phát hiện và phòng ngừa rủi ro, sai sót trong quá trình làm việc, hoạt động kinh doanh. Kiểm soát việc sử dụng tài chính, tài sản của doanh

nghiệp. Đề xuất các biện pháp cải tiến quy trình và nâng cao hiệu quả quản lý. Phối hợp với các bộ phận để đảm bảo tuân thủ quy định và tiêu chuẩn hoạt động.

- **Bộ phận kinh doanh:**

Chức năng: Tìm kiếm, khai thác và phát triển nguồn khách hàng; xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm tăng doanh thu và nâng cao hiệu quả hoạt động của khách sạn.

Nhiệm vụ: Tìm kiếm, khai thác và mở rộng tệp khách hàng của khách sạn, xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Xây dựng và triển khai kế hoạch kinh doanh, bán phòng và dịch vụ. Phối hợp mật thiết với các bộ phận để đưa ra các chiến lược bán hàng mới, thúc đẩy kinh doanh đảm bảo chất lượng dịch vụ cho khách. Theo sát, chăm sóc khách hàng và xử lý các yêu cầu phát sinh khi cần thiết. Phân tích rõ thị trường, đối thủ cạnh tranh để đề xuất chiến lược phù hợp.

- **Bộ phận Marketing:**

Chức năng: Xây dựng và triển khai các hoạt động quảng bá, các mảng truyền thông nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu của khách sạn, thu hút khách hàng cho khách sạn.

Nhiệm vụ: Xây dựng và triển khai chiến lược marketing phù hợp với mục tiêu kinh doanh của khách sạn. Thực hiện các hoạt động quảng bá thương hiệu của khách sạn như: truyền thông, quảng cáo, digital marketing.... Quản lý các kênh truyền thông như website, mạng xã hội, OTA (Booking, Agoda...). Phối hợp với các bộ phận để làm mới hình ảnh, liên kết với Sales để thúc đẩy doanh thu. Xây dựng chương trình khuyến mãi thu hút, xây dựng các sự kiện dành cho khách hàng.

- **Bộ phận nhà hàng:**

Chức năng: Tổ chức và cung cấp dịch vụ ăn uống cho khách lưu trú và khách bên ngoài, đảm bảo chất lượng món ăn, phục vụ chuyên nghiệp và góp phần nâng cao doanh thu cho khách sạn.

Nhiệm vụ: Lên thực đơn, menu phục vụ ăn uống (buffet, à la carte, tiệc...) theo tiêu chuẩn khách sạn. Đảm bảo chất lượng phục vụ của từng món ăn, đồ uống và vệ sinh an toàn thực phẩm. Dem đến cho khách hàng cách phục vụ chuyên nghiệp, đáp ứng nhu cầu của khách. Phối hợp với bộ phận Bếp và các bộ phận liên quan trong quá trình làm việc. Quản lý chặt chẽ đầu vào và đầu ra của từng nguyên vật liệu, kiểm

soát chi phí và hạn chế thất thoát. Sắp xếp, bố trí không gian nhà hàng hợp lý, đảm bảo thẩm mỹ. Tiếp nhận và xử lý phản hồi của khách hàng nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ trong nhà hàng.

- ***Bộ phận buồng phòng:***

Chức năng: Đảm bảo vệ sinh, bảo dưỡng và chuẩn bị phòng ở đạt tiêu chuẩn, góp phần mang lại sự hài lòng và trải nghiệm tốt nhất cho khách lưu trú.

Nhiệm vụ: Chuẩn bị phòng sạch cho khách hàng, đảm bảo vệ sinh phòng khách và khu vực công cộng theo tiêu chuẩn khách sạn. Chuẩn bị phòng sẵn sàng trước khi đón khách và kiểm tra tình trạng phòng. Thay thế, bổ sung vật dụng trong phòng (amenities) đầy đủ, kịp thời tránh làm gián đoạn quá trình phục vụ khách. Phối hợp với bộ phận lễ tân trong việc cập nhật tình trạng phòng. Kiểm tra, báo cáo các hư hỏng và phối hợp với bộ phận kỹ thuật để sửa chữa. Quản lý đồ vải (linen), vật dụng và trang thiết bị buồng phòng. Đảm bảo an toàn, an ninh và bảo quản tài sản của khách.

- ***Bộ phận Bếp:***

Chức năng: Bộ phận Bếp có chức năng tổ chức và thực hiện công tác chế biến, cung cấp các món ăn phục vụ khách hàng theo tiêu chuẩn chất lượng của khách sạn. Đồng thời, bộ phận chịu trách nhiệm bảo đảm vệ sinh an toàn thực phẩm, đáp ứng nhu cầu ẩm thực đa dạng của khách lưu trú và khách sử dụng dịch vụ tại khách sạn.

Nhiệm vụ: Lên chi phí dụng cụ, thực phẩm chế biến, làm các món ăn theo thực đơn và tiêu chuẩn của khách sạn. Đảm bảo chất lượng món ăn về hương vị, hình thức và dinh dưỡng. Phối hợp với bộ phận nhà hàng trong quá trình phục vụ khách. Xây dựng, cải tiến thực đơn phù hợp với nhu cầu khách hàng. Quản lý nguyên vật liệu, kiểm soát chi phí và hạn chế thất thoát. Bảo quản, vệ sinh trang thiết bị và khu vực bếp.

- ***Bộ phận Spa:***

Chức năng: Cung cấp các dịch vụ chăm sóc sức khỏe, thư giãn và làm đẹp cho khách hàng, góp phần nâng cao trải nghiệm nghỉ dưỡng và gia tăng giá trị dịch vụ của khách sạn.

Nhiệm vụ: Cung cấp các dịch vụ chăm sóc sức khỏe và thư giãn như massage, chăm sóc da, trị liệu cơ thể và các dịch vụ spa khác theo tiêu chuẩn của khách sạn.

Đảm bảo chất lượng dịch vụ trong suốt quá trình phục vụ, mang đến cho khách hàng những trải nghiệm thoải mái và hài lòng. Tuân thủ các quy định về vệ sinh, an toàn trong quá trình phục vụ. Quản lý trang thiết bị, sản phẩm và không gian spa. Phối hợp với các bộ phận liên quan để phục vụ khách hiệu quả. Tiếp nhận và xử lý phản hồi của khách hàng nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ.

- ***Bộ phận Thể thao giải trí:***

Chức năng: Tổ chức và cung cấp các hoạt động vui chơi, thể thao và giải trí cho khách hàng, góp phần nâng cao trải nghiệm nghỉ dưỡng và tăng sức hấp dẫn của khách sạn.

Nhiệm vụ: Tổ chức và triển khai các hoạt động thể thao, vui chơi giải trí và chăm sóc sức khỏe dành cho khách lưu trú như gym, tennis và các hoạt động ngoài trời khác. Hướng dẫn, hỗ trợ và tạo điều kiện để khách hàng tham gia các hoạt động một cách thuận lợi, an toàn và đạt hiệu quả cao. Quản lý, kiểm tra và bảo dưỡng định kỳ các trang thiết bị thể thao, dụng cụ giải trí cũng như khu vực tổ chức hoạt động nhằm bảo đảm chất lượng phục vụ. Xây dựng và phát triển các chương trình giải trí phù hợp với từng nhóm khách hàng, góp phần nâng cao trải nghiệm và mức độ hài lòng của khách lưu trú. Đảm bảo các tiêu chuẩn về an toàn trong quá trình tổ chức và vận hành các hoạt động thể thao, giải trí. Phối hợp với các bộ phận liên quan trong việc tổ chức sự kiện, chương trình trải nghiệm và các hoạt động phục vụ khách hàng theo kế hoạch của khách sạn. Tổ chức các hoạt động thể thao và giải trí (tennis, yoga, gym, trò chơi ngoài trời...).

- ***Bộ phận Lễ tân:***

Chức năng: Đón tiếp, phục vụ và hỗ trợ khách hàng trong suốt quá trình lưu trú, đồng thời là cầu nối giữa khách hàng với các bộ phận khác trong khách sạn. Bộ phận lễ tân được coi là bộ mặt của khách sạn, tiếp xúc nhiều với khách hàng, từ đó có thể tham mưu với ban lãnh đạo về những chiến lược tiếp cận gần nhất với khách hàng.

Nhiệm vụ: hực hiện các thủ tục nhận phòng, trả phòng cho khách. Tiếp nhận, cập nhật và xử lý thông tin đặt phòng. Cung cấp thông tin về dịch vụ, tiện ích của khách sạn; hướng dẫn và hỗ trợ khách trong suốt thời gian lưu trú. Quản lý thông tin khách hàng và tình trạng phòng. Thực hiện thanh toán và các nghiệp vụ liên quan.

- Bộ phận An ninh:

Chức năng: Đảm bảo an toàn, an ninh trật tự cho khách hàng, nhân viên và tài sản của khách sạn; góp phần duy trì môi trường hoạt động ổn định và chuyên nghiệp.

Nhiệm vụ: Đảm bảo an ninh, trật tự trong toàn bộ khu vực khách sạn. Kiểm soát người ra vào, giám sát các khu vực trọng yếu. Tuần tra, phát hiện và xử lý kịp thời các sự cố an ninh. Đảm bảo sự an toàn cho khách hàng, nhân viên và tài sản của doanh nghiệp. Phối hợp với các bộ phận trong xử lý tình huống khẩn cấp. Thực hiện công tác phòng cháy chữa cháy và cứu hộ khi cần thiết. Lập báo cáo và ghi nhận các sự việc xảy ra.

2.1.5.2. Đặc điểm nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né

*** Cơ cấu lao động theo trình độ**

Trình độ lao động của khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né được thống kê theo bảng 2.1 như sau:

Bảng 2. 1: Cơ cấu lao động theo trình độ

Trình độ	2023		2024		2025	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
THCS	101	41,1	123	42,7	68	38,6
THPT	50	20,3	68	23,6	42	23,8
Cao đẳng Trung cấp	51	20,7	49	17	33	18,8
Đại học	43	17,5	47	16,3	33	18,8
Sau đại học	1	0,4	1	0,4	0	0
Tổng	246	100	288	100	176	100

Nguồn: Phòng nhân sự Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy:

- Về số lượng:

Số lượng nhân sự tại khách sạn có sự biến động tương đối rõ rệt qua các năm. Cụ thể, năm 2024 tăng thêm 42 nhân sự so với năm 2023. Sự gia tăng này phản ánh nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh và nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn trong bối cảnh ngành du lịch phục hồi mạnh mẽ sau giai đoạn khó khăn trước đó.

Tuy nhiên, đến cuối năm 2025, do hiệu quả kinh doanh chưa đạt như kỳ vọng và khách sạn tiến hành điều chỉnh công suất phòng nhằm phù hợp với tình hình thực tế, doanh nghiệp đã thực hiện cắt giảm một phần nhân sự. Sự điều chỉnh này tuy giúp tối ưu chi phí vận hành nhưng cũng phần nào ảnh hưởng đến tâm lý người lao động, làm giảm mức độ gắn kết và tác động nhất định đến hình ảnh, uy tín của khách sạn trên thị trường lao động.

- Về chất lượng:

Nhìn vào bảng số liệu trên có thể thấy cơ cấu trình độ nguồn nhân lực tại khách sạn có sự thay đổi qua các năm 2023–2025.

Trước hết, nhóm lao động có trình độ THCS chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng số nhân sự qua các năm, lần lượt là 41,1% (2023), 42,7% (2024) và giảm xuống còn 38,6% (2025). Điều này cho thấy khách sạn vẫn sử dụng một tỷ lệ lớn lao động phổ thông, phù hợp với đặc thù ngành dịch vụ. Tuy nhiên, tỷ trọng này có xu hướng giảm nhẹ vào năm 2025.

Đối với nhóm trình độ THPT, tỷ lệ có xu hướng tăng nhẹ từ 20,3% (2023) lên 23,6% (2024) và đạt 23,8% (2025). Đây là lực lượng lao động chiếm tỷ trọng tương đối ổn định, chủ yếu đảm nhận các vị trí phục vụ trực tiếp.

Nhóm lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp có sự biến động nhẹ, giảm từ 20,7% (2023) xuống 17% (2024) nhưng tăng trở lại lên 18,8% (2025). Điều này phản ánh sự điều chỉnh trong cơ cấu nhân sự theo nhu cầu thực tế của khách sạn.

