

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

-----□□□-----



NGUYỄN VINH QUANG

**GIẢI PHÁP GIA TĂNG SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN
VỚI DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY TNHH MTV DU
LỊCH VÀ DỊCH VỤ BẢO SEN VỸ**

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

Mã số: 834 01 01

Đà Nẵng – 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 1: TS. Lê Thị Bích Ngọc

Phản biện 2: TS. Lê Đức Viên

Đề án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp thạc sĩ
Quản trị kinh doanh hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà
Nẵng vào ngày 01 tháng 11 năm 2025.

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Đề tài được triển khai trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển mạnh mẽ của ngành du lịch – dịch vụ, nơi nhân lực quyết định chất lượng và uy tín doanh nghiệp. Tại Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ, tỷ lệ nghỉ việc ở Hướng dẫn viên trên 30% cho thấy mức gắn kết chưa cao. Khảo sát cho thấy gắn kết trung bình khá (3,35 điểm), nhưng chênh lệch giữa các bộ phận: Visa & Thủ tục cao nhất (3,57), Điều hành tour Đà Loan thấp nhất (2,92). Nhân viên thâm niên >5 năm (3,69) gắn bó hơn so với nhóm <1 năm (3,25); nhóm tuổi 18–22 thấp nhất (3,24) do dễ bị tác động và thiếu định hướng nghề nghiệp. Phỏng vấn cho thấy sự gắn kết chịu ảnh hưởng từ phong cách lãnh đạo, cơ hội phát triển, ghi nhận, môi trường, đãi ngộ và mức độ hài lòng công việc.

Đề án hướng tới đánh giá thực trạng, phân tích nguyên nhân và đề xuất giải pháp tăng cường gắn kết, giữ chân nhân tài, củng cố văn hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ, góp phần giúp Bảo Sen Vỹ điều chỉnh chính sách nhân sự phù hợp và phát triển bền vững.

2. Mục tiêu của đề án

❖ Mục đích nghiên cứu

Tìm hiểu và phân tích thực trạng gắn kết nhân viên tại Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ

Đề xuất giải pháp nhằm gia tăng sự gắn kết của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ.

❖ Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về gắn kết nhân viên và áp dụng vào bối cảnh Công ty Bảo Sen Vỹ.

Đo lường, phân tích và đánh giá thực trạng gắn kết nhân viên tại công ty.

Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao sự gắn kết và giữ chân nhân viên.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề án tập trung nghiên cứu lý luận và thực tiễn liên quan đến mức độ gắn kết của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về mặt không gian: Nghiên cứu thực trạng gắn kết nhân viên tại các phòng ban Công ty Bảo Sen Vỹ.

Về mặt thời gian: Thu thập dữ liệu sơ cấp vào 09/2025.

4. Phương pháp nghiên cứu của đề án

Đề án kết hợp định tính và định lượng để đảm bảo tính toàn diện. Trước hết, tổng hợp lý thuyết và nghiên cứu trước đó để xây dựng bảng khảo sát dựa trên thang đo JES, điều chỉnh phù hợp với Công ty Bảo Sen Vỹ. Khảo sát trực tuyến được triển khai ngẫu nhiên, dữ liệu phân tích thống kê để đo lường gắn kết và kiểm định nhân tố ảnh hưởng. Song song, phỏng vấn sâu được thực hiện nhằm làm rõ nguyên nhân và bổ sung góc nhìn chi tiết.

5. Kết cấu đề án

Phần mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý luận về sự gắn kết của nhân viên.

