

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



VÕ NGỌC HÒA

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI
KHÁCH SẠN ADALINE HOTEL & SUITE ĐÀ NẴNG**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn: PGS. TS. LÊ VĂN HUY

Đà Nẵng, năm 2024

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm gần đây, du lịch đã có sự tăng trưởng vượt bậc và ngày càng gặt hái được nhiều kết quả tích cực, du lịch Việt Nam được nâng tầm và định vị rõ nét trên bản đồ thế giới. Theo Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam năm 2023 “tổng số khách du lịch quốc tế ước đạt 12,6 triệu lượt, vượt chỉ tiêu đặt ra từ đầu năm (8 triệu lượt) và đạt mục tiêu đã điều chỉnh (12,5-13 triệu lượt) của năm, khách du lịch nội địa ước đạt 108,2 triệu lượt, vượt 6,0% so với kế hoạch” bởi sự tăng trưởng số lượng khách du lịch dẫn đến sự gia tăng nhu cầu về dịch vụ lưu trú, thấy được tiềm năng phát triển của ngành dịch vụ lưu trú, nhiều doanh nghiệp đã tham gia đầu tư kinh doanh khách sạn dẫn đến sự gia tăng mạnh mẽ về số lượng cơ sở lưu trú(Đà Nẵng). Điều này có thể nhìn thấy rõ ràng ở một thành phố có nền du lịch phát triển bậc nhất như Đà Nẵng. Theo thống kê của Sở Du lịch Đà Nẵng năm 2023 toàn thành phố có 1.190 cơ sở lưu trú hoạt động với quy mô tương đương là 19.388 phòng(Cổng Thông Tin Dịch vụ Công Đà Nẵng). Những con số này cho thấy sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp khách sạn. Ngoài ra còn phải đối mặt với nhiều trở ngại, thách thức, trong đó có khó khăn về phục hồi và phát triển nguồn nhân lực vì tỉ lệ chuyển chuyên hay bỏ việc của đội ngũ lao động trong ngành du lịch ở Đà Nẵng hiện đang ở mức báo động(Nguồn nhân lực). Vấn đề này đã đặt ra mối quan tâm về cách thu hút khách hàng trong môi trường cạnh tranh đồng thời tăng cường lòng trung thành của người lao động đối với doanh nghiệp khách sạn.

Tạo động lực cho người lao động không chỉ là trách nhiệm mà còn là mục tiêu hàng đầu của người quản lý. Điều cốt lõi là thông qua các chính sách và biện pháp hiệu quả, quản lý có thể khai thác và phát huy tối đa tiềm năng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Khi được thúc đẩy, người lao động sẽ phát triển tình yêu và niềm đam mê đối với công việc, dẫn đến sự gia tăng đáng kể trong năng suất cá nhân. Năng suất cao không chỉ mang lại mức lương tốt hơn cho người lao động mà còn củng cố sự gắn bó của họ với tổ chức. Ngoài ra, khi công việc diễn ra thuận lợi và đạt được hiệu quả cao, người lao động sẽ nhận thấy giá trị và ý nghĩa của nỗ lực mình đã bỏ ra. Cảm giác này không chỉ làm họ thấy mình quan trọng và có ích, mà còn thúc đẩy họ không ngừng hoàn thiện bản thân. Tất cả những yếu tố này kết hợp lại tạo nên một môi trường làm việc tích cực và bền vững, nơi mà cả doanh nghiệp và người lao động đều phát triển. Trong đó không thể không kể đến khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng, khách sạn Adaline đã không ngừng chú trọng đến công tác quản lý nhân lực, sử dụng cơ cấu lao động một cách hợp lý, đảm bảo quyền lợi cho người lao động nhằm phát huy tối

đa khả năng của họ trong sản xuất và đem lại hiệu quả kinh doanh cho toàn khách sạn. Tuy đã có những thành công bước đầu nhưng công tác này vẫn còn tồn tại những hạn chế, đòi hỏi ban quản trị khách sạn phải tập trung nghiên cứu, hoàn thiện các giải pháp tạo động lực, phát triển hơn nữa tiềm năng của người lao động và khắc phục những thiếu sót còn tồn tại.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản lý nhân sự cũng như việc tạo động lực cho người lao động, tôi quyết định thực hiện đề án “Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng”. Bằng việc phân tích và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho người lao động, đề án sẽ giúp khách sạn có cơ sở khoa học cho việc xây dựng và phát triển những chính sách nhân lực hợp lý và khắc phục những khó khăn trong công tác nhân sự hiện nay.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Ứng dụng lý thuyết 2 nhân tố Herzberg để xác định các nhân tố và tiêu chí tạo động lực đến người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng. Từ đó đề xuất một số giải pháp, kiến nghị nhằm tăng cường động lực cho người lao động tại khách sạn, giúp ban lãnh đạo xây dựng chính sách đãi ngộ nhân sự phù hợp, qua đó góp phần thúc đẩy năng suất lao động, đưa khách sạn phát triển bền vững.

2.2. Mục tiêu riêng

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động
- Xây dựng mô hình nghiên cứu và kiểm định các thang đo từng nhân tố ảnh hưởng tới động lực của người lao động khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng.
- Tiến hành phân tích, đánh giá, đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng.
- Đề xuất các giải pháp, kiến nghị nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng, khiến họ gắn bó lâu dài với tổ chức, đồng thời có thể cải thiện hoặc loại bỏ những nhân tố có ảnh hưởng tiêu cực tới sự hài lòng của người lao động.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề án là đội ngũ người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Đề tài được thực hiện trên cơ sở các thông tin thu thập tại khách sạn

Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

- Về thời gian: Thực trạng từ năm 2021-2023. Dữ liệu sơ cấp được tiến hành thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 2/2024 đến tháng 6/2024. Tầm xa hàm ý chính sách đến năm 2026.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài này thực hiện bằng bảng câu hỏi và quan sát.

- Phương pháp điều tra bằng hỏi: sử dụng để khảo sát người lao động tại khách sạn và các đối tượng có liên quan để thu thập thông tin về tạo động lực cho người lao động và sự hài lòng về các hoạt động đó. Số phiếu phát ra khảo sát là 45 phiếu. Trong đó thu về 45 phiếu, có 45 phiếu hợp lệ và 0 phiếu không hợp lệ. Thời gian điều tra: Từ tháng 3/2024 đến hết tháng 6/2024

Thông qua các số liệu thu thập được, tác giả tiến hành tổng hợp số liệu bằng phần mềm MS.Excel để xây dựng các bảng số liệu tổng hợp, vẽ các biểu đồ. Từ đó, tác giả sử dụng các phương pháp phân tích, so sánh, đối chiếu số liệu để đánh giá thực trạng lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng và đưa ra các giải pháp nhằm góp ý hoàn thiện tạo động lực cho đội ngũ người lao động tại đây

- Phương pháp quan sát: Quan sát thái độ làm việc của người lao động để có những nhận định về động lực làm việc của họ tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

5. Bố cục đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, đề án gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về tạo động lực cho người lao động

Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 Động lực

Theo tác giả Stephen P. Robbins và Timothy A. Judge thì “Động lực là các quá trình thể hiện cường độ, định hướng và mức độ nỗ lực cá nhân nhằm đạt được mục tiêu. [...] Trong đó: Cường độ mô tả mức độ cố gắng của một người. Tuy nhiên, cường độ cao không chắc sẽ

đến kết quả công việc mong muốn nếu những nỗ lực đó không được khai thác theo định hướng mang lại lợi ích cho tổ chức. Sự bền bỉ là thành tố chỉ thời gian một người có thể duy trì nỗ lực.”(Robbins & Judge, 2010)

Như vậy từ các lý thuyết trên ta có thể hiểu động lực bao gồm các khía cạnh sau: định hướng của hành vi, cường độ hành động, và tính bền bỉ của hành vi.

1.1.2. Động lực làm việc

Động lực làm việc là những kích thích xuất phát từ bên trong mỗi cá nhân, nhưng không phải là một đặc điểm tính cách cố hữu. Không ai sinh ra đã có sẵn động lực làm việc, động lực thường xuất hiện khi người lao động cảm thấy hứng thú hoặc có mục tiêu cụ thể từ công việc. Khi làm việc với sự hào hứng, họ có khả năng đạt được kết quả tốt nhất.

1.1.3. Tạo động lực làm việc

Tạo động lực là quá trình sử dụng các chính sách, biện pháp và thủ thuật quản lý để tác động đến người lao động nhằm khơi dậy và duy trì động lực làm việc của họ. Đây là trách nhiệm và mục tiêu của quản lý, vì động lực làm việc giúp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Thuyết X và thuyết Y

Douglas McGregor đã đưa ra hai quan điểm riêng biệt về con người: một quan điểm mang tính tiêu cực cơ bản, gọi là Thuyết X và một quan điểm tích cực cơ bản, gọi là Thuyết Y.

Thuyết X, các nhà quản lý thường có 4 giả thuyết sau đây:

- Người lao động vốn dĩ không thích làm việc và họ sẽ cố gắng lẩn tránh công việc bất cứ khi nào có thể;
- Vì người lao động vốn dĩ không thích làm việc, nên nhà quản lý phải kiểm soát hay đe dọa họ bằng hình phạt để đạt được các mục tiêu mong muốn;
- Do người lao động sẽ trốn tránh trách nhiệm, nên cần phải có sự chỉ đạo chính thức bất cứ lúc nào và ở đâu;
- Hầu hết công nhân đặt vấn đề an toàn lên trên tất cả các yếu tố khác liên quan đến công việc và sẽ thể hiện rất ít tham vọng.

Theo Thuyết Y, các nhà quản lý thường có 4 giả thuyết như sau:

- Người lao động có thể nhìn nhận công việc là tự nhiên, như là sự nghỉ ngơi hay là trò chơi.
- Một người đã cam kết với các mục tiêu thường sẽ tự định hướng và tự kiểm soát được hành vi của mình.

- Một người bình thường có thể học cách chấp nhận trách nhiệm, hay thậm chí tìm kiếm trách nhiệm,
- Sáng tạo – có nghĩa là khả năng đưa ra những quyết định tốt – là phẩm chất của mọi người và phẩm chất này không chỉ có ở những người làm công tác quản lý.