Đối với nhân sự có trình độ đại học, tỷ lệ dao động không lớn, từ 17,5% (2023) giảm xuống 16,3% (2024) và tăng lên 18,8% (2025). Nhóm này chủ yếu đảm nhiệm các vị trí quản lý và chuyên môn.

Riêng nhóm sau đại học chiếm tỷ lệ rất thấp và gần như không đáng kể trong cơ cấu nhân sự, cho thấy khách sạn chưa chú trọng nhiều đến nguồn nhân lực trình độ cao.

Tổng thể, cơ cấu trình độ nhân sự tại khách sạn tương đối phù hợp với đặc thù ngành khách sạn – dịch vụ, trong đó lao động phổ thông và lao động trình độ trung cấp, cao đẳng chiếm tỷ trọng lớn. Tuy nhiên, sự biến động qua các năm cho thấy cơ cấu nhân sự chưa thực sự ổn định, đồng thời tỷ lệ nhân sự có trình độ cao còn hạn chế. Điều này đặt ra yêu cầu cần thiết trong việc tăng cường công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ và đáp ứng tốt các yêu cầu công việc trong thời gian tới.

*** Cơ cấu theo giới tính và độ tuổi**

Bảng 2. 2. Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi

STT	Chỉ tiêu	2023	2024	2025
A	Theo giới tính	246 (100%)	288 (100%)	176 (100%)
1	Nam	118 (48%)	149 (51,7%)	92 (52,3%)
2	Nữ	128 (52%)	139 (48,3%)	84 (47,7)
B	Theo độ tuổi	246 (100%)	288 (100%)	176 (100%)
1	Từ 18 đến 25	96 (39%)	119 (41,3%)	62 (35,2%)
2	Từ 26 đến 35	120 (48,8%)	134 (46,5%)	83 (47,2%)
3	Từ 36 đến 45	25 (10,2%)	27 (9,4%)	27 (15,3%)
4	Từ 45 trở lên	5 (2%)	8 (2,8%)	4 (2,3%)

Nguồn: Phòng nhân sự Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel

Kết quả bảng số liệu trên có thể thấy:

- Về giới tính:

Về cơ cấu giới tính, nguồn nhân lực của khách sạn có xu hướng chuyển dịch từ trạng thái nữ chiếm ưu thế sang tương đối cân bằng và nghiêng nhẹ về phía lao động nam. Sự thay đổi này phản ánh quá trình điều chỉnh cơ cấu lao động nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu vận hành thực tế của khách sạn trong từng giai đoạn.

Tuy nhiên, tỷ lệ giữa lao động nam và nữ vẫn được duy trì ở mức hợp lý, không có sự chênh lệch quá lớn. Điều này cho thấy môi trường làm việc trong ngành khách sạn tương đối phù hợp với cả hai giới, đồng thời đảm bảo tính cân bằng và đa dạng trong cơ cấu nguồn nhân lực.

- Về độ tuổi:

Có thể thấy cơ cấu nhân sự theo độ tuổi tại khách sạn có sự phân bố không đồng đều và tập trung chủ yếu ở nhóm lao động trẻ.

Cụ thể, nhóm tuổi từ 26 đến 35 chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng số nhân sự qua các năm, lần lượt là 48,8% (2023), 46,5% (2024) và 47,2% (2025). Đây là lực lượng lao động chủ lực của khách sạn, có sức khỏe, kinh nghiệm và khả năng thích ứng tốt với yêu cầu công việc trong ngành dịch vụ.

Nhóm tuổi từ 18 đến 25 cũng chiếm tỷ trọng tương đối lớn, với 39% (2023), tăng lên 41,3% (2024) và giảm xuống còn 35,2% (2025). Đây là lực lượng lao động trẻ, năng động, dễ tiếp thu trong quá trình đào tạo nhưng thường thiếu kinh nghiệm thực tiễn.

Trong khi đó, nhóm tuổi từ 36 đến 45 chiếm tỷ lệ thấp hơn, lần lượt là 10,2% (2023), 9,4% (2024) và tăng lên 15,3% (2025). Sự gia tăng này cho thấy khách sạn có xu hướng bổ sung thêm nhân sự có kinh nghiệm nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng dịch vụ.

Nhóm tuổi từ 45 tuổi trở lên chiếm tỷ trọng rất nhỏ, dao động từ 2% đến 2,8% qua các năm. Điều này cho thấy đặc thù của ngành khách sạn với cường độ làm việc cao, thường phù hợp hơn với lao động trẻ.

Nhìn chung, cơ cấu độ tuổi của khách sạn tập trung chủ yếu vào nhóm lao động trẻ dưới (18–35 tuổi). Đây là lợi thế về sự năng động, có khả năng tiếp thu nhanh, dễ thích nghi với phương pháp đào tạo mới và công nghệ hiện đại, từ đó giúp nâng cao hiệu quả đào tạo trong thời gian ngắn. Tuy nhiên, do còn hạn chế về kinh nghiệm thực tiễn, nhóm này cần được đào tạo thường xuyên và bài bản để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp.

Ngược lại, nhóm lao động lớn tuổi tuy chiếm tỷ lệ thấp nhưng lại có nhiều kinh nghiệm, có thể hỗ trợ quá trình đào tạo thông qua hình thức kèm cặp, hướng dẫn thực tế. Do đó, khách sạn cần xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với từng nhóm độ tuổi nhằm phát huy tối đa hiệu quả đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăn Bay Mũi Né Hotel

2.2.1. Phương pháp đào tạo nhân sự tại Mandala Chăn Bay Mũi Né Hotel

Về phương pháp đào tạo Mandala đang kết hợp giữa 2 phương pháp đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc tùy thuộc vào nhu cầu đào tạo và tình hình kinh doanh của khách sạn.

*** Hình thức đào tạo trong công việc:**

Đối với hình thức đào tạo trong công việc, Mandala hiện đang triển khai một số phương pháp chủ yếu như sau:

- Phương pháp chỉ dẫn công việc:

Phương pháp này được áp dụng chủ yếu đối với nhân viên mới, thông qua việc giới thiệu và hướng dẫn các nội quy, quy định, quy trình làm việc của khách sạn. Nhân viên có kinh nghiệm và tay nghề cao sẽ trực tiếp hướng dẫn, chỉ dẫn cụ thể từng công việc cho nhân viên mới cho đến khi họ có thể thực hiện thành thạo và đáp ứng yêu cầu công việc. Phương pháp này giúp nhân viên nhanh chóng làm quen với môi trường làm việc và nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Phòng nhân sự sẽ có 1 buổi training, giới thiệu về khách sạn cho tất cả các nhân viên mới và đưa nhân viên về bộ phận đào tạo chuyên môn, đảm bảo 100% mới đều được đào tạo theo đúng quy định.

- Đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ bảo (coaching):

Phương pháp này được triển khai thông qua sự hướng dẫn trực tiếp của cấp quản lý đối với nhân viên. Nội dung đào tạo tập trung vào việc truyền đạt kiến thức chuyên môn, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, đồng thời cập nhật các yêu cầu mới từ Ban lãnh đạo. Nhờ đó, nhân viên có thể nâng cao năng lực làm việc, đáp ứng tốt hơn các tiêu chuẩn dịch vụ và mục tiêu kinh doanh của khách sạn.

Tại Mandala, phương pháp này vẫn đang được thực hiện và duy trì định kỳ hằng tháng vào những mùa thấp điểm. Cụ thể, vào đầu mỗi tháng, các trưởng bộ phận sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo và gửi về phòng Hành chính nhân sự để xin phê duyệt nội dung, cũng như hình thức đào tạo. Sau khi được thông qua, các bộ phận tiến hành tổ chức đào tạo cho nhân viên. Trong quá trình đào tạo sẽ được phòng Hành chính nhân sự giám sát, đồng thời Ban lãnh đạo có thể tham dự đột xuất nhằm đảm bảo chất lượng và hiệu quả của chương trình. Cuối mỗi tháng, các bộ phận có trách nhiệm lập báo cáo kết quả đào tạo và gửi về phòng Hành chính nhân sự để kiểm tra, đánh giá và lưu trữ

Bảng 2. 3. Bảng thống kê số lượng buổi đào tạo năm 2025.

STT	Bộ phận	SL buổi đào tạo	Kết quả
1	Âm thực	33	Tất cả nhân viên nắm được kiến thức, quy trình sau đào tạo
2	Buồng phòng	253	Tất cả nhân viên nắm được kiến thức, quy trình sau đào tạo
3	Lễ tân	41	Tất cả nhân viên nắm được kiến thức, quy trình sau đào tạo
4	Bếp	12	Tất cả nhân viên nắm được kiến thức, quy trình sau đào tạo
5	Hành chính nhân sự	5	Tất cả nhân viên nắm được kiến thức, quy trình sau đào tạo
6	Spa	68	Tất cả nhân viên nắm được kiến thức, quy trình sau đào tạo
7	Thể thao giải trí	35	Tất cả nhân viên nắm được kiến thức, quy trình sau đào tạo

Nguồn: Phòng nhân sự Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel

* **Hình thức đào tạo ngoài công việc:**

Đối với các phương pháp đào tạo ngoài công việc, khách sạn sẽ cử nhân viên đi học tại các trung tâm để nhân viên có thể nâng cao các kỹ năng mềm, kỹ năng ngoại ngữ, quản lý, nâng cao tay nghề. Song phương pháp này có chi phí cao và chưa tiết kiệm được thời gian do đó ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Với phương pháp này Mandala sẽ áp dụng đối với những nhân viên đòi hỏi nghiệp vụ đặc thù cao, phải có chứng chỉ như: Đầu bếp, buồng phòng, nhân viên cứu hộ, tài xế lái xe 16 chỗ trở lên và các nhân viên lễ tân thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để họ có thể thực hiện được công việc mới, phức tạp hơn. Phương pháp này có các hình thức cụ thể dưới đây:

- Cử người đi học tại các trung tâm, trường chính quy
- Cho nhân viên tham gia các hội nghị, hội thảo, hoặc các bài giảng

Các hình thức đào tạo trong công việc và ngoài công việc tại khách sạn cũng được thực hiện xen kẽ, song song với nhau. Nhân viên được cử đi học tại các trung tâm đồng thời cũng được kèm cặp, chỉ dẫn tại khách sạn. Điều này giúp cho nhân viên có thể hoàn thiện các kiến thức về lý thuyết của mình và áp dụng vào thực hành tại khách sạn.

Các phương pháp đào tạo tại khách sạn được bổ xung đầy đủ về lý thuyết và thực hành giúp nhân viên, cán bộ quản lý có thể thực hiện tốt công việc ngay sau đào tạo. Song việc sắp xếp đào tạo vẫn còn gặp nhiều khó khăn do một số vấn đề về nhân sự, hoạt động kinh doanh của khách sạn, nên chưa thể triển khai một cách triệt để hơn.

2.2.2. Lựa chọn giảng viên đào tạo tại Mandala Châm Bay Mũi Né Hotel

Đội ngũ giảng viên tham gia công tác đào tạo tại khách sạn được hình thành từ hai nguồn chính, bao gồm giảng viên bên ngoài và giảng viên nội bộ.

Giảng viên bên ngoài: Đây là các giảng viên, chuyên gia đến từ các trường đại học, cơ sở đào tạo nghề hoặc các trung tâm đào tạo có liên kết với khách sạn. Nhóm giảng viên này thường tham gia giảng dạy trong các chương trình đào tạo ngoài doanh nghiệp nhằm cung cấp kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và những xu hướng mới trong ngành. Khi lựa chọn đối tác đào tạo, khách sạn ưu tiên các đơn vị

có uy tín, đội ngũ giảng viên có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm giảng dạy phong phú và phương pháp truyền đạt hiệu quả. Đồng thời, các yếu tố như vị trí đào tạo thuận tiện và chi phí phù hợp cũng được xem xét nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động tham gia học tập.

Giảng viên nội bộ: Đây là những nhân sự đang làm việc tại khách sạn, có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn và kỹ năng nghề nghiệp tốt. Nhóm giảng viên này chủ yếu tham gia các chương trình đào tạo tại nơi làm việc nhằm hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực thực hiện công việc. Khách sạn thường lựa chọn các quản lý, giám sát hoặc nhân viên có thành tích tốt để đảm nhận vai trò giảng dạy. Việc bố trí giảng viên nội bộ được thực hiện linh hoạt và phù hợp với kế hoạch đào tạo nhằm bảo đảm không ảnh hưởng đến hoạt động chung của khách sạn.