Chương 2: Thực trạng về sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp tại Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ

Chương 3: Giải pháp gia tăng sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp tại Công ty TNHH MTV du lịch và dịch vụ Bảo Sen Vỹ

Kết luận

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN

1.1 Các khái niệm về sự gắn kết của nhân viên

William Kahn (1990) là người đầu tiên đưa ra khái niệm “employee engagement”, coi đó là việc nhân viên dốc toàn bộ thể chất, nhận thức và cảm xúc vào công việc. Ông cho rằng gắn kết chỉ hình thành khi người lao động thấy an toàn, công việc có ý nghĩa và họ đủ năng lượng để cống hiến. Có hai thành phần quan trọng trong định nghĩa về sự gắn kết của Kahn (1990): bản thân trong vai trò và sự hiện diện về mặt tâm lý.

Đề án dựa trên lý thuyết Kahn (1990), phân tích gắn kết nhân viên theo ba khía cạnh: thể chất, cảm xúc và nhận thức, phù hợp với đặc thù ngành du lịch – dịch vụ, nhằm đánh giá toàn diện mức độ gắn bó và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả cũng như trải nghiệm khách hàng.

1.2 Những nhân tố cấu thành sự gắn kết của nhân viên

William A. Kahn là người đầu tiên đưa ra khái niệm gắn kết nhân viên, với ba khía cạnh chính:

- Thể chất (dồn sức lực, năng lượng vào công việc).
- Nhận thức (toàn tâm và tập trung vào vai trò).
- Cảm xúc (gắn bó, có mối liên hệ tích cực với công việc và tổ chức).

1.3 Vai trò sự gắn kết của nhân viên

1.3.1 Nâng cao hiệu suất

Nhân viên gắn kết làm việc nhiệt tình, chủ động, giảm nghỉ việc và xung đột, từ đó nâng cao năng suất, chất lượng dịch vụ và lợi nhuận (Gonring, 2008; Gallup, 2020).

1.3.2 Tăng sự hài lòng & giảm nghỉ việc

Gắn kết giúp nhân viên hăng hái, tận tâm, ít có ý định rời bỏ tổ chức nhờ môi trường tích cực và cơ hội phát triển (Schaufeli et al., 2002; Aon Hewitt, 2012).

1.3.3 Xây dựng văn hóa & truyền cảm hứng

Gắn kết thúc đẩy hợp tác, minh bạch, trách nhiệm và lan tỏa thái độ tích cực, tạo nền tảng cho văn hóa tổ chức bền vững (Macey & Schneider, 2008; Deloitte, 2015).

1.4 Các nhân tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên

Lãnh đạo với vai trò định hướng, trao quyền và ghi nhận; đào tạo – phát triển giúp nhân viên an tâm gắn bó, sự công nhận và tham gia tạo động lực và cam kết; môi trường làm việc an toàn, thân thiện khuyến khích hợp tác; lương và phúc lợi đảm bảo công bằng, cạnh tranh; và sự hài lòng công việc làm nền tảng duy trì động lực, hiệu suất và sự gắn bó lâu dài.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY TNHH MTV DU LỊCH VÀ DỊCH VỤ BẢO SEN VỸ

2.1 Tổng quan về Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ

2.1.1 Thông tin chung về Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ

- Tên công ty: Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ
- Địa chỉ: Tầng 2, 235 Phan Đăng Lưu, Phường Cẩm Lệ, Thành phố Đà Nẵng
- Giám đốc: LIN, WEI – CHIH
- Mã số thuế: 0401858275

❖ Lĩnh vực và phạm vi hoạt động:

- Hoạt động du lịch liên quan đến vận tải
- Đại lý tour du lịch
- Điều hành tour du lịch

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ, thành lập ngày 16/10/2017 tại Đà Nẵng, nhanh chóng khẳng định vị thế ở thị trường khách nói tiếng Hoa nhờ đội ngũ hướng dẫn viên tiếng Hoa và dịch vụ đa dạng (tour, visa, vé máy bay, thuê xe, sự kiện). Dù chịu tác động Covid-19, công ty đã tái cấu trúc và phục hồi mạnh mẽ từ 2022, hiện tập trung nâng cao chất lượng dịch vụ, hướng tới trở thành doanh nghiệp lữ hành hàng đầu Việt Nam.