1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg

1.2.2.1. Hoàn cảnh ra đời của học thuyết Herzberg

Năm 1959, giáo sư tâm lý người Mỹ F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của các ngành công nghiệp khác nhau và yêu cầu họ mô tả những khoảnh khắc khiến họ cảm thấy tuyệt vời nhất cũng như những khoảnh khắc mà họ cảm thấy tồi tệ nhất trong công việc.

Trước Herzberg, các nhà quản lý thường tin rằng sự hài lòng và bất mãn là hai thái cực đối lập của nhau. Họ cho rằng, để tăng cường động lực cho nhân viên, cần tập trung vào việc loại bỏ những yếu tố gây bất mãn và gia tăng các yếu tố tạo sự hài lòng. Tuy nhiên, Herzberg lại cho rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn.

1.2.2.2. Các yếu tố hình thành động lực làm việc theo học thuyết hai nhân tố của Herzberg

Chỉ tiêu	Nhân tố duy trì	Nhân tố thúc đẩy
Định nghĩa	Là các yếu tố khách quan bên ngoài công việc, ảnh hưởng đến khả năng duy trì, gắn bó công việc của người lao động.	Là các yếu tố thuộc bên trong công việc. Đây chính là nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc.
Nội dung	Nhân tố duy trì là các nhân tố nếu không được thỏa mãn sẽ dẫn đến sự bất mãn khiến sa sút động cơ làm việc: <ul style="list-style-type: none"> - Môi trường và điều kiện làm việc của người lao động. - Tiền lương, thưởng, các phụ cấp và phúc lợi - Các quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp. 	Nhân tố thúc đẩy là các nhân tố tạo nên động cơ làm việc: <ul style="list-style-type: none"> - Được ghi nhận thành tích (liên quan đến đánh giá thực hiện công việc). - Được phát triển cá nhân và thăng tiến (liên quan đến đào tạo và phát triển). - Được chịu trách nhiệm về công việc (liên quan đến đặc điểm công việc).

Vai trò	Giữ chân người lao động tài năng, giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc. Tạo môi trường làm việc tích cực và thu hút nhân tài.	Tạo động lực mạnh mẽ, thúc đẩy người lao động cống hiến hết mình, nâng cao hiệu suất công việc và sự sáng tạo
---------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bảng 1.1: Bảng nội dung của học thuyết hai nhân tố Herzberg

1.3. Vận dụng học thuyết hai nhân tố của Herzberg tạo động lực làm việc trong tổ chức

1.3.1. Sử dụng những nhân tố duy trì

Những nhân tố mà Herzberg phát hiện có tác dụng gây ra sự bất mãn cho người lao động nhưng không làm tăng động lực làm việc gọi là nhân tố duy trì. Những nhân tố này là:

- *Lương thưởng*: Herzberg khẳng định rằng tiền lương nhìn chung không có tác dụng tạo động lực cho người lao động mặc dù việc chậm trả lương có thể khiến họ bất mãn. Tiền thưởng có thể trở thành công cụ tạo động lực hiệu quả khi được sử dụng hợp lý.

Từ góc nhìn của Herzberg, có thể đánh giá việc duy trì động lực thông qua lương thưởng bằng các tiêu chí như sau:

- + Tiền lương hợp lý dựa trên kết quả công việc
- + Mức độ rõ ràng về quy chế trả lương
- + Tiền lương đảm bảo công bằng giữa những người lao động
- + Mức độ hài lòng với thu nhập
- + Biết về chính sách khuyến khích khen thưởng của công ty
- + Mức xét khen thưởng hợp lý
- + Hài lòng với mức thưởng của khách sạn.

- *Những mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân*: Theo Herzberg, khi mối quan hệ trong tập thể xấu đi, nó có thể cản trở công việc do tạo ra sự căng thẳng, mâu thuẫn và giảm sút tinh thần làm việc. Tuy nhiên, ông cũng cho rằng khi các mối quan hệ này tốt đẹp nó sẽ không gây ra sự khác biệt đáng kể nào về mặt động lực.

Trong môi trường làm việc, hai mối quan hệ chính cần được quan tâm là với lãnh đạo và với đồng nghiệp. Có thể sử dụng các tiêu chí sau để đánh giá mức độ mối quan hệ đang duy trì động lực như thế nào:

- + Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên gần gũi, thân thiết
- + Mối quan hệ với đồng nghiệp có thể phối hợp tốt và tương trợ lẫn nhau trong công việc

- *Điều kiện làm việc*: Môi trường làm việc không chỉ là nơi người lao động thực hiện công việc mà còn là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sức khỏe, khả năng làm việc và hiệu quả của họ. Mỗi môi trường làm việc đều có các điều kiện khác nhau, ảnh hưởng đến người lao động theo nhiều khía cạnh khác nhau. Trong đó cần chú ý đến 3 điều kiện sau:

- + Điều kiện vật chất của nơi làm việc: Bao gồm vị trí, không gian làm việc, cảnh quan, các thiết bị và sự bố trí chính xác của chúng.
- + Điều kiện tâm lý xã hội: Bao gồm bầu không khí tâm lý của tổ chức, có tính vui vẻ, sẵn sàng hợp tác và thiện chí.
- + Chế độ làm việc và nghỉ ngơi: Đây là yếu tố quan trọng đối với sức khỏe và sự tái tạo năng lượng của lao động.

Dựa trên cơ sở đó, có thể sử dụng các tiêu chí sau để dùng làm thang đo đánh giá mức độ ảnh hưởng của môi trường làm việc và điều kiện làm việc đến tạo động lực của người lao động:

- + Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát
- + Trang thiết bị làm việc hiện đại
- + Môi trường làm việc chuyên nghiệp
- + Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng
- + Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ.

1.3.2. Sử dụng những nhân tố thúc đẩy

Herzberg cho rằng các nhân tố thúc đẩy, mang lại “sự thỏa mãn trong công việc” là:

- *Đặc điểm công việc*: Đặc điểm công việc đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực lao động. Hiểu rõ tính chất của công việc giúp nhà quản trị đặt ra kỳ vọng đối với công việc đó, đồng thời giúp người lao động nắm rõ các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình.

Theo Herzberg, từ việc hiểu rõ tính chất công việc, các tổ chức có thể triển khai nhiều giải pháp để khiến cho công việc trở nên thú vị, đa dạng, sáng tạo và thách thức để từ đó tạo động lực làm việc nhiều hơn. Từ đó có thể đề xuất thang đo đặc điểm công việc tại khách sạn như sau:

- + Mức độ hài lòng với nội dung công việc được giao
- + Nội dung công việc phong phú, đa dạng
- + Công việc đang làm có trách nhiệm rõ ràng và hợp lý
- + Mức độ hứng thú với công việc

- *Được phát triển cá nhân và thăng tiến*: Frederick Herzberg cho rằng việc thỏa mãn nhu cầu phát triển bản thân và thăng tiến cần được thúc đẩy mạnh mẽ, các doanh nghiệp nên thực triển khai nhiều hoạt động đào tạo nhằm nâng cao năng lực chuyên môn của người lao động, từ đó tạo ra cơ hội thăng tiến và hoàn thiện bản thân. Cơ hội phát triển không chỉ đến từ các khóa đào tạo mà còn xuất hiện trong công việc hàng ngày, khi người lao động được trao quyền quyết định và thực thi các sáng kiến. Điều này không chỉ thúc đẩy sự sáng tạo và tinh thần trách nhiệm mà còn góp phần tăng cường động lực làm việc, giúp người lao động cảm thấy gắn kết và có ý nghĩa hơn trong công việc. Đề xuất các tiêu chí để đánh giá về hoạt động đào tạo và cơ hội thăng tiến tại khách sạn như sau:

- + Nội dung đào tạo của khách sạn phong phú, đúng chuyên môn
- + Mức độ hài lòng về phương pháp đào tạo của khách sạn
- + Mức độ có thể tiếp cận những điều kiện để được thăng tiến
- + Khách sạn tạo điều kiện nhân viên thăng tiến công bằng

- *Được ghi nhận và đánh giá thực hiện công việc*: Theo Herzberg, để đánh giá chính xác và công bằng thành tích của nhân viên, doanh nghiệp cần triển khai các hoạt động đánh giá thực hiện công việc một cách hợp lý và có chất lượng cao. Điều này giúp xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích và thúc đẩy nhân viên không ngừng cải tiến và phát triển nghề nghiệp. Các tiêu chí đề xuất để đánh giá về thực hiện kết quả công việc:

- + Được hướng dẫn chi tiết về việc đánh giá thực hiện công việc
- + Phương pháp đánh giá công việc của khách sạn hiện nay là hợp lý
- + Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại khách sạn công bằng và chính xác.

1.4 Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc trong tổ chức

1.4.1. Động lực lao động

Động lực lao động là yếu tố then chốt góp phần thúc đẩy con người nỗ lực thực hiện những hành vi theo mục tiêu. Động lực được đánh giá bởi: định hướng hành vi, cường độ hành động luôn nỗ lực hết mình hướng tới mục tiêu, tính bền bỉ của hành vi duy trì nỗ lực trong thời gian dài. Từ đó đề xuất thang đo để đánh giá động lực làm việc của NLD tại khách sạn như sau:

- + Luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao.
- + Mức độ duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài.
- + Luôn tích cực tham gia các hoạt động của khách sạn.
- + Mức độ nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của khách sạn.

1.4.2. Năng suất lao động

Năng suất lao động là thước đo năng lực tạo ra của cải và hiệu suất lao động cụ thể trong quá trình sản xuất, thường được đo lường bằng số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ được sản xuất trong một đơn vị thời gian. Đây là tiêu chí không thể thiếu để phản ánh tính chất và trình độ tiên bộ của đơn vị sản xuất hay phương pháp sản xuất.

1.4.3. Kỷ luật lao động

Con người luôn tồn tại và hoạt động cùng với cộng đồng, và họ luôn có nhu cầu tham gia và hoàn thành một khối công việc nhất định. Quá trình lao động chung của con người yêu cầu có trật tự, nề nếp để định hướng các hoạt động của mỗi cá nhân vào việc thực hiện kế hoạch chung và đạt được kết quả nhất định. Việc thiết lập trật tự, nề nếp trong quá trình lao động chung giữa các cá nhân hay các đơn vị được gọi là kỷ luật lao động.