Bảng 2. 4. Đánh giá của người lao động về kiến thức chuyên môn của giáo viên đào tạo

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Hoàn toàn không đồng ý	6	4%
2	Không đồng ý	5	3,3%
3	Bình thường	38	25,1%
4	Đồng ý	75	49,7%
5	Hoàn toàn đồng ý	27	17,9%
Tổng		151	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Bảng 2. 5. Đánh giá của người lao động về khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Hoàn toàn không đồng ý	7	4,6%
2	Không đồng ý	12	8%
3	Bình thường	36	23,8%
4	Đồng ý	76	50,3%
5	Hoàn toàn đồng ý	20	13,3%
Tổng		151	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người lao động đánh giá đội ngũ giảng viên tham gia đào tạo có kiến thức chuyên môn vững vàng và khả năng truyền đạt ở

mức khá tốt. Điều này cho thấy công tác lựa chọn giảng viên của khách sạn nhìn chung đã đáp ứng được yêu cầu của các chương trình đào tạo. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận nhân viên đánh giá chất lượng giảng dạy ở mức trung bình hoặc chưa thực sự hài lòng, phản ánh một số hạn chế cần được quan tâm khắc phục.

Trên thực tế, khách sạn thường sử dụng các nhân viên có nhiều kinh nghiệm, tay nghề cao hoặc các cấp quản lý, giám sát để tham gia đào tạo nội bộ. Mặc dù những cá nhân này có kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn phong phú, nhưng đa số chưa được trang bị đầy đủ kỹ năng sư phạm và phương pháp giảng dạy chuyên nghiệp. Điều này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả truyền đạt kiến thức, làm giảm khả năng tiếp thu của học viên cũng như hạn chế việc cập nhật những kiến thức chuyên sâu và xu hướng mới trong lĩnh vực khách sạn. Do đó, chất lượng đào tạo và hiệu quả phát triển nguồn nhân lực của khách sạn có thể chưa đạt được mức tối ưu như mong đợi.

2.2.3. Cơ sở vật chất trong đào tạo

Nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực, Ban Giám đốc khách sạn đã quan tâm đầu tư cơ sở vật chất và các trang thiết bị phục vụ hoạt động đào tạo. Nhìn chung, hệ thống cơ sở vật chất hiện có cơ bản đáp ứng được yêu cầu của các chương trình đào tạo và phù hợp với điều kiện thực tế của khách sạn.

Đối với các khóa đào tạo được tổ chức nội bộ, khách sạn bố trí khu vực học tập riêng với đầy đủ bàn ghế, bảng viết và các phương tiện hỗ trợ cần thiết cho việc giảng dạy lý thuyết. Bên cạnh đó, các dụng cụ, trang thiết bị phục vụ thực hành cũng được chuẩn bị tương đối đầy đủ, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp trong quá trình học tập.

Ngoài ra, tại các bộ phận chức năng, khách sạn đã trang bị hệ thống máy móc, thiết bị và công cụ làm việc đáp ứng yêu cầu chuyên môn của từng vị trí công việc. Đây cũng là điều kiện thuận lợi để triển khai các hình thức đào tạo tại nơi làm việc, hướng dẫn thực hành và kèm cặp trực tiếp. Nhờ đó, người lao động có thể nhanh chóng vận dụng những kiến thức đã được học vào thực tiễn công việc, góp phần nâng cao hiệu quả của quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Bảng 2. 6: Khảo sát về cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Hoàn toàn không đồng ý	5	3,3%
2	Không đồng ý	7	4,6%
3	Bình thường	42	27,8%
4	Đồng ý	69	45,7%
5	Hoàn toàn đồng ý	28	18,6%
Tổng		151	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Qua kết quả khảo sát trên, hầu hết tất cả nhân viên đều hài lòng với cơ sở vật chất và kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo. Tuy nhiên, khách sạn vẫn cần chú trọng bảo trì và đầu tư hợp lý vào các trang thiết bị, công nghệ mới nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, đồng thời tạo điều kiện để cán bộ nhân viên được tiếp cận và làm quen với nhiều công nghệ hiện đại hơn.

2.2.4. Chính sách đào tạo

Về chính sách đào tạo thì tất cả nhân viên trong khách sạn đều cơ hội tham gia các khoá đào tạo nghiệp vụ của các bộ phận khác trong khách sạn. Trưởng bộ phận phải tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nhân viên được tham gia. Ví dụ: Nhân viên bộ phận tiền sảnh có thể tham gia các khoá đào tạo nghiệp vụ của bộ phận Buồng phòng hoặc Bộ phận ẩm thực.

- Việc đào tạo sẽ được lên kế hoạch, được thực hiện và đánh giá xếp hạng để đảm bảo mọi nhân viên đều có cơ hội phát triển khả năng công việc một cách xuất sắc, đạt chuẩn ở mọi lĩnh vực.

- Mỗi vị trí công việc đòi hỏi nhân viên phải có từng kỹ năng, nhiệm vụ và trách nhiệm riêng biệt. Do đó phải chuẩn bị kế hoạch đào tạo cho từng bộ phận. Nhân viên kinh nghiệm cũng được đào tạo lại để đảm bảo đạt các tiêu chuẩn và đặc tính công việc.

- Nhân viên phải có khả năng làm được những việc cơ bản đối với tất cả các vị trí mà không cần có giám sát hoặc được đào tạo trước khi được phân công vào một vị trí cụ thể.

- Khách sạn áp dụng chính sách hỗ trợ kinh phí đối với những cán bộ, nhân viên được cử tham gia các chương trình đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn trong nước hoặc nước ngoài. Các khoản hỗ trợ có thể bao gồm học phí, tài liệu học tập, chi phí đi lại, ăn ở và các chi phí liên quan đến quá trình đào tạo. Để bảo đảm hiệu quả đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực, người lao động được hỗ trợ đào tạo phải cam kết thời gian làm việc nhất định tại khách sạn sau khi hoàn thành khóa học. Trong trường hợp đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trước thời hạn cam kết, người lao động có trách nhiệm bồi hoàn chi phí đào tạo theo các quy định hiện hành của khách sạn.

- Khách sạn xem việc đào tạo và phát triển cho nhân viên là rất quan trọng và xem đó là tài sản lớn nhất. Phòng Nhân sự và trưởng các bộ phận kết hợp tổ chức các khóa đào tạo để đáp ứng nhu cầu trước mắt và lâu dài cho nhân viên cũng như cho khách sạn.

2.2.5. Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực

Đa số nhân viên được khảo sát đều cho rằng hiệu quả làm việc được cải thiện sau quá trình đào tạo. Cụ thể, có 49% nhân viên cho biết họ thực hiện công việc tốt hơn và 16,6% là rất tốt sau khi tham gia các chương trình đào tạo của khách sạn. Điều này cho thấy công tác đào tạo đã mang lại những tác động tích cực trong việc nâng cao kỹ năng và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tuy nhiên, vẫn còn một số ít nhân viên cho rằng khả năng làm việc của họ chưa có sự thay đổi đáng kể sau đào tạo. Điều này cho thấy hiệu quả đào tạo chưa thực sự đồng đều giữa các đối tượng nhân viên và khách sạn cần tiếp tục hoàn thiện nội dung cũng như thay đổi nhiều phương pháp đào tạo hơn để nâng cao chất lượng đào tạo trong thời gian tới.

Kết quả khảo sát đánh giá chất lượng công việc của cán bộ nhân viên sau khi qua quá trình đào tạo tại khách sạn được thể hiện như sau:

Bảng 2. 7. Khảo sát đánh giá chất lượng công việc của cán bộ nhân viên sau khi đào tạo

STT	Mức độ	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Hoàn toàn không đồng ý	6	4%

2	Không đồng ý	12	7,9%
3	Bình thường	34	22,5%
4	Đồng ý	74	49%
5	Hoàn toàn đồng ý	25	16,6%
Tổng		151	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Về mức độ hài lòng của nhân viên với đối với hiệu quả đào tạo thì đa số nhân viên được khảo sát đánh giá hài lòng với công tác đào tạo của khách sạn, trong đó 51% ý kiến cho rằng hài lòng và 16% cho rằng rất hài lòng. Kết quả này cho thấy các chương trình đào tạo của khách sạn đã phần nào đáp ứng được nhu cầu học tập và nâng cao kỹ năng của người lao động.

Tuy nhiên, vẫn còn 22,5% nhân viên đánh giá ở mức bình thường và 6,6% chưa thực sự hài lòng về công tác đào tạo. Điều này cho thấy hoạt động đào tạo của khách sạn vẫn còn một số hạn chế nhất định và cần được cải thiện hơn trong thời gian tới. Vì vậy, khách sạn cần tìm hiểu nguyên nhân, đồng thời đưa ra các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực.

Bảng 2. 8. Khảo sát đánh giá về mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên sau khi đào tạo

STT	Mức độ	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Hoàn toàn không đồng ý	6	3,9%
2	Không đồng ý	10	6,6%
3	Bình thường	34	22,5%
4	Đồng ý	77	51%
5	Hoàn toàn đồng ý	24	16%
Tổng		151	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

2.3. Đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Chăm Bay Mũi Né

2.3.1. Điểm mạnh

Trong thời gian qua, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel đã đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên và hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Công tác đào tạo ngày càng được chú trọng và từng bước hoàn thiện. Khách sạn đã quan tâm nhiều hơn đến việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên yêu cầu thực tế của từng vị trí công việc, từ đó xây dựng nội dung và mục tiêu đào tạo phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp. Việc tổ chức các chương trình đào tạo cũng được thực hiện có kế hoạch và nhận được sự phối hợp từ các bộ phận liên quan, góp phần nâng cao hiệu quả triển khai.

Người lao động ngày càng nhận thức rõ hơn về tầm quan trọng của việc học tập và phát triển bản thân. Nhiều nhân viên chủ động tham gia các chương trình đào tạo nhằm bổ sung kiến thức chuyên môn, hoàn thiện kỹ năng nghề nghiệp và nâng cao trình độ ngoại ngữ. Điều này phản ánh tinh thần cầu tiến cũng như sự quan tâm của người lao động đối với quá trình phát triển nghề nghiệp lâu dài.

Hoạt động đào tạo đã góp phần cải thiện chất lượng nguồn nhân lực của khách sạn. Trình độ chuyên môn, kỹ năng thực hiện công việc và khả năng thích ứng với yêu cầu công việc của nhân viên có nhiều chuyển biến tích cực. Đối với đội ngũ quản lý, các chương trình đào tạo và bồi dưỡng đã hỗ trợ nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý và điều hành, đáp ứng yêu cầu phát triển trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao.

Nguồn lực tài chính dành cho đào tạo được quan tâm phân bổ hợp lý, tạo điều kiện để khách sạn triển khai nhiều chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế. Việc sử dụng kinh phí được thực hiện theo hướng tiết kiệm và hiệu quả, góp phần tối ưu hóa kết quả đạt được từ các hoạt động đào tạo.

Hiệu quả của công tác đào tạo được thể hiện thông qua sự tiến bộ của người lao động sau quá trình học tập. Nhân viên có khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng đã được trang bị vào công việc, từ đó nâng cao chất lượng phục vụ, cải thiện năng suất lao động và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của khách sạn. Đây cũng là nền

tăng quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển ổn định trong thời gian tới.

2.3.2. Điểm yếu

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được quan tâm và khắc phục nhằm nâng cao chất lượng đào tạo trong thời gian tới.

Thứ nhất, mặc dù Ban lãnh đạo khách sạn đã quan tâm đến công tác đào tạo và nhu cầu học tập của người lao động, song phương pháp đào tạo vẫn còn mang tính truyền thống, thiếu sự đổi mới và đa dạng. Các chương trình đào tạo chủ yếu được triển khai theo hình thức tập trung hoặc đào tạo ngoài công việc, trong khi các phương pháp hiện đại như đào tạo trực tuyến, đào tạo theo tình huống hay mô phỏng thực tế chưa được áp dụng rộng rãi. Điều này không chỉ làm tăng chi phí đào tạo mà còn ảnh hưởng đến thời gian làm việc và mức độ hứng thú của người học.

Thứ hai, việc lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo chưa thực sự dựa trên nhu cầu đào tạo và năng lực của từng cá nhân. Trong một số trường hợp, việc cử nhân viên tham gia đào tạo còn mang tính chủ quan, chưa có tiêu chí đánh giá rõ ràng. Điều này có thể tạo ra tâm lý so sánh, ảnh hưởng đến nhận thức về sự công bằng trong cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp của người lao động.

Thứ ba, mục tiêu đào tạo chưa được xác định cụ thể và chưa gắn với các chỉ tiêu đánh giá định lượng. Nhiều chương trình đào tạo mới chỉ dừng lại ở việc truyền đạt kiến thức mà chưa xây dựng được các tiêu chí rõ ràng để đo lường mức độ hoàn thành mục tiêu cũng như hiệu quả sau đào tạo. Do đó, việc đánh giá kết quả đào tạo còn gặp nhiều khó khăn và thiếu tính chính xác.

Thứ tư, công tác lựa chọn giảng viên đào tạo vẫn còn một số hạn chế. Đối với giảng viên nội bộ, việc lựa chọn chủ yếu dựa trên kinh nghiệm và quyết định của cấp quản lý mà chưa có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cụ thể về chuyên môn và kỹ năng sư phạm. Đối với giảng viên bên ngoài, nội dung và phương pháp giảng dạy đôi khi chưa thực sự phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh của khách sạn, làm giảm hiệu quả tiếp thu của người học.

Thứ năm, công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa được thực hiện một cách khoa học và hệ thống. Việc đánh giá chủ yếu dựa trên nhận xét của giảng viên hoặc cấp

quản lý mà chưa xây dựng được bộ tiêu chí đánh giá cụ thể và mang tính định lượng. Bên cạnh đó, tỷ lệ nhân viên sau đào tạo nhưng chưa được cấp chứng chỉ hoặc chứng nhận vẫn còn tương đối cao, ảnh hưởng đến việc ghi nhận kết quả học tập của người lao động.

Thứ sáu, khách sạn chưa thực sự chú trọng đến việc đánh giá hiệu quả tổng thể của công tác đào tạo. Hoạt động đánh giá hiện nay chủ yếu tập trung vào khả năng thực hiện công việc sau đào tạo mà chưa xem xét đầy đủ các khía cạnh khác như mức độ hài lòng của người học, tính phù hợp của nội dung đào tạo hay mức độ đáp ứng nhu cầu phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

Thứ bảy, mặc dù khách sạn đã có chính sách hỗ trợ kinh phí cho nhân viên tham gia các khóa học và chương trình đào tạo, nhưng vẫn chưa xây dựng được cơ chế khuyến khích và tạo động lực rõ ràng cho cả người đào tạo và người học. Điều này khiến người lao động chưa thực sự chủ động tham gia học tập, đồng thời làm giảm sự nhiệt tình của đội ngũ phụ trách công tác đào tạo.

Cuối cùng, việc ứng dụng công nghệ vào đào tạo còn hạn chế. Khách sạn chưa triển khai hiệu quả các hình thức đào tạo trực tuyến, tài liệu điện tử hay các phần mềm hỗ trợ học tập và mô phỏng nghiệp vụ. Bên cạnh đó, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo đôi khi chưa đáp ứng tốt nhu cầu thực tế, đặc biệt khi số lượng học viên tham gia đông, làm ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả của quá trình đào tạo.

2.4. Phân tích kết quả khảo sát

2.4.1. Kiểm định kết quả thang đo

2.4.1.1. Kiểm định Cronbach

➤ Đối với thang đo PP: Phương pháp đào tạo

Bảng 2. 9. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo PP

Thống 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
0,762	4	PP1	9,82	3,388	0,629	0,668
		PP2	9,81	3,263	0,636	0,663
		PP3	9,85	3,445	0,617	0,675

-	PP4	9,85	4,232	0,374	0,796
---	-----	------	-------	-------	-------

Nhận xét:

- Kết quả kiểm định cho thấy hệ số Cronbach's = 0.762 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3.

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

➤ **Đối với thang đo GV: Giảng viên đào tạo**

Bảng 2. 10. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo GV

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
0,721	4		GV1	9,72	3,538	0,517	0,656
			GV2	9,75	3,670	0,394	0,728
			GV3	9,69	3,496	0,477	0,679
			GV4	9,83	3,117	0,666	0,562

Nhận xét:

- Hệ số Cronbach's = 0.721 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3.

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

➤ **Đối với thang đo CSVC: Cơ sở vật chất**

Bảng 2. 11. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo CSVC

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
0,761	4	CSVC1	8,28	4,575	0,566	0,703
		CSVC2	8,13	3,929	0,585	0,692
		CSVC3	8,18	4,428	0,532	0,719

-	CSVC4	8,13	4,409	0,562	0,703
---	-------	------	-------	-------	-------

Nhận xét:

- Hệ số Cronbach's = 0.761 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3.

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

➤ **Đối với thang đo CS: Chính sách đào tạo**

Bảng 2. 12. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo CS

Thông kê tin cậy	
Hệ số Cronbach's	Số quan sát
0,787	4

-

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
CS1	9,26	3,126	0,719	0,671
CS2	8,72	3,565	0,494	0,784
CS3	8,80	3,454	0,475	0,799
CS4	9,23	3,189	0,720	0,673

Nhận xét:

- Hệ số Cronbach's = 0.787 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3.

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

➤ **Đối với thang đo CLDT: Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực**

Bảng 2. 13. Bảng kiểm định Cronbach đối với thang đo CLDT

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
0,745	4				

-	CLDT1	9,89	3,421	0,532	0,690
	CLDT2	9,87	3,449	0,472	0,724
	CLDT3	9,77	3,322	0,534	0,689
	CLDT4	9,99	3,146	0,620	0,639

Nhận xét:

- Hệ số Cronbach's = 0.745 > 0,6
- Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) > 0,3.

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

Bảng 2. 14. Bảng 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
PP	0,762	Chất lượng tốt
GV	0,721	Chất lượng tốt
CSVC	0,761	Chất lượng tốt
CS	0,787	Chất lượng tốt
CLDT	0,745	Chất lượng tốt

2.4.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

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

Bảng 2. 15. Kết quả kiểm định tính thích hợp của EFA

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	785,516

	df	120
	Sig.	0,000

Nhận xét:

$$0,5 \leq \text{KMO} = 0,752 \leq 1$$

Và Sig. $\leq 0,05$ (Hair và cộng sự, 2006)

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

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

Bảng 2. 16. Kết quả Total Variance Explained biến độc lập

Total Variance Explained									
Com pone nt	Initial Eigenvalues			Extrac tion Sums of Square d Loadin gs			Rotation Sums of Squared Loading s		
	Total	% of Varian ce	Cumulat ive %						
1	3,866	24,162	24,162	3,866	24,162	24,162	2,593	16,205	16,205
2	2,402	15,011	39,173	2,402	15,011	39,173	2,415	15,094	31,300
3	1,890	11,812	50,985	1,890	11,812	50,985	2,397	14,980	46,279
4	1,494	9,336	60,321	1,494	9,336	60,321	2,247	14,042	60,321
5	0,848	5,300	65,621						
6	0,792	4,952	70,573						
7	0,769	4,809	75,382						
8	0,640	4,003	79,384						
9	0,557	3,483	82,868						
10	0,547	3,421	86,289						
11	0,474	2,964	89,253						
12	0,463	2,896	92,149						
13	0,413	2,581	94,729						
14	0,352	2,198	96,927						
15	0,347	2,166	99,093						
16	0,145	0,907	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Phương sai trích bằng $60,3\% \geq 50\%$ và Eigenvalue có giá trị bằng $1,494 > 1$ (Gerbing và Anderson, 1988).

Kết luận: Điều này cho thấy 4 nhân tố được trích giải thích được 60,3% sự biến thiên trong dữ liệu của các biến quan sát (thành phần của Factor).

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

Bảng 2. 17. Kết quả ma trận xoay nhân tố của các biến độc lập

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
CS4	0,889			
CS1	0,877			
CS2	0,658			
CS3	0,605			
PP2		0,787		
PP3		0,777		
PP1		0,767		
PP4		0,582		
CSVC2			0,781	
CSVC1			0,770	
CSVC3			0,747	
CSVC4			0,744	
GV4				0,848
GV3				0,734
GV1				0,709
GV2				0,588
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

Kết quả ma trận xoay cho thấy các biến quan sát được phân thành 4 nhân tố riêng biệt và đều giải thích tốt cho các nhân tố độc lập ban đầu. Các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5, điều này chứng tỏ các thang đo đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt tốt. Đồng thời, không có biến quan sát nào bị loại khỏi mô hình nghiên cứu, vì vậy tác giả giữ nguyên mô hình nghiên cứu ban đầu. Các nhân tố sau khi trích vẫn giữ nguyên tên gọi như mô hình đề xuất ban đầu, bao gồm:

F1 - Chính sách đào tạo (CS) gồm: CS4, CS1, CS2, CS3

F2 - Phương pháp đào tạo (PP) gồm: PP2, PP3, PP1, PP4

F3 - Cơ sở vật chất (CSVC) gồm: CSVC2, CSVC1, CSVC3, CSVC4

F4 - Giảng viên đào tạo (GV) gồm: GV4, GV3, GV1, GV2

2.4.3. Phân tích hồi quy đa biến

2.4.3.1. Kiểm định hệ số hồi quy

Bảng 2. 18. Kết quả kiểm định hệ số hồi quy

Model	Coefficients ^a												
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,082	0,165		0,495	0,621	-0,244	0,408					
	PP	0,074	0,035	0,077	2,099	0,038	0,004	0,143	0,343	0,171	0,068	0,794	1,259
	GV	0,891	0,034	0,904	26,139	0,000	0,824	0,958	0,913	0,908	0,851	0,887	1,128
	CSVC	0,067	0,029	0,076	2,336	0,021	0,010	0,123	0,004	0,190	0,076	0,991	1,009
	CS	-0,036	0,035	-0,036	-1,008	0,315	-0,106	0,034	0,187	-0,083	-0,033	0,837	1,195
a. Dependent Variable: CLDT													

Phân tích kết quả kiểm định hệ số hồi quy:

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 3 biến độc lập là PP (Phương pháp đào tạo), GV (Giảng viên đào tạo) và CSVC (Cơ sở vật chất) có giá trị Sig. nhỏ hơn 0,05. Theo Greene (1991), các biến có mức ý nghĩa thống kê nhỏ hơn 0,05 được xem là có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc với độ tin cậy 95%.

Cụ thể, biến PP (Phương pháp đào tạo) có giá trị Sig. = 0,038 < 0,05, cho thấy nhân tố này có ý nghĩa thống kê và có tác động đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn. Điều này chứng tỏ việc lựa chọn và áp dụng các phương pháp đào tạo phù hợp sẽ góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo.

Tương tự, biến GV (Giảng viên đào tạo) có giá trị Sig. = 0,000 < 0,05, cho thấy nhân tố này có ý nghĩa thống kê và ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Như vậy, việc lựa chọn cách đào tạo và lựa chọn nguồn giảng viên đào tạo đúng giúp cho cán

bộ nhân viên có thể dễ dàng tiếp thu, học một cách nhanh chóng, cải thiện được chất lượng làm việc.

Biến CSVC (Cơ sở vật chất) có giá trị Sig. = 0,021 < 0,05, cho thấy nhân tố này cũng có ý nghĩa thống kê và ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Kết quả này phản ánh vai trò quan trọng của điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị và môi trường học tập đối với hiệu quả tiếp thu kiến thức của người lao động.

Ngược lại, CS (Chính sách đào tạo) có giá trị Sig. lớn hơn 0,05. Do đó, chưa có đủ cơ sở thống kê để khẳng định sự tác động của nhân tố này đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong phạm vi nghiên cứu. Vì vậy, các giả thuyết liên quan đến biến này không được chấp nhận và biến này không được xem là yếu tố có ảnh hưởng đáng kể trong mô hình hồi quy nghiên cứu.

2.4.3.2. Mức độ giải thích của mô hình tổng thể

Bảng 2. 19. 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	,919 ^a	0,845	0,841	0,23300	0,845	199,362	4	146	0,000	1,931
a. Predictors: (Constant), CS, CSVC, GV, PP										
b. Dependent Variable: CLDT										

R^2 hiệu chỉnh = 0,841 $\Rightarrow$ 84,1% thay đổi của CLDT được giải thích với các biến độc lập được đưa vào nghiên cứu. Phần còn lại được giải thích bởi các yếu tố ngoài mô hình nghiên cứu.