1.4.4. Mức độ hài lòng của người lao động với công việc

Mức độ hài lòng của NLD đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá sự thành công của một doanh nghiệp và hiệu quả của các chương trình tạo động lực lao động. Nếu mức độ hài lòng trong công việc cao, đây là dấu hiệu rõ ràng cho thấy NLD có động lực làm việc hiệu quả hơn và sẵn sàng gắn bó lâu dài với tổ chức. Điều này giúp duy trì sự ổn định của nguồn nhân lực, giảm chi phí hoạt động và tăng cường năng suất kinh doanh.

Đo lường mức độ thỏa mãn trong công việc của NLD có thể thực hiện thông qua các hoạt động chủ động như phỏng vấn, khảo sát, hoặc các hoạt động thụ động như thu thập ý kiến từ người lao động hay từ các đại diện của công đoàn trong các tình huống cụ thể.

1.4.5. Sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Một tổ chức mạnh mẽ sẽ phụ thuộc vào kiến thức, kỹ năng, lòng nhiệt tình và sự gắn bó của NLD. Sự gắn bó của họ với tổ chức thể hiện mức độ cao nhất của lòng trung thành, điều này đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản lý trong việc tạo động lực lao động. Một tổ chức muốn hoạt động kinh doanh bền vững và phát triển mạnh mẽ cần có đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, đam mê và trung thành.

Khi tổ chức thực hiện tốt công tác này, NLD sẽ tự nguyện gắn bó, tăng cường lòng trung thành. Lòng trung thành và mức độ gắn kết của NLD với tổ chức có thể đo lường qua một số chỉ tiêu sau:

- Tỷ lệ NLD bỏ việc: Phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ tổ chức. Tỷ lệ cao sẽ ảnh hưởng đến sự ổn định nhân sự, tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo mới, đồng thời tác động tiêu cực đến tình hình sản xuất kinh doanh.

- Tỷ lệ NLD muốn ra đi: Phản ánh số nhân viên sẵn sàng rời bỏ tổ chức khi có cơ hội. Chỉ số này có thể được xác định thông qua các cuộc phỏng vấn giả mạo của đối thủ từ bên ngoài hoặc khảo sát nội bộ bằng bảng hỏi.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Tạo động lực làm việc được hiểu là quá trình quản lý, sử dụng các chính sách và biện pháp để khơi dậy và duy trì động lực của người lao động. Đây là trách nhiệm và mục tiêu của quản lý, nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả công tác. Chương này cũng đã giới thiệu các học thuyết nổi bật về tạo động lực, bao gồm Thuyết X và Thuyết Y của Douglas McGregor và Học thuyết hai nhân tố của Herzberg. McGregor phân chia quan điểm quản lý thành hai loại, tiêu cực (Thuyết X) và tích cực (Thuyết Y), trong khi Herzberg chia động lực thành hai loại: nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy, với mỗi loại đóng vai trò khác nhau trong việc tạo động lực và ngăn chặn sự bất mãn của người lao động. Chương này cũng đã đề cập đến các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực trong tổ chức, bao gồm động lực lao động, năng suất lao động, kỷ luật lao động, mức độ hài lòng của người lao động với công việc và sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Những tiêu chí này chính là cơ sở để phân tích thực trạng và đưa ra giải pháp cho các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TẠI KHÁCH SẠN ADALINE HOTEL & SUITE ĐÀ NẴNG

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ KHÁCH SẠN ADALINE HOTEL & SUITE ĐÀ NẴNG

2.1.1. Giới thiệu về khách sạn

Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng là khách sạn được đầu tư và xây dựng bởi Công ty cổ phần thép Việt miền Trung vào năm 2016. Adaline Hotel & Suite là một trong những khách sạn tiêu chuẩn 3 sao nằm trên trục đường Võ Văn Kiệt - thành phố Đà Nẵng. Với vị trí đặc địa, giao thông thuận lợi và gần các địa điểm du lịch nổi tiếng như biển Mỹ Khê cách đó 2km, Love Lock Bridge Đà Nẵng cách Adaline Hotel and Suite khoảng 1,5 km, cầu Sông Hàn cách khách sạn 2,1 km, sân bay gần nhất là Sân bay Quốc tế Đà Nẵng, cách khách sạn 5 km... Khách sạn Adaline là điểm dừng chân thích hợp cho du khách trong nước và quốc tế.

2.1.2. Các dịch vụ của khách sạn

*** Dịch vụ lưu trú**

Khách sạn hiện có 61 phòng ngủ với 5 hạng phòng theo tiêu chuẩn 3 sao, đầy đủ tiện nghi và trang thiết bị hiện đại. Bên cạnh đó, khách sạn còn trang bị hệ thống thang máy phục vụ 24/24, hệ thống phòng cháy chữa cháy, máy phát điện dự phòng, wifi miễn phí, chỗ đỗ xe

miễn phí.

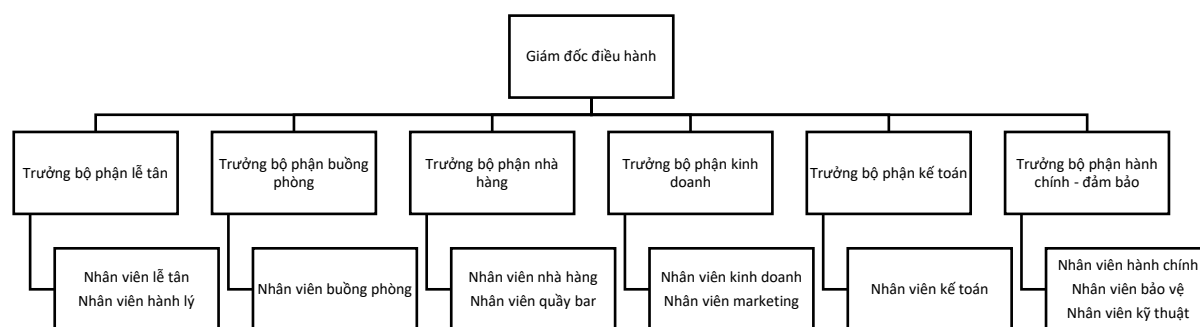
* Dịch vụ ăn uống

Hiện khách sạn có 1 nhà hàng chính với sức chứa từ 150 – 200 khách. Nhà hàng được trang bị khu bếp kín, bếp mở và quầy bar để phục vụ ăn sáng, buffet mỗi ngày cho khách nghỉ tại khách sạn. Các món ăn được phục vụ đa dạng từ món Âu, Á và các món ăn Việt Nam.

* Các dịch vụ khác tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng:

- Dịch vụ cho thuê xe máy, thuê xe du lịch có người lái.
- Dịch vụ giặt ủi.
- Dịch vụ tổ chức Honeymoon, Setup Sinh nhật cho khách tại phòng.
- Dịch vụ đặt vé máy bay, tour du lịch.
- Dịch vụ đổi tiền tệ quốc tế.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của khách sạn Adaline Hotel & Suite



2.1.4. Tình hình về tài sản và nguồn vốn

Tình hình tài sản tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng từ năm 2021 đến năm 2023 cho thấy sự biến động của giá trị tài sản ngắn hạn và dài hạn qua các năm.

2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

2.2.1. Thực trạng nhóm nhân tố duy trì

2.2.1.1. Môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite được thiết kế nhằm tạo ra sự thoải mái và sáng khoái cho nhân viên. Ánh sáng tự nhiên và không gian mở được tối ưu hóa để giúp nhân viên cảm thấy tự do và sáng tạo trong công việc của mình. Hệ thống điều hòa không khí hiện đại và hiệu quả cũng được áp dụng để đảm bảo rằng mọi người luôn có một môi trường làm việc thoải mái và tinh thần làm việc cao, ngay cả trong những điều kiện thời tiết khắc nghiệt nhất.

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc					
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Không gian làm việc sạch sẽ thoáng mát	số phiếu	3	2	10	5	25	45
	%	7%	4%	22%	11%	56%	100%
Trang thiết bị làm việc hiện đại	số phiếu	7	1	10	7	20	45
	%	16%	2%	22%	16%	44%	100%
Môi trường làm việc chuyên nghiệp	số phiếu	4	7	6	19	9	45
	%	9%	16%	13%	42%	20%	100%
Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	số phiếu	1	4	20	8	12	45
	%	2%	9%	44%	18%	27%	100%
Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	số phiếu	2	3	19	9	12	45
	%	4%	7%	42%	20%	27%	100%

Bảng 2.5: Đánh giá môi trường và điều kiện làm việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Theo kết quả khảo sát NLD tại khách sạn về môi trường và điều kiện làm việc, có thể thấy đến 56% nhân viên hoàn toàn đồng ý về không gian làm việc tại đây, cho thấy rằng khách sạn tạo được một không gian làm việc hiệu quả cho người lao động. Tuy nhiên có một vài người cho rằng trang thiết bị đã có dấu hiệu cũ và hoạt động không ổn định. Cụ thể như nhân viên kỹ thuật của khách sạn cho rằng máy tính và các dụng cụ đo đạc chưa đáp ứng hết các yêu cầu sửa chữa những thiết bị hiện đại. Nhân viên kinh doanh cho rằng máy tính đã cũ và cần nâng cấp để tiện cho việc marketing và công tác chăm sóc khách hàng kịp thời nhanh chóng hơn.

2.2.1.2. Tiền lương

Mức lương cơ bản của người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite hiện nay được đánh giá là khá cạnh tranh so với các khách sạn cùng phân khúc trong khu vực Đà Nẵng. Điều này giúp Adaline thu hút và giữ chân được đội ngũ nhân viên có năng lực, đảm bảo chất lượng dịch vụ của khách sạn. Định kỳ tăng lương của khách sạn là mỗi năm 1 lần, mỗi lần tương ứng khoảng 10%. Việc tăng lương ngoài khung do Giám đốc điều hành quyết định theo từng lần cụ thể, phụ thuộc vào mức độ hoàn thành kế hoạch được giao.