2.4.3.3. Mức độ phù hợp của mô hình

Bảng 2. 20. Kết quả mức độ phù hợp của mô hình

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,294	4	10,823	199,362	,000^b
	Residual	7,926	146	0,054		
	Total	51,220	150			
a. Dependent Variable: CLDT						
b. Predictors: (Constant), CS, CSVC, GV, PP						

Kiểm định Sig. bằng 0,000 nhỏ hơn 0,05, chứng tỏ các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc, mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê và phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

2.4.3.4. Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến

Bảng 2. 21. Kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến

Coefficients ^a													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	Upper Bound	Correlations	Zero-order	Partial	Part	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound						Tolerance
1	(Constant)	0,082	0,165		0,495	0,621	-0,244	0,408					
	PP	0,074	0,035	0,077	2,099	0,038	0,004	0,143	0,343	0,171	0,068	0,794	1,259
	GV	0,891	0,034	0,904	26,139	0,000	0,824	0,958	0,913	0,908	0,851	0,887	1,128
	CSVC	0,067	0,029	0,076	2,336	0,021	0,010	0,123	0,004	0,190	0,076	0,991	1,009
	CS	-0,036	0,035	-0,036	-1,008	0,315	-0,106	0,034	0,187	-0,083	-0,033	0,837	1,195
a. Dependent Variable: CLDT													

Hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra khi các biến độc lập có mối quan hệ tuyến tính chặt chẽ với nhau. Theo Belsley và cộng sự (1980), hệ số phóng đại phương sai

VIF (Variance Inflation Factor) được sử dụng để kiểm tra hiện tượng này, nếu VIF nhỏ hơn 10 thì mô hình hồi quy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Kết quả phân tích trong bảng 2.21 cho thấy các hệ số VIF của các biến độc lập đều < 10. Điều này chứng tỏ mô hình nghiên cứu không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến, đồng thời các biến độc lập không có hiện tượng tương quan với nhau.

2.4.3.5. Kiểm định tương quan

Bảng 2. 22. Kết quả kiểm định tương quan

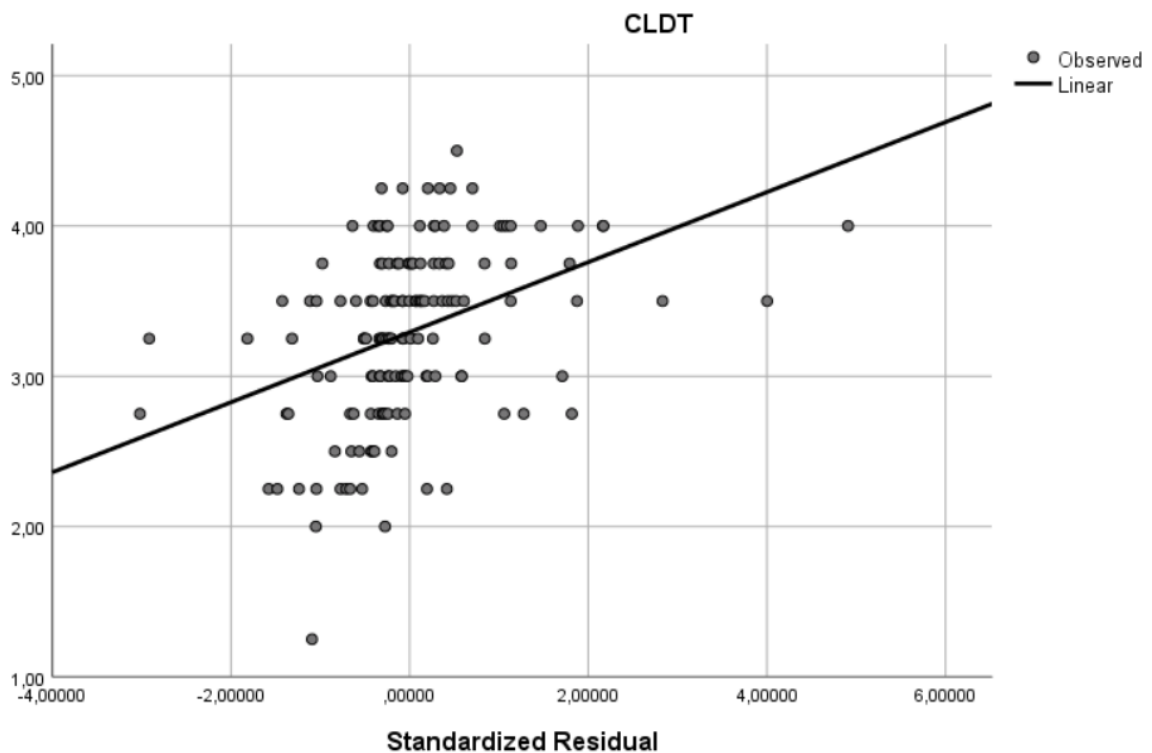
Model Summary^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,919 ^a	0,845	0,841	0,23300	0,845	199,362	4	146	0,000	1,931
a. Predictors: (Constant), CS, CSVC, GV, PP										
b. Dependent Variable: CLDT										

Hệ số Durbin–Watson được sử dụng để kiểm định hiện tượng tự tương quan của phần dư trong mô hình hồi quy. Theo quy tắc thông thường, giá trị Durbin–Watson (d) dao động trong khoảng từ 1 đến 3 cho thấy mô hình không xảy ra hiện tượng tự tương quan.

Kết quả phân tích cho thấy hệ số Durbin–Watson của mô hình đạt giá trị 1,931, $1 < 1,931 < 3$ nằm trong khoảng cho phép. Điều này chứng tỏ phần dư của mô hình có tính độc lập với nhau, hay nói cách khác mô hình không xảy ra hiện tượng tự tương quan. Do đó, mô hình hồi quy đảm bảo độ tin cậy và phù hợp để thực hiện các phân tích tiếp theo.

2.4.3.6. Kiểm định phương sai phần dư không đổi

*** Kết quả kiểm định PARK**



Hình 2. 10. Kết quả kiểm định PARK

Theo hình cho thấy tương quan giữa biến phụ thuộc (CLDT) VÀ USQUARE có dạng tuyến tính. Không có hiện tượng Heteros.

Kết luận: Qua 6 kiểm định, các biến tác động đến CLDT bao gồm các biến sau: PP, GV và CSVC.

2.4.3.5. Kết luận các giả thuyết nghiên cứu

Dựa vào kết quả hồi quy, nghiên cứu đi đến kết luận cho các giả thuyết ban đầu nghiên cứu đặt ra được trình bày trong (Bảng 2.23) bên dưới đây như sau:

Bảng 2. 23. Bảng kết luận các giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung giả thuyết	Mức ý nghĩa	Kết quả
H1	Yếu tố Phương pháp đào tạo	0.038	Chấp nhận
H2	Giảng viên đào tạo	0,000	Chấp nhận
H3	Cơ sở vật chất	0,021	Chấp nhận
H4	Chính sách đào tạo	0,315	Bác bỏ

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.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,082	0,165		0,495	0,621	-0,244	0,408					
	PP	0,074	0,035	0,077	2,099	0,038	0,004	0,143	0,343	0,171	0,068	0,794	1,259
	GV	0,891	0,034	0,904	26,139	0,000	0,824	0,958	0,913	0,908	0,851	0,887	1,128
	CSV C	0,067	0,029	0,076	2,336	0,021	0,010	0,123	0,004	0,190	0,076	0,991	1,009
	CS	-0,036	0,035	-0,036	-1,008	0,315	-0,106	0,034	0,187	-0,083	-0,033	0,837	1,195
a. Dependent Variable: CLDT													

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

Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (B) phản ánh mức độ thay đổi của biến phụ thuộc khi biến độc lập thay đổi một đơn vị, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi.

Kết quả phân tích cho thấy biến PP có ý nghĩa thống kê với $\text{Sig} = 0,038 < 0,05$ và hệ số hồi quy $B = 0,074$. Điều này cho thấy nhân tố GV có quan hệ cùng chiều với chất lượng đào tạo, khi nhân tố PP tăng thêm 1 đơn vị thì chất lượng đào tạo (CLDT) sẽ tăng trung bình 0,074 đơn vị, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi.

Biến GV có ý nghĩa thống kê với $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$ và hệ số hồi quy $B = 0,891$. Điều này cho thấy nhân tố GV có quan hệ cùng chiều với chất lượng đào tạo, khi nhân tố GV tăng thêm 1 đơn vị thì chất lượng đào tạo (CLDT) sẽ tăng trung bình 0,891 đơn vị, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi.

Biến CSV C có ý nghĩa thống kê với $\text{Sig} = 0,029 < 0,05$ và hệ số hồi quy $B = 0,067$. Điều này cho thấy nhân tố CSV C có quan hệ cùng chiều với chất lượng đào

tạo, khi CSVC tăng thêm 1 đơn vị thì chất lượng đào tạo (CLDT) sẽ tăng trung bình 0,067 đơn vị, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi.

Biến CS có giá trị Sig lớn hơn 0,05 nên không có ý nghĩa thống kê trong mô hình hồi quy. Do đó, chưa đủ cơ sở để kết luận nhân tố này ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo trong nghiên cứu.

2.4.4.2. Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta)

Bảng 2. 25. Xác định tầm quan trọng của các biến độc lập theo tỉ lệ %

Thang đo	Beta	%	Vị trí
PP	0,077	7,3%	2
GV	0,904	85,5%	1
CSVC	0,076	7,2%	3
Tổng	1,057	100%	

Giảng viên đào tạo (GV) là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né, chiếm 85,5% tổng mức độ tác động của các biến có ý nghĩa thống kê. Tiếp theo là phương pháp đào tạo (PP) với tỷ lệ ảnh hưởng 7,3% và cơ sở vật chất (CSVC) với tỷ lệ ảnh hưởng 7,2%. Kết quả này cho thấy khách sạn cần ưu tiên đầu tư vào chất lượng giảng viên đào tạo, là người tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhân lực, đưa những thông tin và nội dung đào tạo mới đến cho cán bộ nhân viên, cách truyền đạt hiệu quả sẽ giúp cán bộ nhân viên dễ hình dung, tiếp thu kiến thức đào tạo một cách nhanh chóng hơn, đồng thời đổi mới phương pháp đào tạo, nâng cấp cơ sở vật chất hỗ trợ giảng viên trong quá trình truyền đạt kiến thức mới, thu hút sự chú ý của cán bộ nhân viên, nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

Thứ tự ảnh hưởng của các yếu tố: GV, PP, CSVC.

KẾT LUẬN

Mô hình được kiểm định bởi các yếu tố: Giảng viên đào tạo, phương pháp đào tạo và cơ sở vật chất.

2.4.5. Hàm ý quản trị

Bảng 2. 26. Bảng hàm ý quản trị

TT	Giảng viên đào tạo
GV1	Giảng viên có chuyên môn tốt
GV2	Giảng viên truyền đạt dễ hiểu
GV3	Giảng viên nhiệt tình
GV4	Giảng viên có kinh nghiệm thực tế
	Phương pháp đào tạo
PP1	Phương pháp đào tạo dễ hiểu
PP2	Phương pháp đa dạng
PP3	Có nhiều hoạt động thực hành
PP4	Phương pháp phù hợp với thực tế
	Cơ sở vật chất
CSV1	Phòng học đầy đủ tiện nghi
CSV2	Trang thiết bị hiện đại
CSV3	Tài liệu đầy đủ
CSV4	Môi trường học tập tốt

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 tác giả đã tập trung phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăn Bay Mũi Né Hotel thông qua việc thu thập dữ liệu khảo sát từ đội ngũ nhân viên và sử dụng các phương pháp phân tích định lượng bằng phần mềm SPSS. Trên cơ sở đó, chương đã đánh giá mức độ tác động của các nhân tố đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn.

Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu và được sử dụng cho bước phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả phân tích EFA xác định được bốn nhân tố độc lập gồm: Phương pháp đào tạo (PP), giảng viên đào tạo (GV), cơ sở vật chất (CSVC) và chính sách đào tạo (CS). Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5, đảm bảo giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo.

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu khảo sát, không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến và tự tương quan. Trong bốn nhân tố được đưa vào mô hình, có ba nhân tố là giảng viên đào tạo (GV), phương pháp đào tạo (PP) và cơ sở vật chất (CSVC) có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn. Trong đó, nhân tố có mức ảnh hưởng mạnh nhất là giảng viên đào tạo (GV), tiếp theo là phương pháp đào tạo (PP) và cơ sở vật chất (CSVC). Ngược lại, nhân tố Chính sách đào tạo (CS) chưa thể hiện được sự ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê trong phạm vi nghiên cứu.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP PHÙ HỢP NHẪM HOÀN THIỆN CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MANDALA CHĂM BAY MŨI NÉ HOTEL

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né.

3.1.1. Mục tiêu đào tạo của khách sạn

3.1.1.1. Khách hàng, thị trường, sản phẩm

- Về phía thị trường: Khách sạn luôn định hướng mở rộng thị trường, gia tăng độ nhận diện thương hiệu và nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường. Đồng thời, đẩy mạnh các hoạt động marketing, quảng bá hình ảnh nhằm thu hút thêm nhiều đối tượng khách hàng trong và ngoài nước, góp phần gia tăng doanh thu và thị phần của khách sạn.
- Về phía khách hàng: Mandala Chăm Bay Mũi Né hướng đến việc cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp, tận tâm và khác biệt, mang đến những trải nghiệm nghỉ dưỡng chất lượng cao, góp phần nâng cao mức độ hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.
- Sản phẩm: Khách sạn luôn tiếp nhận các ý kiến từ khách hàng, thay đổi hoàn thiện chất lượng, nâng cao chất lượng dịch vụ lưu trú và các dịch vụ bổ trợ, đồng thời đa dạng hóa sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú của khách hàng. Việc phát triển các dịch vụ giải trí, chăm sóc sức khỏe, ẩm thực và trải nghiệm văn hóa địa phương sẽ góp phần gia tăng giá trị dịch vụ và nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn.

3.1.1.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nâng cao nguồn nhân lực luôn là yếu tố hàng đầu quyết định chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, đội ngũ cán bộ quản lý và trưởng các bộ phận được lựa chọn trên nguyên tắc công khai, minh bạch, dựa trên năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức và kết quả thực hiện công việc.

Đối với nhân viên, khách sạn chú trọng công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhằm xây dựng đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và tác phong làm việc chuyên nghiệp. Đồng thời, khách sạn tạo điều kiện để người

lao động phát huy năng lực, khuyến khích sự sáng tạo và xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, tạo cơ hội thăng tiến cho những cá nhân có thành tích tốt.

3.1.1.3. Văn hóa doanh nghiệp

Mandala Chăm Bay Mũi Né hướng đến việc xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp và đề cao tinh thần trách nhiệm, hợp tác giữa các thành viên trong tổ chức. Khách sạn luôn khuyến khích sự trao đổi thông tin, chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận nhằm nâng cao hiệu quả công việc và chất lượng phục vụ khách hàng.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp chú trọng tạo điều kiện để đội ngũ quản lý và nhân viên có cơ hội học hỏi, phát triển năng lực chuyên môn thông qua các hoạt động đào tạo, hướng dẫn và chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn. Việc tạo dựng văn hóa đào tạo trong doanh nghiệp không chỉ giúp nâng cao trình độ của người lao động mà còn góp phần tạo nên sự gắn kết và phát triển bền vững của tổ chức.

Ngoài ra, khách sạn luôn đề cao các giá trị như trách nhiệm, tinh thần chủ động, tính chuyên nghiệp và thái độ phục vụ tận tâm. Mỗi cán bộ nhân viên được khuyến khích phát huy tính sáng tạo đột phá, không ngừng cải tiến, sáng tạo trong công việc và cùng nhau xây dựng môi trường làm việc tích cực, đoàn kết. Đây cũng là nền tảng quan trọng giúp khách sạn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng cường năng lực cạnh tranh trên thị trường.

3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của khách sạn

Trong giai đoạn phát triển sắp tới, Mandala Chăm Bay Mũi Né xác định công tác đào tạo nguồn nhân lực là một trong những yếu tố then chốt góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động kinh doanh. Trước những thay đổi nhanh chóng của thị trường du lịch và nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, khách sạn định hướng xây dựng đội ngũ lao động có chuyên môn vững vàng, kỹ năng nghề nghiệp tốt và khả năng thích ứng với môi trường làm việc hiện đại.

Đối với đội ngũ quản lý, khách sạn tập trung bồi dưỡng kiến thức quản trị, kỹ năng điều hành, năng lực ngoại ngữ và khả năng xử lý các tình huống phát sinh trong hoạt động kinh doanh. Nâng cao chất lượng vận hành, tăng doanh thu cho khách sạn

Đối với nhân viên, khách sạn chú trọng phát triển các kỹ năng nghiệp vụ gắn với từng vị trí công việc, đồng thời tăng cường đào tạo ngoại ngữ và kỹ năng giao

tiếp nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Bên cạnh kiến thức chuyên môn, người lao động cũng được khuyến khích tham gia các chương trình bồi dưỡng kỹ năng mềm để nâng cao khả năng phối hợp và xử lý công việc trong môi trường dịch vụ.

Ngoài việc hoàn thiện nội dung đào tạo, khách sạn định hướng đầu tư thêm các nguồn lực phục vụ hoạt động đào tạo, từng bước cải thiện điều kiện học tập và ứng dụng công nghệ vào quá trình đào tạo. Đa dạng các hình thức đào tạo, tạo ra nhiều cơ hội được cử đi đào tạo xa để phát triển thêm các kỹ năng mới cho nhân viên. Đây được xem là nền tảng quan trọng để xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và khẳng định vị thế của Mandala Châm Bay Mũi Né trên thị trường du lịch nghỉ dưỡng.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Mandala Châm Bay Mũi Né

3.2.1. Nhóm giải pháp về giảng viên đào tạo

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy giảng viên đào tạo là nhân tố có mức độ tác động lớn nhất đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Châm Bay Mũi Né Hotel. Điều này khẳng định rằng chất lượng của đội ngũ giảng viên không chỉ ảnh hưởng đến khả năng tiếp thu kiến thức của người học mà còn quyết định hiệu quả của toàn bộ chương trình đào tạo. Vì vậy, khách sạn cần ưu tiên đầu tư phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ cũng như nâng cao chất lượng giảng dạy của các chương trình đào tạo.

Trước hết, khách sạn cần xây dựng tiêu chí lựa chọn giảng viên rõ ràng, ưu tiên những cán bộ quản lý và nhân viên có trình độ chuyên môn vững vàng, kinh nghiệm thực tiễn phong phú, kỹ năng giao tiếp tốt và khả năng truyền đạt hiệu quả. Đối với các chương trình đào tạo chuyên sâu, khách sạn nên hợp tác với các chuyên gia hoặc đơn vị đào tạo có uy tín trong lĩnh vực khách sạn – du lịch nhằm bổ sung kiến thức mới và cập nhật các xu hướng quản trị hiện đại.

Bên cạnh năng lực chuyên môn, khách sạn cũng cần chú trọng bồi dưỡng kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên nội bộ. Việc hướng dẫn phương pháp xây dựng giáo án, tổ chức lớp học, truyền đạt nội dung và tương tác với người học sẽ góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy, giúp nhân viên tiếp thu kiến thức một cách hiệu quả

hơn. Đồng thời, doanh nghiệp nên khuyến khích giảng viên thường xuyên cập nhật kiến thức chuyên môn, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn và cải tiến phương pháp giảng dạy để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của hoạt động đào tạo.

Ngoài ra, khách sạn cần tạo cơ chế khuyến khích đối với giảng viên thông qua các chính sách ghi nhận, khen thưởng hoặc hỗ trợ kinh phí tham gia các khóa bồi dưỡng chuyên môn. Đây sẽ là động lực để đội ngũ giảng viên không ngừng nâng cao năng lực và tích cực tham gia vào công tác đào tạo của doanh nghiệp.

Song song với đó, cần xây dựng cơ chế đánh giá chất lượng giảng dạy sau mỗi khóa đào tạo. Việc đánh giá có thể được thực hiện thông qua ý kiến phản hồi của học viên, kết quả kiểm tra sau đào tạo và mức độ cải thiện hiệu quả công việc của người lao động. Kết quả đánh giá sẽ là cơ sở để khách sạn điều chỉnh nội dung đào tạo, lựa chọn giảng viên phù hợp và từng bước hoàn thiện chất lượng các chương trình đào tạo trong những giai đoạn tiếp theo.

Nhìn chung, việc phát triển đội ngũ giảng viên có chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn và kỹ năng giảng dạy tốt sẽ góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực, cải thiện chất lượng dịch vụ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và tăng cường năng lực cạnh tranh của Mandala Châm Bay Mũi Né Hotel trong bối cảnh ngành du lịch – khách sạn không ngừng phát triển.

3.2.2. Nhóm giải pháp về phương pháp đào tạo

Khách sạn cần chuyển từ hình thức đào tạo chủ yếu theo phương pháp truyền đạt lý thuyết sang kết hợp nhiều phương pháp đào tạo khác nhau nhằm nâng cao khả năng tiếp thu và vận dụng kiến thức của người lao động. Tùy theo từng vị trí công việc và mục tiêu đào tạo, có thể áp dụng linh hoạt các hình thức như đào tạo tại nơi làm việc, đào tạo theo tình huống, thảo luận nhóm, mô phỏng quy trình phục vụ, đóng vai xử lý tình huống và đào tạo trực tuyến. Việc đa dạng hóa phương pháp đào tạo sẽ giúp nhân viên chủ động tham gia học tập, tăng tính tương tác và nâng cao hiệu quả sau đào tạo.

Do đặc thù của ngành khách sạn đòi hỏi người lao động phải có kỹ năng thực hành và khả năng xử lý tình huống nhanh chóng, khách sạn cần ưu tiên các chương trình đào tạo gắn với môi trường làm việc thực tế. Các buổi đào tạo nên được tổ chức ngay tại bộ phận làm việc, kết hợp hướng dẫn trực tiếp với thực hành nghiệp vụ nhằm

giúp nhân viên nhanh chóng hình thành kỹ năng và nâng cao khả năng thích ứng. Đồng thời, các trưởng bộ phận cần thường xuyên chia sẻ kinh nghiệm, có những buổi thi thực hành, hướng dẫn nhân viên mới và hỗ trợ xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình phục vụ khách hàng.

Hiệu quả của chương trình đào tạo cần được đánh giá thông qua nhiều tiêu chí thay vì chỉ dựa trên kết quả kiểm tra cuối khóa. Khách sạn nên kết hợp đánh giá kiến thức, kỹ năng thực hành, mức độ cải thiện hiệu quả công việc và phản hồi của khách hàng sau đào tạo. Kết quả đánh giá sẽ là cơ sở để điều chỉnh phương pháp giảng dạy, nội dung đào tạo và kế hoạch bồi dưỡng trong các giai đoạn tiếp theo.

3.2.3. Nhóm giải pháp về cơ sở vật chất của doanh nghiệp

Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, khách sạn cần chú trọng đầu tư và cải thiện cơ sở vật chất phục vụ đào tạo theo hướng hiện đại và đồng bộ hơn. Trước hết, khách sạn cần nâng cấp các trang thiết bị hỗ trợ giảng dạy như máy chiếu, hệ thống âm thanh, màn hình trình chiếu, máy tính và các thiết bị phục vụ thực hành nghiệp vụ nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho cả giảng viên và học viên trong quá trình đào tạo. Đồng thời, cần thường xuyên kiểm tra, bảo trì và thay mới các thiết bị đã xuống cấp để đảm bảo quá trình học tập không bị gián đoạn.

Bên cạnh đó, khách sạn nên xây dựng không gian đào tạo chuyên nghiệp, thoải mái và phù hợp với số lượng học viên tham gia. Việc bố trí phòng học đầy đủ ánh sáng, không gian thông thoáng và trang thiết bị phù hợp sẽ giúp người lao động tập trung hơn trong quá trình học tập. Ngoài hình thức đào tạo tại phòng họp, khách sạn cũng có thể tổ chức đào tạo trực tiếp tại từng bộ phận nhằm tăng tính thực tế và giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận công việc thực tế hơn.

Ngoài ra, khách sạn cần đẩy mạnh ứng dụng công nghệ hiện đại vào công tác đào tạo như triển khai các khóa học trực tuyến, xây dựng thư viện tài liệu điện tử, video hướng dẫn nghiệp vụ hoặc sử dụng phần mềm mô phỏng tình huống thực tế trong công việc.