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với tiền lương					
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng

Tiền lương hợp lý, dựa trên kết quả thực hiện công việc	số phiếu	10	2	20	8	5	45
	%	22%	4%	44%	18%	11%	100%
Biết rõ về quy chế trả lương	số phiếu	8	2	26	7	2	45
	%	18%	4%	58%	16%	4%	100%
Tiền lương đảm bảo công bằng giữa người lao động	số phiếu	12	5	13	10	5	45
	%	27%	11%	29%	22%	11%	100%
Hài lòng với mức thu nhập	số phiếu	13	7	6	17	2	45
	%	29%	16%	13%	38%	4%	100%

Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về tiền lương tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Đánh giá của người lao động về thu nhập cho thấy đa phần họ chưa hài lòng với thu nhập hiện tại họ cho rằng khối lượng công việc nhiều và áp lực công việc cao nhưng lương vẫn còn chưa xứng đáng với công sức bỏ ra. Cụ thể các nhân viên buồng phòng, lễ tân, nhà hàng cho rằng khối lượng công việc vào mùa cao điểm và các dịp lễ nhiều và phải tăng ca thường xuyên nhưng mức lương chưa xứng đáng nên họ cảm thấy không hài lòng.

2.2.1.3. Tiền thưởng

Việc khen thưởng, khích lệ cho đội ngũ lao động tại khách sạn được Giám đốc điều hành rất quan tâm và triển khai tương đối bài bản điều này có tác dụng tạo động lực kích thích người lao động làm việc hăng say.

Căn cứ vào tình trạng lấp phòng và kết quả kinh doanh hàng tuần/ hàng tháng, Giám đốc sẽ quyết định mức tiền thưởng cụ thể cho từng đối tượng, từng bộ phận bộ phận. Đối với những bộ phận nhận được nhiều phản hồi tích cực từ khách lưu trú thì sẽ được thưởng nóng do Giám đốc quyết định.

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với tiền thưởng					Tổng
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Biết về chính sách khuyến khích khen thưởng của khách sạn	số phiếu	5	2	6	17	15	45
	%	11%	4%	13%	38%	33%	100%
Mức xét khen thưởng hợp lý	số phiếu	11	3	19	9	3	45
	%	24%	7%	42%	20%	7%	100%
Đảm bảo công bằng	số phiếu	14	5	8	5	13	45

giữa những người lao động	%	31%	11%	18%	11%	29%	100%
Anh/chị hài lòng với mức thưởng của khách sạn	số phiếu	10	3	20	10	2	45
	%	22%	7%	44%	22%	4%	100%

Bảng 2.8: Đánh giá của người lao động về chính sách khen thưởng tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Kết quả khảo sát cho thấy rằng 31% nhân viên chưa thấy công bằng về tiền thưởng. Cụ thể đối với nhân viên lễ tân, khi ca chiều cho rằng số lượng công việc nhiều hơn và được đánh giá là làm việc tích cực hơn nhưng nhận thưởng vẫn bằng với các ca làm khác nên họ chưa hoàn toàn đồng ý về vấn đề này.

2.2.1.4. Phụ cấp và chế độ phúc lợi

Các chế độ phụ cấp của khách sạn được thiết kế khá đơn giản nhưng hiệu quả, tập trung chủ yếu vào việc đảm bảo người lao động làm việc và hưởng lương chính đáng. Ngoài lương cơ bản, các khoản thu nhập bổ sung cũng rất ổn định trong các mùa cao điểm. Đặc biệt, nhân viên được hưởng mức lương gấp ba vào các ngày lễ và nhận thưởng 500.000 đồng trước mỗi dịp lễ. Tất cả các khoản phụ cấp đều được gộp vào lương để chi trả, tạo sự minh bạch và nhất quán.

2.2.1.5. Các mối quan hệ

Môi trường làm việc tại khách sạn luôn đề cao tinh thần đồng đội và sự hợp tác chặt chẽ giữa các cá nhân. Các mối quan hệ, đặc biệt là mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện để mỗi cá nhân hoàn thành tốt nhất công việc được giao, từ đó góp phần vào sự thành công chung của khách sạn.

Chỉ tiêu	Mức độ	Đơn vị	Mức độ hài lòng với các mối quan hệ tại khách sạn					Tổng
			Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Lãnh đạo, trưởng bộ phận hòa nhã, gần gũi, thân thiện với nhân viên	số phiếu		6	2	25	3	9	45
	%		13%	4%	56%	7%	20%	100%
Anh/chị thường xuyên được đồng nghiệp tương trợ trong công việc	số phiếu		2	3	10	28	2	45
	%		4%	7%	22%	62%	4%	100%

Anh/chị thường xuyên phối hợp tốt với đồng nghiệp trong công việc	số phiếu	3	4	27	8	3	45
	%	7%	9%	60%	18%	7%	100%

Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về mối quan hệ tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Đánh giá của người lao động tại khách sạn cho thấy mối quan hệ của nhân viên với cấp trên chưa cao, họ cảm thấy không được đáp ứng kịp thời khi cần có sự chỉ đạo, tư vấn từ cấp trên, dẫn đến thông tin phản hồi công việc chậm trễ và ảnh hưởng đến hiệu quả công việc chung. Điều này có thể dẫn đến thiếu động lực, giảm năng suất và tinh thần làm việc. Hơn nữa, tinh thần hợp tác giữa các bộ phận cũng chưa cao, nhân viên trong phòng này chưa thật sự nhiệt tình kết hợp với nhân viên của bộ phận khác để chia sẻ và thực hiện công việc chung nhằm đạt kết quả tốt nhất. Khi được khảo sát sự tương trợ và phối hợp trong công việc, hơn 10% nhân viên không đồng ý do mỗi bộ phận có chức trách và nhiệm vụ riêng, và thường thiếu nhân lực để đảm đương công việc của người khác, dẫn đến khó khăn trong việc hỗ trợ đồng nghiệp khi cần.

2.2.2. Thực trạng nhóm nhân tố thúc đẩy

2.2.2.1. Đặc điểm công việc

Khi vào làm việc tại khách sạn, mọi người đều được phòng nhân sự mô tả chi tiết công việc, chức năng vị trí mà mình ứng tuyển. Ngoài ra còn phổ biến các quy định và định hướng phát triển của khách sạn, đặc biệt tại Adaline nhân viên có thể đóng góp ý kiến để ban giám đốc xem xét đưa vào chiến lược kinh doanh của khách sạn.

Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng với nội dung công việc					Tổng
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Hài lòng với nội dung công việc	số phiếu	5	2	5	29	4	45
	%	11%	4%	11%	64%	9%	100%
Nội dung công việc phong phú, đa dạng	số phiếu	2	1	6	25	11	45
	%	4%	2%	13%	56%	24%	100%
Công việc đang làm có trách nhiệm rõ ràng và hợp lý	số phiếu	3	8	3	27	4	45
	%	7%	18%	7%	60%	9%	100%
Hứng thú với công việc	số phiếu	1	1	12	23	8	45

	%	2%	2%	27%	51%	18%	100%
--	---	----	----	-----	-----	-----	------

Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về nội dung công việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Kết quả khảo sát cho thấy rằng hơn 20% nhân viên còn chưa hài lòng trách nhiệm rõ ràng với công việc và không thấy hợp lý cụ thể đối với lễ tân thì công việc chưa được giao trách nhiệm rõ ràng vẫn còn tình trạng trách nhiệm chung vì thế khi có sự cố thì không ai chịu nhận trách nhiệm.

2.2.2.2. Được phát triển bản thân và cơ hội thăng tiến

Tại khách sạn Adaline Hotel & Suite, sự phát triển cá nhân và cơ hội thăng tiến của nhân viên luôn được chú trọng và ưu tiên hàng đầu. Hiểu rằng sự phát triển của mỗi cá nhân sẽ góp phần quan trọng vào sự thành công và bền vững của toàn bộ tổ chức vì thế khi người lao động mới được tuyển dụng sẽ có một bài kiểm tra năng lực và thử việc trong vòng 1 tháng.

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng về công tác đào tạo					Tổng
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Nội dung đào tạo của khách sạn phong phú, đúng chuyên môn	số phiếu	3	1	10	29	2	45
	%	7%	2%	22%	64%	4%	100%
Anh/chị có hài lòng với phương pháp đào tạo của khách sạn	số phiếu	2	1	11	29	2	45
	%	4%	2%	24%	64%	4%	100%
Anh/chị có thường được khách sạn phổ biến những điều kiện để thăng tiến	số phiếu	12	8	9	10	6	45
	%	27%	18%	20%	22%	13%	100%
Khách sạn tạo điều kiện thăng tiến cho anh/chị	số phiếu	5	1	22	8	9	45
	%	11%	2%	49%	18%	20%	100%

Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Với kết quả khảo sát đa phần người lao động hài lòng về công tác đào tạo của khách sạn. Có thể thấy rằng khách sạn có chương trình huấn luyện, đào tạo, bồi dưỡng phù hợp và đạt hiệu quả cao, khách sạn đã đáp ứng đầy đủ về yêu cầu đào tạo của nhân viên. Tuy nhiên phần lớn người lao động vẫn chưa hài lòng về việc phổ biến những điều kiện để thăng tiến,

có đến hơn 40% nhân viên cho rằng khách sạn chưa phổ biến những điều kiện để họ có cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp. Thực tế rằng khách sạn không có văn bản quy định cụ thể về lộ trình thăng tiến, không có sự tham khảo ý kiến hay bầu bình chỉ có sự chỉ định của ban giám đốc. Điều này khiến người lao động giảm động lực khi họ không thấy mình có hướng đi cụ thể trong con đường công danh khi làm việc tại khách sạn.

2.2.2.3. Ghi nhận thành tích

Công tác ghi nhận thành tích tại khách sạn Adaline Hotel & Suite được thực hiện một cách chuyên nghiệp và minh bạch. Khách sạn hiểu rằng việc ghi nhận và khen thưởng kịp thời sẽ khuyến khích nhân viên nỗ lực và cống hiến hết mình. Do đó, khách sạn đã thiết lập một hệ thống đánh giá hiệu quả công việc định kỳ, đảm bảo mọi thành tích và đóng góp của nhân viên đều được công nhận xứng đáng. Các đánh giá được thực hiện hàng tháng hoặc vào thời điểm hoàn thành công việc được giao (thường là cuối tháng, cuối quý và cuối năm). Trong quá trình này, nhân viên sẽ tự nhận xét, đánh giá và cho điểm dựa trên các nhiệm vụ và chỉ tiêu đã được giao. Sau đó, trưởng bộ phận của họ sẽ nhận xét, đánh giá lại và chấm điểm một lần nữa.