3.2.4. Nhóm giải pháp về chính sách đào tạo

Chính sách đào tạo là cơ sở định hướng toàn bộ hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đối với Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel, mặc dù khách

sạn đã quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên nhưng chính sách đào tạo vẫn còn mang tính ngắn hạn, chưa xây dựng được lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng và chưa tạo động lực để người lao động chủ động tham gia học tập. Vì vậy, khách sạn cần hoàn thiện chính sách đào tạo theo các giải pháp sau:

Thứ nhất, xây dựng chính sách đào tạo gắn với chiến lược phát triển của khách sạn. Mỗi chương trình đào tạo cần được xây dựng trên cơ sở mục tiêu phát triển dài hạn của doanh nghiệp, phù hợp với định hướng nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Trước khi triển khai đào tạo, phòng Nhân sự cần phối hợp với các trưởng bộ phận tiến hành khảo sát nhu cầu đào tạo, xác định khoảng cách giữa năng lực hiện tại của nhân viên và yêu cầu công việc, từ đó lập kế hoạch đào tạo phù hợp cho từng vị trí.

Thứ hai, ban hành chính sách hỗ trợ và khuyến khích người lao động tham gia đào tạo. Khách sạn nên quy định cụ thể các quyền lợi của nhân viên khi tham gia các khóa đào tạo như được tính thời gian đào tạo vào giờ làm việc, hỗ trợ toàn bộ hoặc một phần kinh phí học tập, hỗ trợ chi phí tài liệu và cấp chứng nhận sau khi hoàn thành khóa học. Đối với những nhân viên đạt kết quả cao, khách sạn có thể áp dụng hình thức khen thưởng bằng tiền, giấy khen hoặc ưu tiên xem xét thăng chức nhằm tạo động lực học tập lâu dài.

Thứ ba, xây dựng lộ trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho từng nhóm chức danh. Đối với nhân viên mới cần thực hiện đầy đủ chương trình đào tạo hội nhập; đối với nhân viên đang làm việc cần xây dựng kế hoạch đào tạo nâng cao chuyên môn, kỹ năng phục vụ và ngoại ngữ theo từng giai đoạn; đối với đội ngũ quản lý cần chú trọng đào tạo kỹ năng lãnh đạo, quản trị nhân sự và quản trị dịch vụ. Việc công khai lộ trình phát triển nghề nghiệp sẽ giúp người lao động nhận thấy cơ hội thăng tiến, từ đó nâng cao sự gắn bó với doanh nghiệp.

Thứ tư, hoàn thiện chính sách đánh giá sau đào tạo. Hiệu quả đào tạo cần được đánh giá thông qua nhiều tiêu chí như mức độ tiếp thu kiến thức, khả năng vận dụng vào công việc, sự thay đổi về năng suất lao động, chất lượng phục vụ và mức độ hài

lòng của khách hàng. Kết quả đánh giá cần được lưu trữ trong hồ sơ nhân sự để làm căn cứ xét thưởng, tăng lương, quy hoạch và bổ nhiệm nhân sự.

Thứ năm, tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản lý đào tạo. Khách sạn nên xây dựng hệ thống lưu trữ dữ liệu đào tạo điện tử, theo dõi lịch sử học tập, kết quả kiểm tra và quá trình phát triển năng lực của từng nhân viên. Đồng thời, có thể kết hợp các khóa học trực tuyến với đào tạo trực tiếp nhằm giảm chi phí, tạo điều kiện để người lao động chủ động học tập theo thời gian phù hợp.

Thứ sáu, hoàn thiện chính sách ràng buộc và giữ chân nhân lực sau đào tạo. Đối với các khóa đào tạo có chi phí lớn do doanh nghiệp tài trợ, khách sạn cần xây dựng thỏa thuận cam kết thời gian làm việc sau đào tạo nhằm hạn chế tình trạng nhân viên nghỉ việc ngay sau khi được đào tạo. Bên cạnh đó, cần kết hợp đào tạo với chính sách tiền lương, phúc lợi và cơ hội thăng tiến để giữ chân người lao động có năng lực.

Việc hoàn thiện chính sách đào tạo không chỉ góp phần nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và ý thức phục vụ của đội ngũ nhân viên mà còn giúp Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel xây dựng nguồn nhân lực ổn định, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong ngành khách sạn và nâng cao chất lượng dịch vụ trong thời gian tới.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ cùng xu thế hội nhập quốc tế đã biến nguồn nhân lực thành tài sản chiến lược, quyết định sự sống còn của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Đặc biệt, đối với phân khúc khách sạn nghỉ dưỡng như Mandala Chăm Bay Mũi Né, việc nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự qua công tác đào tạo là chìa khóa để cải thiện chất lượng dịch vụ và tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh. Qua quá trình đào tạo, nhân viên không chỉ được bồi dưỡng về chuyên môn, hoàn thiện kỹ năng mà còn nhạy bén hơn với những thay đổi trong môi trường làm việc. Xuất phát từ kết quả đánh giá thực trạng, Chương 3 đã định hình các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác này. Khi được áp dụng hiệu quả vào thực tế, các kiến nghị trên sẽ góp phần chuẩn hóa tác phong, nâng tầm trình độ của đội ngũ nhân sự, tạo đòn bẩy chiến lược giúp khách sạn phát triển bền vững và bứt phá trên thị trường.

PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Trong bối cảnh ngành du lịch – khách sạn ngày càng phát triển và cạnh tranh mạnh mẽ, nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đối với các khách sạn hoạt động trong phân khúc nghỉ dưỡng cao cấp như Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel, việc nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực càng trở nên cần thiết nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và xu hướng phát triển của ngành du lịch hiện nay.

Thông qua việc nghiên cứu đề tài “Giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel”, đề án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo và chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn; đồng thời phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn trong thời gian qua. Kết quả nghiên cứu cho thấy khách sạn đã có sự quan tâm nhất định đến hoạt động đào tạo nhân viên thông qua các chương trình đào tạo chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và đào tạo nội bộ. Tuy nhiên, công tác đào tạo vẫn còn tồn tại một số hạn chế như phương pháp đào tạo chưa thật sự đa dạng, nội dung đào tạo chưa gắn chặt với nhu cầu thực tế của công việc, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo còn hạn chế và chính sách khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo chưa thật sự hiệu quả.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu định tính và định lượng, đề án đã xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo như: hoàn thiện chương trình và phương pháp đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, tăng cường đầu tư cơ sở vật chất phục vụ đào tạo, xây dựng chính sách hỗ trợ và khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo, đồng thời gắn hoạt động đào tạo với nhu cầu thực tiễn và định hướng phát triển của khách sạn.

Nhìn chung, việc nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực không chỉ giúp Mandala Chăm Bay Mũi Né Hotel xây dựng đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ phục vụ chuyên nghiệp mà còn góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của

khách sạn trong thời gian tới. Đồng thời, đây cũng là cơ sở quan trọng giúp khách sạn phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập và phát triển mạnh mẽ của ngành du lịch – khách sạn hiện nay.

2. Kiến nghị

Để nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian tới, tác giả đề xuất một số kiến nghị đối với Ban lãnh đạo khách sạn như sau:

- Trước hết, khách sạn cần sớm xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang tính dài hạn, gắn liền với định hướng phát triển kinh doanh và nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Trên cơ sở đó, xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp cho từng giai đoạn và từng nhóm đối tượng lao động. Trong trường hợp cần thiết, khách sạn có thể hợp tác với các đơn vị tư vấn hoặc chuyên gia trong lĩnh vực đào tạo để nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả của hoạt động này.
- Đối với các chương trình đào tạo do khách sạn tổ chức, cần có chính sách thù lao hợp lý đối với giảng viên bên ngoài nhằm thu hút đội ngũ chuyên gia có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm thực tiễn. Đồng thời, khách sạn nên chú trọng xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ thông qua việc lựa chọn những cá nhân có năng lực, kinh nghiệm và khả năng truyền đạt tốt, từ đó từng bước chủ động hơn trong công tác đào tạo.
- Khách sạn cần ban hành các quy định cụ thể về đào tạo và sử dụng nhân sự sau đào tạo, đảm bảo việc đào tạo gắn liền với nhu cầu công việc và định hướng phát triển nghề nghiệp của người lao động. Bên cạnh đó, cần xây dựng cơ chế đánh giá, khen thưởng và khuyến khích phù hợp đối với cả người đào tạo và người được đào tạo nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm và hiệu quả học tập.
- Tăng cường các chính sách tạo động lực cho người lao động thông qua việc cải thiện môi trường làm việc, mở rộng cơ hội học tập và thăng tiến, đồng thời ghi nhận kịp thời những đóng góp của nhân viên. Đây là cơ sở quan trọng giúp nâng cao mức độ gắn kết, hạn chế tình trạng nghỉ việc và thu hút nguồn nhân lực có chất lượng.

- Ngoài ra, khách sạn cần tăng cường hoạt động nghiên cứu thị trường, phân tích nhu cầu khách hàng và xu hướng phát triển của ngành du lịch – khách sạn để làm cơ sở xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp. Chú trọng công tác tuyển dụng nguồn đầu vào và thu hút nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

❖ Tiếng việt

1. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh, 2008. *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân, 2004. *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam: Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*. Hà Nội: Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
3. Begg, D., Fischer, S., & Dornbusch, R., 1995. *Kinh tế học, Tập 1*. Hà Nội: Nhà xuất bản Giáo dục.
4. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm, 2012. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Bùi Văn Nhơn, 2006. *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tư pháp.
6. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2004. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
7. Nguyễn Văn Mạnh & Hoàng Thị Lan Hương, 2013. *Quản trị kinh doanh khách sạn*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Nguyễn Minh Ngọc và cộng sự, 2021. *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
9. Trần Kim Dung, 2006. *Quản trị nguồn nhân lực*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Thống kê.
10. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điềm, 2007. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
11. Nguyễn Thùy Dương & Phan Thị Phương Thảo, 2024. Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Hyatt Regency West Hà Nội. *Tạp chí Khoa học và Phát triển*.

12. Trần Thị Thu Hiền, 2019. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế*.
13. Trương Thế Nguyễn & Phạm Vân Anh, 2019. Đào tạo nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao tại Việt Nam trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0. *Tạp chí Công Thương*.
14. Trần Ngọc Trinh, 2014. *Phát triển nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 sao tại thành phố Cần Thơ*. Luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ.
15. Lê Thị Anh & Phùng Thị Kim Anh, 2019. Nghiên cứu công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ – Đại học Thái Nguyên*, 201(08), 237–244.
16. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2021. *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, Tập I. Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Sự thật.
17. Phòng Nhân sự Mandala Chăm Bay Mũi Né, 2023. *Đào tạo hội nhập*. Tài liệu nội bộ, Mandala Chăm Bay Mũi Né.

❖ Tiếng anh

1. Begg, D., Fischer, S. & Dornbusch, R., 2008. *Economics*. New York: McGraw-Hill Education.
2. United Nations, 1990. *Human Development Report*. New York: Oxford University Press.
3. International Labour Organization, 2010. *Global Employment Trends*. Geneva: International Labour Organization.
4. International Organization for Standardization, 2015. *ISO 9000:2015 – Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*. Geneva: International Organization for Standardization.
5. World Health Organization, 1948. *Constitution of the World Health Organization*. Geneva: World Health Organization.
6. International Labour Organization, 2016. *Workplace Stress: A Collective Challenge*. Geneva: International Labour Organization.
7. Dessler, G., 2017. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.
8. Noe, R. A., 2020. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education.
9. Kirkpatrick, D. L., 1998. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
10. Dessler, G., 2020. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.
11. Hu, D., 2017. Management development and training in organizations. *Proceedings of the ACM SIGUCCS Annual Conference*.

12. Boella, M. J. & Goss-Turner, S., 2005. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
13. Jaszay, C. & Dunk, P., 2003. *Training Design for the Hospitality Industry*. Clifton Park, NY: Delmar Cengage Learning.
14. Shariff, N. M., Ahmad, A. & Kassim, A., 2015. Factors influencing training effectiveness in the hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 7(2), tr. 1–12.
15. Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
16. Molenda, M., 2003. In Search of the Elusive ADDIE Model. *Performance Improvement*, 42(5), tr. 34–36.
17. McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W., 1996. *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger Limited.
18. Armstrong, M., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
19. Baldwin, T. T. & Ford, J. K., 1988. Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), tr. 63–105.
20. Deci, E. L. & Ryan, R. M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
21. Goldstein, I. L. & Ford, J. K., 2002. *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth.
22. Phillips, J. J., 1997. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston: Gulf Publishing Company.

23. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. A., 2012. The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), tr. 74–101.
24. Rutherford, D. G. & O'Fallon, M. J., 2010. *Hotel Management and Operations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
25. Barrows, C. W., Powers, T. & Reynolds, D., 2012. *Introduction to Hospitality Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
26. Lê Thùy Dung, 2023. The application of technology and digitalization in training and developing hospitality management workforce to meet the recruitment needs of 4–5 star hotels in Vietnam. *Journal of Tourism Studies*.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bảng câu hỏi khảo sát

Câu hỏi khảo sát	Mức độ hài lòng				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Phương pháp đào tạo có dễ hiểu hay không?					
Các hình thức đào tạo tại khách sạn được tổ chức đa dạng và phù hợp hay không?					
Có nhiều hoạt động thực hành trong quá trình đào tạo hay không?					
Phương pháp phù hợp với thực tế làm việc hay không?					
Giảng viên có chuyên môn tốt về nghiệp vụ hay không?					
Giảng viên có truyền đạt dễ hiểu hay không?					
Giảng viên có nhiệt tình, tận tình trong quá trình dạy hay không?					
Giảng viên có kinh nghiệm thực tế làm việc tại khách sạn hay không?					

Phòng học đầy đủ tiện nghi hay không?					
Trang thiết bị hiện đại, đáp ứng đủ nhu cầu học tập hay không?					
Tài liệu có đầy đủ các nội dung đào tạo hay không?					
Môi trường học tập có tốt và thoải mái hay không					
Công ty có chính sách hỗ trợ trong đào tạo tốt hay không?					
Tôi có được tạo điều kiện tham gia đào tạo của công ty hay không?					
Công ty có chính sách khuyến khích sau đào tạo					
Công ty tạo điều kiện đào tạo gắn với cơ hội thăng tiến hay không?					
Tôi tiếp thu được nhiều kiến thức từ đào tạo					
Tôi có thể áp dụng vào công việc					
Hiệu quả công việc được cải thiện					
Đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc					

Phụ lục 1. Kiểm định Cronbach đối với thang đo PP: Phương pháp đào tạo

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	151	56,1
	Excluded ^a	118	43,9
	Total	269	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,11	5,901	2,429	4

Phụ lục 2. Kiểm định Cronbach đối với thang đo GV: Giảng viên đào tạo

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	151	56,1
	Excluded ^a	118	43,9
	Total	269	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,99	5,620	2,371	4

Phụ lục 3. Kiểm định Cronbach đối với thang đo CSVC: Cơ sở vật chất

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	151	56,1
	Excluded ^a	118	43,9
	Total	269	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,91	7,138	2,672	4

Phụ lục 4. Kiểm định Cronbach đối với thang đo CS: Chính sách đào tạo

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	151	56,1
	Excluded ^a	118	43,9

	Total	269	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,00	5,533	2,352	4

Phụ lục 5. Kiểm định Cronbach đối với thang đo CLDT: Chất lượng đào tạo

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	151	56,1
	Excluded ^a	118	43,9
	Total	269	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

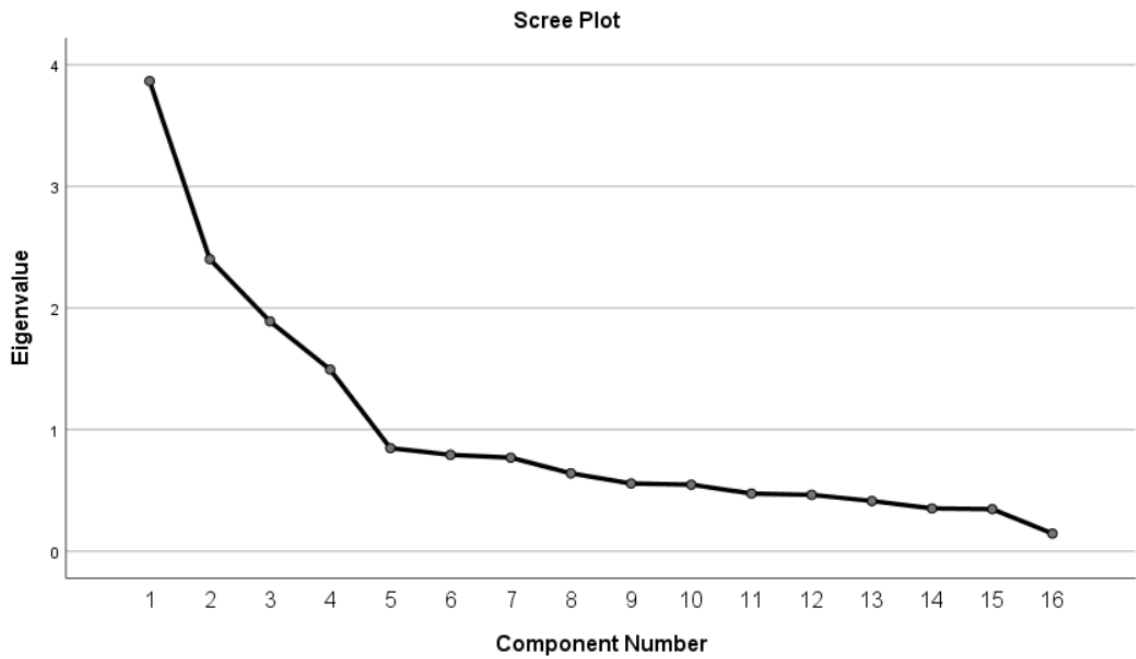
Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,17	5,463	2,337	4

Phụ lục 6. 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
PP1	3,29	0,805	151
PP2	3,30	0,841	151
PP3	3,26	0,796	151
PP4	3,26	0,735	151
GV1	3,28	0,767	151
GV2	3,25	0,832	151
GV3	3,30	0,816	151
GV4	3,17	0,795	151
CSVC1	2,63	0,797	151
CSVC2	2,77	0,974	151
CSVC3	2,73	0,871	151
CSVC4	2,77	0,850	151
CS1	2,74	0,735	151
CS2	3,28	0,752	151
CS3	3,20	0,808	151
CS4	2,77	0,713	151

Correlation Matrix																	
	PP1	PP2	PP3	PP4	GV1	GV2	GV3	GV4	CSV1	CSV2	CSV3	CSV4	CS1	CS2	CS3	CS4	
Correlation	PP1	1,000	,597	,548	,300	,278	,141	,270	,216	-,049	,067	-,010	,087	,286	,303	,259	,220
	PP2	,597	1,000	,550	,314	,302	,140	,116	,203	-,119	-,022	-,159	,031	,290	,231	,273	,249
	PP3	,548	,550	1,000	,330	,220	,155	,104	,090	-,069	,024	-,091	,096	,275	,266	,220	,268
	PP4	,300	,314	,330	1,000	,179	,114	,090	,189	,017	,156	-,067	,062	,124	,119	,194	,099
	GV1	,278	,302	,220	,179	1,000	,268	,364	,569	,072	-,049	-,026	,005	,211	,081	,222	,249
	GV2	,141	,140	,155	,114	,268	1,000	,272	,412	-,113	-,137	-,036	-,148	,191	,122	,145	,251
	GV3	,270	,116	,104	,090	,364	,272	1,000	,487	,042	,028	,033	-,045	-,057	,010	,089	,004
	GV4	,216	,203	,090	,189	,569	,412	,487	1,000	-,029	-,089	-,089	-,132	,119	,043	,156	,184
	CSV1	-,049	-,119	-,069	,017	,072	-,113	,042	-,029	1,000	,502	,421	,417	-,074	-,012	-,040	-,089
	CSV2	,067	-,022	,024	,156	-,049	-,137	,028	-,089	,502	1,000	,414	,470	-,110	,070	,023	-,121
	CSV3	-,010	-,159	-,091	-,067	-,026	-,036	,033	-,089	,421	,414	1,000	,448	-,089	,037	,039	-,013
	CSV4	,087	,031	,096	,062	,005	-,148	-,045	-,132	,417	,470	,448	1,000	-,051	,059	-,070	-,062
	CS1	,286	,290	,275	,124	,211	,191	-,057	,119	-,074	-,110	-,089	-,051	1,000	,424	,446	,830
	CS2	,303	,231	,266	,119	,081	,122	,010	,043	-,012	,070	,037	,059	,424	1,000	,356	,468
	CS3	,259	,273	,220	,194	,222	,145	,089	,156	-,040	,023	,039	-,070	,446	,356	1,000	,402
	CS4	,220	,249	,268	,099	,249	,251	,004	,184	-,089	-,121	-,013	-,062	,830	,468	,402	1,000

Communalities		
	Initial	Extraction
PP1	1,000	0,663
PP2	1,000	0,683
PP3	1,000	0,651
PP4	1,000	0,361
GV1	1,000	0,579
GV2	1,000	0,421
GV3	1,000	0,582
GV4	1,000	0,738
CSV1	1,000	0,608
CSV2	1,000	0,638
CSV3	1,000	0,595
CSV4	1,000	0,600
CS1	1,000	0,799
CS2	1,000	0,491
CS3	1,000	0,426
CS4	1,000	0,818
Extraction Method: Principal Component Analysis.		



Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
CS4	0,671			
CS1	0,670			
PP2	0,669			
PP1	0,668			
PP3	0,622			
CS3	0,567			
GV1	0,556			
CS2	0,516			
GV2				
PP4				
CSV2		0,791		
CSV4		0,766		
CSV1		0,719		
CSV3		0,686		
GV3			0,674	
GV4			0,636	
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
a. 4 components extracted.				

Component Transformation Matrix				
Component	1	2	3	4
1	0,634	0,606	-0,139	0,459
2	0,036	0,230	0,971	-0,060
3	-0,605	0,045	0,061	0,793
4	0,481	-0,760	0,186	0,396

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Phụ lục 7. Kiểm định hệ số hồi quy

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
CLDT	3,2930	0,58435	151
PP	3,2781	0,60728	151
GV	3,2483	0,59266	151
CSVC	2,7268	0,66793	151
CS	3,0000	0,58808	151

Correlations						
		CLDT	PP	GV	CSVC	CS
Pearson Correlation	CLDT	1,000	,343	,913	,004	,187
	PP	,343	1,000	,310	-,004	,389
	GV	,913	,310	1,000	-,082	,218
	CSVC	,004	-,004	-,082	1,000	-,050
	CS	,187	,389	,218	-,050	1,000
Sig. (1-tailed)	CLDT	.	,000	,000	,482	,011
	PP	,000	.	,000	,483	,000
	GV	,000	,000	.	,158	,004
	CSVC	,482	,483	,158	.	,272
	CS	,011	,000	,004	,272	.
N	CLDT	151	151	151	151	151
	PP	151	151	151	151	151
	GV	151	151	151	151	151
	CSVC	151	151	151	151	151
	CS	151	151	151	151	151

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CS, CSVC, GV, PP ^b		Enter
a. Dependent Variable: CLDT			
b. All requested variables entered.			

Coefficient Correlations^a

Model			CS	CSV	GV	PP
1	Correlations	CS	1,000	,044	-,107	-,347
		CSV	,044	1,000	,080	-,037
		GV	-,107	,080	1,000	-,253
		PP	-,347	-,037	-,253	1,000
	Covariances	CS	,001	4,412E-5	,000	,000
		CSV	4,412E-5	,001	7,813E-5	-3,710E-5
		GV	,000	7,813E-5	,001	,000
		PP	,000	-3,710E-5	,000	,001

a. Dependent Variable: CLDT

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	PP	GV	CSV	CS
1	1	4,883	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,059	9,109	,00	,03	,04	,71	,05
	3	,027	13,419	,00	,01	,56	,00	,51
	4	,020	15,561	,00	,91	,12	,00	,32
	5	,010	21,644	,99	,05	,28	,28	,12

a. Dependent Variable: CLDT

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,5047	4,3767	3,2930	,53724	151
Residual	-,70362	1,14370	,00000	,22988	151
Std. Predicted Value	-3,329	2,017	,000	1,000	151
Std. Residual	-3,020	4,909	,000	,987	151

a. Dependent Variable: CLDT

Phụ lục 8: Kết quả kiểm định Park

Model Description

Model Name	MOD_2	
Dependent Variable	1	CLDT
Equation	1	Linear
Independent Variable	Standardized Residual	
Constant	Included	
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified	

Case Processing Summary

	N
Total Cases	269
Excluded Cases ^a	118
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
		CLDT	Standardized Residual
Number of Positive Values		151	61
Number of Zeros		0	0
Number of Negative Values		0	90
Number of Missing Values	User-Missing	0	0
	System-Missing	118	118

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: CLDT

Model Summary						Parameter Estimates	
Equation	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,155	27,279	1	149	,000	3,293	,233

The independent variable is Standardized Residual.