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Mức độ hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc					Tổng
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
Được hướng dẫn chi tiết về việc đánh giá thực hiện công việc	số phiếu	12	6	15	5	7	45
	%	27%	13%	33%	11%	16%	100%
Phương pháp đánh giá công việc hiện nay là hợp lý	số phiếu	3	4	20	12	6	45
	%	7%	9%	44%	27%	13%	100%
Đánh giá kết quả thực hiện công việc tại khách sạn công bằng và chính xác	số phiếu	20	5	10	3	7	45
	%	44%	11%	22%	7%	16%	100%

Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Dựa theo kết quả khảo sát có thể thấy rằng đánh giá kết quả thực hiện công việc chưa thật sự công bằng và chính xác, có tới hơn 45% người lao động chưa thực sự hài lòng với công tác đánh giá của khách sạn. Vì tiêu chuẩn đánh giá chưa thực sự chi tiết và còn chung chung với các bộ phận nên sẽ gây khó khăn với người thực hiện công tác đánh giá. Bên cạnh đó khi

tất cả các lao động ở các bộ phận tại khách sạn đều có mức độ thực hiện công việc tương đương nhau nếu không có gì nổi bật hơn thì khó có thể đánh giá một cách khách quan. Thường thì đánh giá cao sẽ là các trưởng bộ phận điều này khiến người lao động cảm thấy không thực sự hài lòng và ảnh hưởng đến công việc và mối quan hệ tại khách sạn.

2.3. Thực trạng kết quả tạo động lực làm việc cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

2.3.1. Động lực lao động

Động lực làm việc cho nhân viên là yếu tố then chốt trong việc nâng cao hiệu suất và chất lượng dịch vụ tại các khách sạn. Đặc biệt, tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng, việc đánh giá thực trạng này là vô cùng cần thiết để hiểu rõ hơn về hiệu quả và tác động của chúng đối với đội ngũ người lao động.

Mức độ Chỉ tiêu	Đơn vị	Động lực làm việc tại khách sạn					
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Anh/chị luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	số phiếu	1	2	8	25	9	45
	%	2%	4%	18%	56%	20%	100%
Anh/chị có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài	số phiếu	2	3	24	10	6	45
	%	4%	7%	53%	22%	13%	100%
Anh/chị luôn tích cực tham gia các hoạt động của khách sạn	số phiếu	3	4	11	26	1	45
	%	7%	9%	24%	58%	2%	100%
Anh/chị luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của khách sạn	số phiếu	1	5	8	29	2	45
	%	2%	11%	18%	64%	4%	100%

Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về động lực làm việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Phần lớn nhân viên tại khách sạn thể hiện động lực làm việc tích cực và luôn nỗ lực hoàn thành công việc được giao. Tuy nhiên, khả năng duy trì nỗ lực trong thời gian dài và tham gia các hoạt động của khách sạn vẫn còn nhiều hạn chế. Dù họ cố gắng vì mục tiêu công việc và các hoạt động chung của khách sạn, nhưng vẫn cần có những biện pháp khích lệ hiệu quả hơn để thúc đẩy sự tham gia và duy trì động lực làm việc bền vững. Những cải tiến này

không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực, đồng thời tăng cường sự gắn kết và hợp tác giữa các bộ phận, đảm bảo sự phát triển bền vững cho khách sạn.

2.3.2. Năng suất lao động

Nội dung	Đơn vị	2021	2022	2023
Số lượng người lao động	Người	40	21	45
Doanh thu	VNĐ	6,165,231,145	2,156,277,899	8,254,646,347
Năng suất lao động/ 1 lao động	VNĐ	154,130,779	102,679,900	183,436,585

Bảng 2.14: Doanh thu và số lượng người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: phòng hành chính – đảm bảo và phòng kế toán khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Bảng số liệu cho thấy số lượng người lao động giảm từ 40 người năm 2021 xuống 21 người năm 2022 do ảnh hưởng của Covid-19, sau đó tăng lên 45 người năm 2023.

2.3.3. Kỷ luật lao động

Trong 3 năm trở lại đây, khách sạn ghi nhận số lượng ít vi phạm nội quy và quy định. Hình thức kỷ luật áp dụng tại khách sạn là khiển trách, nhắc nhở đối với nhân viên vi phạm về thời gian làm việc. Với trường hợp nghỉ làm không lý do thì đã được trừ trực tiếp vào ngày công làm việc và có hình thức răn đe như phạt không nhận thưởng tháng. Có thể thấy công tác tạo động lực tại khách sạn rất tốt nên người lao động có xu hướng tự giác làm việc và họ tuân thủ các nội quy lao động tại khách sạn

2.3.4. Mức độ hài lòng của người lao động

Khảo sát mức độ hài lòng của người lao động đối với các yếu tố cụ thể như sau:

Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Theo chức vụ công việc						
Giám đốc điều hành	0	0	0	30	70	100
Trưởng các bộ phận	6.3	3.2	17.5	65.9	7.1	100
Nhân viên	13.8	5.6	43.3	31.3	6	100
Theo trình độ						
Trên đại học	0	0	0	30	70	100
Đại học	9.2	5.9	15.8	55.4	13.7	100
Cao đẳng, trung cấp	8.3	4.4	26.9	44.3	16.1	100

Đơn vị %

Bảng 2.15: Mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Theo kết quả khảo sát có thể thấy giám đốc điều hành và các trưởng bộ phận đạt tỷ lệ hài lòng cao cho thấy rằng người nắm giữ vị trí cao thường có mức độ đồng ý và hài lòng lớn hơn đối với công việc và môi trường làm việc của họ. Điều này có thể được lý giải bởi các yếu tố như sự ổn định về công việc, mức độ tự chủ cao, và các cơ hội phát triển nghề nghiệp mà các vị trí lãnh đạo thường có. Họ có xu hướng được tiếp cận với nhiều nguồn lực và thông tin, đồng thời có thể tham gia vào quá trình ra quyết định, dẫn đến cảm giác hài lòng và cam kết mạnh mẽ hơn đối với tổ chức. Ngược lại, nhân viên ở các vị trí thấp hơn và có trình độ học vấn thấp hơn lại có mức độ đồng ý và hài lòng thấp hơn, cho thấy họ có thể gặp nhiều khó khăn hơn trong công việc, ít tự chủ và ít cơ hội phát triển hơn. Do đó, doanh nghiệp cần chú trọng cải thiện điều kiện làm việc và cơ hội phát triển cho tất cả các cấp nhân viên để nâng cao sự hài lòng và động lực làm việc, góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

2.3.5. Sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Đơn vị: Người

STT	Chỉ tiêu	2021	2022	2023
1	Tổng số lao động	40	21	45
2	Số lao động nghỉ việc	7	19	9

Bảng 2.16: Tỷ lệ người lao động nghỉ việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite

(Nguồn: phòng hành chính – đảm bảo khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng)

Số lượng lao động nghỉ việc vào năm 2022 tăng đột biến bởi đại dịch Covid-19 khi khách sạn không có doanh thu thì cần phải cắt giảm nhân sự. Nhưng có thể thấy 2 năm còn lại thì số lượng người lao động nghỉ việc không đáng kể.

2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

2.4.1. Ưu điểm

- Môi trường và điều kiện làm việc: Môi trường làm việc tại khách sạn Adaline Hotel & Suite có nhiều ưu điểm như không gian thoải mái, hệ thống điều hòa hiện đại, khách sạn đã tối ưu hóa ánh sáng tự nhiên để tạo ra môi trường làm việc dễ chịu và thoải mái.

- Tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp khác: Tiền lương tại khách sạn khá cạnh tranh so với mặt bằng chung. Khách sạn đáp ứng các quy định về phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ ốm đau, thai sản, tử tuất. Bên cạnh việc tuân thủ pháp luật,

khách sạn còn chủ động triển khai các chương trình hỗ trợ bổ sung nhằm nâng cao phúc lợi cho nhân viên.

- Các mối quan hệ: Qua khảo sát cho thấy rằng nhân viên thường xuyên được đồng nghiệp tương trợ trong công việc.
- Đặc điểm công việc: Người lao động đều được phòng nhân sự mô tả chi tiết về công việc và chức năng của vị trí ứng tuyển, giúp họ nắm bắt rõ nhiệm vụ và trách nhiệm ngay từ đầu.
- Cơ hội phát triển bản thân và cơ hội thăng tiến: Sự đầu tư vào công tác đào tạo thể hiện rõ trong quy trình tuyển dụng và phát triển nhân sự. Nhân viên mới được tuyển dụng phải trải qua bài kiểm tra năng lực và thử việc trong vòng một tháng.
- Ghi nhận thành tích: Khách sạn đã thiết lập một hệ thống đánh giá hiệu quả công việc định kỳ, được thực hiện hàng tháng, cuối quý và cuối năm. Các hình thức ghi nhận thành tích rất phong phú và đa dạng, bao gồm khen thưởng bằng tiền mặt, vinh danh nhân viên xuất sắc hàng tháng và hàng quý.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

- Điều kiện làm việc: Tuy khách sạn đã cung cấp các trang thiết bị tốt nhất cho người lao động nhưng còn một vài nhân viên tại bộ phận kỹ thuật và kinh doanh cho rằng trang thiết bị đã xuống cấp và cần thay mới cho việc công tác tại khách sạn.
- Tiền lương và tiền thưởng: Chế độ tiền lương, thưởng chưa đảm bảo sự so sánh giữa năng lực, hiệu quả lao động giữa các cá nhân và bộ phận khác nhau. Điều này dẫn đến tâm lý so sánh, bất mãn và giảm sút động lực cho nhân viên. Khách sạn chưa có chính sách đãi ngộ đặc biệt cho những người có trình độ, năng lực và hoàn thành xuất sắc công việc. Việc thiếu sự ghi nhận và khen thưởng xứng đáng khiến nhân viên giỏi dễ dàng tìm kiếm cơ hội mới tại các khách sạn khác.
- Các mối quan hệ: Mối quan hệ của NLD với cấp trên chưa cởi mở và gắn bó có thể bắt nguồn từ việc tâm lý e ngại chức vụ của nhau từ đó tạo ra khoảng cách giữa nhân viên và lãnh đạo. Điều này có thể dẫn đến thiếu động lực, giảm năng suất và tinh thần làm việc của người lao động. Các bộ phận chưa thực sự nhiệt tình chia sẻ và phối hợp công việc với nhau để đạt hiệu quả tốt nhất.
- Cơ hội thăng tiến: Khách sạn không có các quy định cụ thể về lộ trình thăng tiến trong công việc dẫn đến sự mơ hồ và thiếu thống nhất trong việc áp dụng chính sách, ngoài ra chỉ dựa vào sự chỉ định của ban giám đốc để thăng tiến khiến người lao động cảm thấy thiếu công

bằng, gây ra mâu thuẫn và bất mãn nội bộ từ đó dẫn đến thiếu động lực phấn đấu. Nhân viên tiềm năng có thể tìm kiếm cơ hội thăng tiến tại các khách sạn khác có chính sách rõ ràng và minh bạch hơn.

2.4.2.1. Nguyên nhân

- Nguyên nhân chính khiến các chính sách tạo động lực cho NLD chưa đạt hiệu quả cao là do thiếu sự thấu hiểu từ phía lãnh đạo. Do chưa thực sự quan tâm và tìm hiểu kỹ về tâm lý, nguyện vọng của nhân viên, các chính sách được xây dựng thường không sát với nhu cầu thực tế, dẫn đến kết quả không như mong muốn.
- Hiệu quả công việc và sự gắn kết của tập thể đang bị ảnh hưởng tiêu cực bởi hạn chế trong kỹ năng giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên. Khả năng giao tiếp chưa tốt dẫn đến thiếu cởi mở, chia sẻ và hợp tác trong công việc, từ đó kìm hãm tiềm năng phát triển của cả cá nhân và tổ chức.
- Hệ thống động lực hiện tại tập trung chủ yếu vào các giải pháp tài chính, trong khi các công cụ phi tài chính như công tác đánh giá, khen thưởng tinh thần chưa được chú trọng đầy đủ. Điều này dẫn đến việc không đáp ứng được nhu cầu và mong muốn đa dạng của nhân viên, từ đó làm giảm hiệu quả của các biện pháp tạo động lực.
- Sự thiếu đồng bộ trong nhận thức và hành động giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của khách sạn, đồng thời thiếu sự phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận đang là những rào cản lớn ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và tinh thần chung của tập thể. Do một số nhân viên chưa thực sự thống nhất mục tiêu cá nhân với mục tiêu chung của khách sạn, dẫn đến thái độ làm việc thiếu tích cực và ảnh hưởng đến tinh thần chung của tập thể. Việc thiếu sự phối hợp giữa các bộ phận cũng khiến cho công việc thiếu hỗ trợ lẫn nhau, tạo ra môi trường làm việc thiếu gắn kết và hiệu quả.
- Hệ thống tiêu chí đánh giá hiện tại của doanh nghiệp đang gặp hạn chế do thiếu tính rõ ràng và cụ thể, dẫn đến việc đánh giá người lao động chưa chính xác, thiếu công bằng và không tạo động lực cho họ phấn đấu.
- Hệ thống thăng tiến nhân viên tại khách sạn đang gặp một số hạn chế do thiếu tính minh bạch, khách quan và công bằng, dẫn đến những hệ quả tiêu cực cho cả cá nhân và tổ chức.
- Hiện nay, việc thu thập ý kiến và đóng góp của nhân viên về các biện pháp tạo động lực đang gặp nhiều khó khăn do thiếu sự cởi mở và chia sẻ trong nội bộ khách sạn. Cụ thể, nhiều nhân viên e dè, ngại chia sẻ ý kiến, góp ý về những hạn chế trong công tác tạo động lực do

nhiều lý do như sợ bị đánh giá, sợ ảnh hưởng đến mối quan hệ với đồng nghiệp hoặc cấp trên, hoặc thiếu niềm tin vào khả năng thay đổi của khách sạn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN ADALINE HOTEL & SUITE ĐÀ NẴNG

3.1. Phương hướng phát triển của khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

Khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng luôn đặt khách hàng làm trọng tâm, hiểu rằng khách hàng chính là nguồn cảm hứng và động lực lớn nhất để không ngừng cải thiện và hoàn thiện dịch vụ. Từ việc cải thiện cơ sở vật chất, nâng cấp trang thiết bị hiện đại, đến việc đào tạo nhân viên để họ có thể cung cấp dịch vụ cho khách hàng với chất lượng cao nhất. Khách sạn luôn hướng tới mục tiêu phát triển bền vững, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và xây dựng thương hiệu mạnh mẽ.

Nguồn nhân lực luôn được coi là yếu tố then chốt, đảm bảo sự phát triển bền vững và thành công lâu dài. Khách sạn đặt ra mục tiêu rõ ràng là phải duy trì và phát triển một nguồn nhân lực mạnh mẽ, sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu trong quá trình mở rộng và cải tiến của khách sạn. Khách sạn không chỉ tập trung vào việc tuyển dụng những cá nhân có năng lực và nhiệt huyết, mà còn đặc biệt chú trọng đến việc phát triển đội ngũ nhân viên hiện có. Để đáp ứng yêu cầu phát triển và mở rộng, khách sạn xác định việc nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên và năng lực của các trưởng bộ phận là ưu tiên hàng đầu.

3.2. Một số giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

3.2.1. Giải pháp về nhóm các nhân tố duy trì động lực làm việc cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

- *Hoàn thiện cơ chế khen thưởng và phúc lợi:* Xây dựng và áp dụng các chính sách đa dạng và công bằng, thực hiện xây dựng cơ sở xét thưởng mới và đa dạng hóa hình thức khen thưởng, tăng tần suất để tạo động lực cho người lao động.

- *Nâng cao chất lượng các mối quan hệ tại khách sạn:* Lãnh đạo phải thường xuyên giao tiếp trao đổi với nhân viên, phải thể hiện sự tin tưởng và trao quyền cho nhân viên, tạo điều kiện cho họ tự chủ trong công việc và phát huy tiềm năng cá nhân. Khuyến khích nhân viên chia sẻ ý kiến và đề xuất sáng tạo là một phần trong môi trường làm việc cởi mở. Xác định rõ các nguyên tắc lãnh đạo công bằng và dân chủ, luôn lắng nghe ý kiến của nhân viên và tôn trọng đóng góp của họ. Áp dụng các chính sách và quy định minh bạch và công bằng để đảm bảo lợi ích cả cho tập thể và cá nhân.

3.2.2. Giải pháp về nhóm các nhân tố thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

- Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động: khảo sát bằng phiếu điều tra để thu thập thông tin bên cạnh đó trao đổi với các trưởng của từng bộ phận. Từ kết quả khảo sát thu thập được và thông tin trao đổi với các trưởng, khách sạn có thể tiến hành phân tích tần suất xuất hiện của từng nhu cầu. Dựa trên kết quả phân tích, khách sạn cần xây dựng kế hoạch hành động cụ thể, đề xuất giải pháp thiết thực để đáp ứng nhu cầu của người lao động và từng bước nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

- Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc: xây dựng một hệ thống đánh giá chi tiết và cụ thể dựa trên mô tả công việc và mục tiêu kế hoạch được giao cho từng bộ phận và cá nhân. Các tiêu chí đánh giá được thiết lập sao cho có thể đo lường được mức độ hoàn thành công việc một cách khách quan. Bên cạnh đó nên áp dụng nhiều phương pháp đánh giá để đảm bảo tính đa dạng và công bằng. Đây bao gồm tổ chức đánh giá "đa kênh" kết hợp tự đánh giá, đánh giá từ cấp trên, đồng nghiệp và cả khách hàng. Khách sạn cũng sử dụng hình thức phỏng vấn để thu thập ý kiến phản hồi trực tiếp từ nhân viên, đồng thời áp dụng công nghệ thông tin để tự động hóa quy trình thu thập và xử lý dữ liệu đánh giá.

- Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: xây dựng kế hoạch đào tạo chi tiết và bài bản, không chỉ đảm bảo tính khoa học và hiệu quả mà còn phù hợp với nhu cầu thực tế của khách sạn, tránh lãng phí nguồn lực. Thực hiện chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài bằng cách quan tâm, bồi dưỡng và tạo cơ hội thăng tiến phù hợp cho nhân viên có năng lực và đạt kết quả cao sau khi hoàn thành đào tạo. Chính sách đãi ngộ hấp dẫn như tăng lương, thưởng, giao phó trọng trách và tạo điều kiện phát triển được áp dụng để giữ chân chất xám và tránh tình trạng "chảy máu nhân tài".

3.3. Kế hoạch thực hiện giải pháp tại khách sạn Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng

3.3.1. Kế hoạch thực hiện giải pháp về nhóm các nhân tố duy trì

3.3.1.1. Hoàn thiện cơ chế khen thưởng và phúc lợi

Hoạt động chi tiết:

Tháng 1-3	Tháng 4-6	Tháng 7-9	Tháng 10-12
- Xây dựng chính sách khen thưởng và phúc lợi đa dạng, công bằng.	- Bình bầu danh hiệu thi đua công bằng, dân chủ.	- Tăng tần suất khen thưởng.	- Khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến và

<ul style="list-style-type: none"> - Thành lập ban xây dựng chính sách - Nghiên cứu và xây dựng các tiêu chí khen thưởng và phúc lợi cụ thể. - Xác định các hình thức khen thưởng: tiền mặt, hiện vật, du lịch, nghỉ dưỡng, v.v. 	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập hệ thống bỏ phiếu ẩn danh cho quá trình bình bầu. - Mời đại diện từ các bộ phận tham gia vào quá trình bình bầu. - Công khai kết quả khen thưởng. - Thông báo kết quả trên bảng thông báo của khách sạn và trong các buổi họp toàn thể. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức các buổi lễ khen thưởng hàng quý. - Tạo cơ hội khen thưởng đột xuất cho những thành tích nổi bật. 	<ul style="list-style-type: none"> giám sát quá trình khen thưởng. - Tạo hộp thư ý kiến và thành lập ban giám sát. - Thu thập phản hồi và điều chỉnh chương trình khen thưởng và phúc lợi. - Tiến hành khảo sát ý kiến nhân viên và điều chỉnh chính sách. - Nâng cao chất lượng chế độ phúc lợi.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bảng 3.1: Bảng mô tả kế hoạch hoàn thiện cơ chế khen thưởng và phúc lợi

Nhân sự:

Ban hành chính – đảm bảo, ban kế toán, ban giám đốc, trưởng các bộ phận sẽ cùng nhau tham gia vào quá trình xây dựng và thực hiện các chính sách khen thưởng và phúc lợi.

Thời gian:

Quá trình xây dựng chính sách khen thưởng và phúc lợi sẽ diễn ra trong vòng 3 tháng đầu tiên. Sau khi hoàn thành, các chính sách sẽ được triển khai liên tục để đảm bảo rằng mọi nhân viên đều được hưởng lợi từ những thay đổi này.

Kinh phí:

Đơn vị: VNĐ

Hoạt động	Tháng 1-3	Tháng 4-6	Tháng 7-9	Tháng 10-12
Xây dựng chính sách khen thưởng và phúc lợi đa dạng, công bằng	7,000,000 — 10,000,000			

Thành lập ban xây dựng chính sách	5,000,000 – 7,000,000			
Nghiên cứu và xây dựng các tiêu chí khen thưởng và phúc lợi cụ thể	10,000,000 – 15,000,000			
Tăng tần suất khen thưởng			70,000,000 – 100,000,000	
Tổ chức các buổi lễ khen thưởng hàng quý			10,000,000 – 20,000,000	
Khen thưởng đột xuất cho những thành tích nổi bật			15,000,000 – 22,500,000	
Nâng cao chất lượng chế độ phúc lợi			100,000,000 – 150,000,000	

Bảng 3.2: Bảng mô tả kinh phí thực hiện chi tiết cơ chế khen thưởng và phúc lợi

Dự kiến kinh phí cho việc thực hiện các chính sách khen thưởng và phúc lợi là từ 217,000,000 đến 324,500,000 VNĐ.

Điều kiện cần thiết:

Để thực hiện thành công các chính sách khen thưởng và phúc lợi, cần có cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo và nguồn ngân sách ổn định.

Thuận lợi và khó khăn:

- Có được sự quan tâm và hỗ trợ từ ban lãnh đạo, đây là yếu tố quan trọng giúp đảm bảo sự thành công của các chính sách khen thưởng và phúc lợi.
- Một trong những khó khăn lớn nhất là đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong quá trình khen thưởng.

3.3.1.2. Nâng cao chất lượng các mối quan hệ tại khách sạn

Hoạt động chi tiết:

Tháng 1-3	Tháng 4-6	Tháng 7-9	Tháng 10-12
<p>Trau dồi kỹ năng lãnh đạo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức các khóa học và hội thảo về kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp cho lãnh đạo các bộ phận. - Mời chuyên gia tư vấn để chia sẻ kinh nghiệm và phương pháp lãnh đạo hiệu quả. 	<p>Khuyến khích nhân viên chia sẻ ý kiến và đề xuất sáng tạo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức các buổi họp mở để nhân viên có thể chia sẻ ý kiến và đề xuất. - Thiết lập hộp thư ý kiến trực tuyến để nhân viên có thể gửi ý kiến bất kỳ lúc nào. 	<p>Áp dụng các chính sách và quy định minh bạch và công bằng:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Công khai các chính sách và quy định của khách sạn để nhân viên nắm rõ. - Đảm bảo rằng mọi quyết định liên quan đến nhân viên đều được thông báo và giải thích rõ ràng. 	<p>Thể hiện sự quan tâm đến đời sống tinh thần và vật chất của nhân viên:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức các hoạt động giải trí, dã ngoại và các buổi giao lưu để tạo điều kiện gắn kết giữa nhân viên. - Cải thiện các chế độ phúc lợi như trợ cấp bữa ăn, bảo hiểm sức khỏe và các dịch vụ chăm sóc tinh thần cho nhân viên.

Bảng 3.2: Bảng mô tả kế hoạch nâng cao chất lượng các mối quan hệ

Nhân sự:

Ban giám đốc, trưởng các bộ phận, toàn bộ người lao động và chuyên viên đào tạo kỹ năng sẽ cùng nhau tham gia vào quá trình xây dựng và thực hiện các hoạt động nâng cao chất lượng các mối quan hệ nội bộ.

Kinh phí:

Hoạt động	Thời gian	Khoản mục	Chi phí thấp nhất (VNĐ)	Chi phí cao nhất (VNĐ)
Trau dồi kỹ năng lãnh đạo	Tháng 1-3	Khóa học và hội thảo	20,000,000	30,000,000
		Chuyên gia tư vấn	15,000,000	25,000,000
Khuyến khích nhân viên chia sẻ ý kiến và đề xuất sáng tạo	Tháng 4-6	Buổi họp mở	2,000,000	3,000,000
Thể hiện sự quan tâm đến đời sống tinh thần và vật chất của nhân viên	Tháng 10-12	Hoạt động giải trí và dã ngoại	50,000,000	100,000,000

Bảng 3.4: Bảng mô tả kinh phí thực hiện nâng cao chất lượng các mối quan hệ

Dự kiến kinh phí cho việc thực hiện các hoạt động nâng cao chất lượng các mối quan hệ nội bộ là từ 87,000,000 đến 158,000,000 VNĐ mỗi năm.

Điều kiện cần thiết:

Để thực hiện thành công các hoạt động nâng cao chất lượng các mối quan hệ nội bộ, cần có sự hỗ trợ và cam kết từ lãnh đạo ngoài ra nguồn ngân sách ổn định là một yếu tố không thể thiếu.

Thuận lợi và khó khăn:

- Có được sự quan tâm từ ban lãnh đạo trong việc nâng cao chất lượng các mối quan hệ nội bộ.
- Một trong những khó khăn lớn nhất là đảm bảo sự đồng thuận và hợp tác từ tất cả nhân viên. Ngoài ra, việc đảm bảo tính minh bạch và công bằng trong quá trình triển khai các hoạt động cũng là thách thức đòi hỏi sự giám sát chặt chẽ và sự tham gia của nhiều bên liên quan.

3.3.2. Kế hoạch thực hiện giải pháp về nhóm các nhân tố thúc đẩy

3.3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của người lao động

Hoạt động chi tiết:

Giai đoạn 1	Giai đoạn 2	Giai đoạn 3
Thiết kế và triển khai khảo sát (1 tháng)	Thu thập thông tin từ trưởng bộ phận (1 tháng)	Xây dựng kế hoạch hành động và triển khai (2 tháng)
<ul style="list-style-type: none"> - Thiết kế phiếu khảo sát (1 tuần). - Thực hiện khảo sát (2 tuần). - Phân tích kết quả khảo sát (1 tuần). 	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức các buổi họp (2 tuần). - Tổng hợp và phân tích thông tin (2 tuần). 	<ul style="list-style-type: none"> - Phân tích dữ liệu và đề xuất giải pháp (1 tháng). - Thực hiện và giám sát (1 tháng).
<p>Trưởng bộ phận hành chính đảm bảo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phê duyệt mẫu phiếu khảo sát và kế hoạch thực hiện. <p>Nhân viên phòng hành chính đảm bảo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thiết kế phiếu khảo sát. - Tổ chức phát phiếu khảo sát và thu thập thông tin. <p>Trưởng các bộ phận khác:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Khuyến khích nhân viên tham gia khảo sát. 	<p>Trưởng bộ phận hành chính đảm bảo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức và chủ trì các buổi họp. <p>Nhân viên phòng hành chính đảm bảo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ghi chép biên bản họp và thu thập thông tin. <p>Trưởng các bộ phận khác:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tham gia họp và cung cấp thông tin về nhu cầu của nhân viên. 	<p>Trưởng bộ phận hành chính đảm bảo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phê duyệt kế hoạch hành động và ngân sách. - Giám sát quá trình thực hiện và đánh giá hiệu quả. <p>Nhân viên phòng hành chính đảm bảo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phân tích dữ liệu và chuẩn bị báo cáo. - Hỗ trợ triển khai các giải pháp cụ thể. <p>Trưởng các bộ phận khác:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá các giải pháp và cung cấp phản hồi.

		- Hỗ trợ thực hiện các giải pháp trong bộ phận của mình.
--	--	----------------------------------------------------------

Bảng 3.5: Bảng mô tả kế hoạch công tác xác định nhu cầu của người lao động

Nhân sự:

Trưởng bộ phận hành chính đảm bảo, nhân viên phòng hành chính đảm bảo và các trưởng bộ phận khác sẽ cùng nhau tham gia vào quá trình xây dựng và thực hiện các hoạt động nhằm xác định nhu cầu chính xác của người lao động.

Kinh phí:

Khoản mục	Chi phí (VNĐ)
Phần mềm khảo sát trực tuyến	400,000 - 800,000
In ấn phiếu điều tra giấy	90,000
Chi phí đi lại	3,000,000
Phần mềm phân tích dữ liệu	1,000,000 – 2,000,000
Thuê chuyên gia phân tích dữ liệu	5,000,000
Thực hiện các giải pháp cải thiện	10,000,000 – 20,000,000
Tổng cộng	19,490,000 – 30,890,000

Bảng 3.6: Bảng kinh phí dự kiến công tác xác định nhu cầu của người lao động

Điều kiện cần thiết:

Đầu tiên, nguồn lực tài chính phải đủ để triển khai các giải pháp đã đề ra, từ việc thiết kế và triển khai khảo sát đến việc thực hiện các biện pháp cải thiện môi trường làm việc. Hỗ trợ từ lãnh đạo khách sạn và các bộ phận liên quan cũng là yếu tố then chốt.

Thuận lợi và khó khăn:

- Có được sự quan tâm, ủng hộ từ lãnh đạo khách sạn và sự hợp tác của các bộ phận.
- Việc thiết kế phiếu khảo sát phù hợp là một thách thức lớn, đòi hỏi phải đảm bảo các câu hỏi rõ ràng, cụ thể và dễ hiểu. Thời gian và công sức cần thiết để thu thập và phân tích dữ liệu cũng là một rào cản, đòi hỏi sự kiên nhẫn và tỉ mỉ. Ngoài ra cần đảm bảo tính bảo mật thông tin cho người lao động.

3.3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Hoạt động chi tiết:

Hoạt động	Chi tiết	Nhân sự	Thời gian	Kinh phí
1. Xây dựng hệ thống đánh giá				

Thiết kế tiêu chí đánh giá	Xác định các tiêu chí dựa trên mô tả công việc và mục tiêu	Trưởng bộ phận hành chính – đảm bảo, trưởng các bộ phận	2 tuần	Không tốn chi phí riêng
Xây dựng phương pháp đánh giá	Áp dụng phương pháp "đa kênh" bao gồm tự đánh giá, đánh giá từ cấp trên, đồng nghiệp và khách hàng	Trưởng bộ phận hành chính - đảm bảo, các trưởng bộ phận	3 tuần	Không tốn chi phí riêng
2. Triển khai hệ thống đánh giá				
Tổ chức đào tạo	Đào tạo nhân viên về quy trình đánh giá và tiêu chí đánh giá	Trưởng bộ phận hành chính – đảm bảo, các trưởng bộ phận.	1 tuần	Không tốn chi phí riêng
Phát triển công cụ đánh giá và ứng dụng công nghệ	Phát triển hoặc mua phần mềm quản lý đánh giá hiệu suất, thiết lập hệ thống thu thập và xử lý dữ liệu	Nhóm công nghệ thông tin, trưởng bộ phận hành chính – đảm bảo	4 tuần	5,000,000 VNĐ - 10,000,000 VNĐ
3. Thu thập phản hồi và điều chỉnh hệ thống				
Tổ chức phỏng vấn và	Phòng vấn nhân viên để	Trưởng bộ phận hành	2 tuần	Không tốn chi phí riêng

thu thập phản hồi	thu thập ý kiến và điều chỉnh theo phản hồi	chính - đảm bảo, nhân viên phòng hành chính		
Đánh giá và điều chỉnh hệ thống	Định kỳ rà soát và điều chỉnh hệ thống để phù hợp với thay đổi nhiệm vụ và mục tiêu	Trưởng bộ phận hành chính - đảm bảo, các trưởng bộ phận	Định kỳ 6 tháng/lần	1,000,000 VNĐ - 2,000,000 VNĐ/năm
4. Triển khai và sử dụng kết quả đánh giá				
Thông báo kết quả và minh bạch	Trao đổi kết quả đánh giá với nhân viên, giải thích tiêu chí và mức độ hoàn thành	Nhân viên bộ phận hành chính - đảm bảo và các trưởng bộ phận	2 tuần sau mỗi đợt đánh giá	Không tốn chi phí riêng
Áp dụng kết quả vào các quyết định	Dựa trên kết quả đánh giá để đưa ra quyết định về lương, thưởng và thăng tiến công việc cho người lao động	Ban lãnh đạo	Sau mỗi đợt đánh giá	Không tốn chi phí riêng

Bảng 3.7: Bảng mô tả chi tiết công tác đánh giá thực hiện công việc

Tổng quan chi phí:

- Phát triển công cụ và ứng dụng công nghệ: 5,000,000 VNĐ - 10,000,000 VNĐ (phần mềm và phần cứng)
- Chi phí duy trì và cập nhật: 1,000,000 VNĐ - 2,000,000 VNĐ/năm

Điều kiện cần thiết:

Trước tiên, nguồn lực tài chính phải đủ để triển khai các phần mềm đánh giá, tổ chức các buổi đào tạo và duy trì hệ thống đánh giá. Sự hỗ trợ từ lãnh đạo khách sạn là yếu tố then chốt, vì sự ủng hộ và cam kết từ cấp quản lý cao nhất sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện kế hoạch.

Thuận lợi và khó khăn:

- Thuận lợi bao gồm sự quan tâm và ủng hộ từ lãnh đạo khách sạn, điều này giúp thúc đẩy quá trình triển khai và đảm bảo sự thành công của hệ thống. Sự sẵn sàng hợp tác của các bộ phận cũng tạo điều kiện thuận lợi trong việc thu thập dữ liệu và phản hồi từ nhân viên.
- Có một số khó khăn cần được giải quyết. Đầu tiên, việc thiết kế tiêu chí đánh giá phù hợp có thể gặp khó khăn, vì cần đảm bảo các tiêu chí này phản ánh chính xác công việc và mục tiêu của từng nhân viên. Thời gian và công sức cần thiết để thu thập, phân tích dữ liệu và thực hiện các điều chỉnh cũng là một thách thức. Đảm bảo tính bảo mật thông tin cá nhân của nhân viên là một yếu tố quan trọng khác cần được chú trọng.

3.3.2.3. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*Hoạt động chi tiết:*

Hoạt động	Chi tiết	Nhân sự	Thời gian	Kinh phí
1. Xây dựng kế hoạch đào tạo chi tiết				
Thiết kế kế hoạch đào tạo	Xây dựng kế hoạch đào tạo chi tiết, phù hợp với nhu cầu thực tế của khách sạn	Trưởng bộ phận hành chính - đảm bảo, các trưởng bộ phận	3 tuần	Không tốn chi phí riêng
Thu thập ý kiến và đánh giá nhu cầu đào tạo	Thu thập ý kiến từ nhân viên và đánh giá năng lực qua hệ thống đánh giá định kỳ	Trưởng bộ phận hành chính - đảm bảo, nhân viên phòng hành chính	2 tuần	Không tốn chi phí riêng

2. Triển khai chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài				
Xây dựng chính sách đãi ngộ hấp dẫn	Đề xuất các chính sách tăng lương, thưởng, giao phó trọng trách và cơ hội phát triển	Ban lãnh đạo, trưởng các bộ phận	2 tuần	Tùy thuộc vào ngân sách của khách sạn
3. Thiết kế và triển khai chương trình đào tạo				
Lựa chọn phương pháp đào tạo	Đào tạo đa dạng: trực tuyến, trực tiếp, e-learning, kết hợp lý thuyết và thực hành	Trưởng bộ phận hành chính - đảm bảo, các trưởng bộ phận, ban lãnh đạo	3 tuần	2,000,000 VNĐ - 5,000,000 VNĐ (chi phí phần mềm và tài liệu)
Cập nhật nội dung đào tạo	Cập nhật nội dung theo xu hướng phát triển của ngành và yêu cầu thị trường	Các trưởng bộ phận	Định kỳ 3 tháng/lần	Không tốn chi phí riêng
Đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo và quản lý	Cung cấp đào tạo cho nhân viên có tiềm năng lãnh đạo và quản lý	Chuyên gia đào tạo, ban lãnh đạo	2 tuần	3,000,000 VNĐ - 6,000,000 VNĐ (chi phí đào tạo và tài liệu) 1,000,000 VNĐ – 2,000,000/buổi (chi phí thuê

				chuyên gia đào tạo)
4. Đánh giá và điều chỉnh chương trình đào tạo				
Thực hiện đánh giá công bằng và nhận xét thường xuyên	Đánh giá kết quả đào tạo và điều chỉnh chương trình đào tạo dựa trên phản hồi và thành tích	Trưởng bộ phận hành chính - đảm bảo, các trưởng bộ phận	Định kỳ 6 tháng/lần	Không tốn chi phí riêng

Bảng 3.8: Bảng mô tả chi tiết công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Tổng quan chi phí:

- Chi phí phần mềm và tài liệu đào tạo: 2,000,000 VNĐ - 5,000,000 VNĐ
- Chi phí đào tạo và tài liệu kỹ năng lãnh đạo: 3,000,000 VNĐ - 6,000,000 VNĐ
- Chi phí thuê chuyên gia đào tạo: 1,000,000 VNĐ – 2,000,000 VNĐ/buổi

Điều kiện cần thiết:

Trước tiên, cần có nguồn lực tài chính đủ để triển khai các chương trình đào tạo, mua phần mềm hỗ trợ, và tổ chức các buổi đào tạo. Sự hỗ trợ từ lãnh đạo khách sạn cũng là yếu tố quan trọng, vì sự ủng hộ và cam kết từ cấp quản lý cao nhất sẽ giúp thúc đẩy quá trình triển khai và đảm bảo thành công.

Thuận lợi và khó khăn:

- Một số thuận lợi có thể hỗ trợ quá trình này bao gồm sự quan tâm và ủng hộ từ lãnh đạo, điều này giúp tạo động lực và đảm bảo sự thành công của chương trình đào tạo. Sự sẵn sàng hợp tác của các bộ phận cũng tạo điều kiện thuận lợi trong việc thu thập dữ liệu và phản hồi từ nhân viên.
- Khó khăn trong việc thiết kế chương trình đào tạo phù hợp để đảm bảo các nội dung và phương pháp phản ánh chính xác nhu cầu và mục tiêu của khách sạn là một thách thức. Thời gian và công sức cần thiết để tổ chức các buổi đào tạo và thu thập, phân tích phản hồi từ nhân viên cũng có thể gặp khó khăn. Đảm bảo tính bảo mật thông tin cá nhân và dữ liệu liên quan đến quá trình đào tạo là một yếu tố quan trọng khác.

KẾT LUẬN

Trong thời đại cạnh tranh gay gắt hiện nay, nguồn nhân lực trở thành yếu tố then chốt quyết định sự thành công của mọi doanh nghiệp, đặc biệt là trong ngành khách sạn. Nơi đây, du khách không chỉ đơn thuần tìm kiếm chỗ nghỉ ngơi mà còn mong muốn trải nghiệm dịch vụ chuyên nghiệp, tận tâm. Do đó, xây dựng đội ngũ nhân viên tài năng, tận tâm chính là chìa khóa để các doanh nghiệp khách sạn khẳng định vị thế thương hiệu và tạo dựng lợi thế cạnh tranh. Với bối cảnh hội nhập và mở cửa nền kinh tế, ngành du lịch Việt Nam đang chứng kiến sự gia tăng số lượng khách sạn nước ngoài và sự mở rộng quy mô hoạt động của các khách sạn trong nước. Điều này đã tạo ra môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Do đó, mỗi khách sạn, đặc biệt là Adaline Hotel & Suite, cần xây dựng một chiến lược nhân sự cụ thể và phù hợp để duy trì và phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo sự phát triển bền vững cho hoạt động kinh doanh.

Dựa trên nghiên cứu cơ sở lý luận về động lực và cách thức tạo động lực làm việc cho người lao động, cùng với việc phân tích thực trạng công tác tạo động lực tại Adaline Hotel & Suite Đà Nẵng trong thời gian qua, tác giả đã tiến hành quan sát và khảo sát động lực làm việc của nhân viên tại khách sạn. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện việc tạo động lực dựa trên thuyết hai nhân tố của Herzberg vào thời gian tới đây, với mong muốn giữ chân và phát triển nguồn nhân lực tốt nhất cho khách sạn, ngoài ra gia tăng hiệu quả làm việc của NLD và gắn kết họ với mục tiêu phát triển bền vững của khách sạn.

Để đạt được hiệu quả tối đa trong việc tạo động lực cho người lao động, khách sạn Adaline Hotel & Suite cần linh hoạt kết hợp và áp dụng đồng thời nhiều giải pháp.