2.1.3 Tầm nhìn, Sứ mệnh, Giá trị cốt lõi

2.1.3.1 Slogan

“Go Together – Go Beyond”

2.1.3.2 Tầm nhìn

Công ty định hướng trở thành doanh nghiệp du lịch inbound hàng đầu miền Trung, tập trung khách nói tiếng Hoa và xây dựng thương hiệu uy tín, chuyên nghiệp, thân thiện trong và ngoài nước.

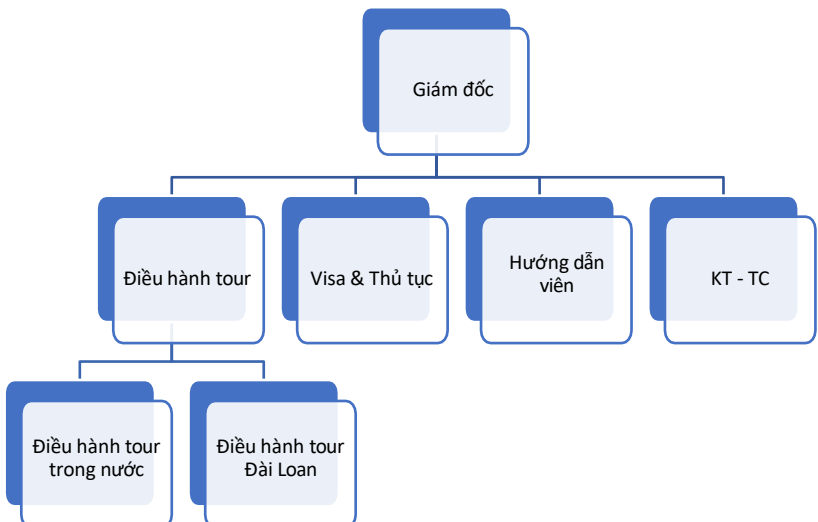
2.1.3.3 Sứ mệnh

Công ty hướng tới mang đến hành trình du lịch miền Trung an toàn, ấn tượng, giàu trải nghiệm, với dịch vụ chất lượng và lấy khách hàng làm trọng tâm

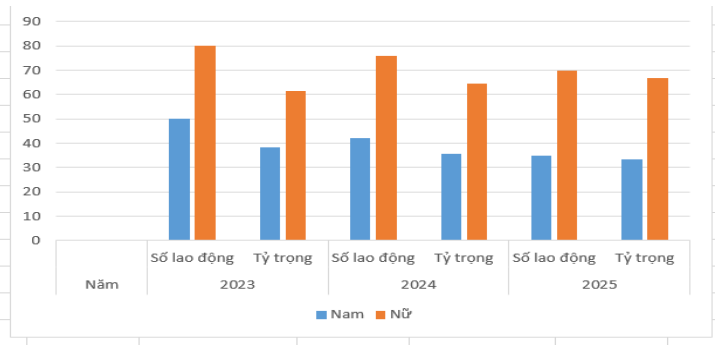
2.1.3.4 Giá trị cốt lõi

- Khách hàng là trung tâm
- Chuyên nghiệp và uy tín
- Tôn trọng văn hóa và con người
- Hợp tác và phát triển bền vững
- Liên tục đổi mới

2.1.4 Cơ cấu tổ chức



2.1.5 Cơ cấu lao động



2.2 Phân tích thực trạng sự gắn kết của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ

Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận tổng hợp gồm phân tích tỷ lệ nghỉ việc, khảo sát thang đo JES và phỏng vấn nhân viên, giúp phản ánh đúng thực trạng gắn kết và làm cơ sở xác định hạn chế, đề xuất giải pháp.

2.2.1 Thực trạng về sự gắn kết của nhân viên

Trong giai đoạn 2023–2025, tỷ lệ nghỉ việc tại Công ty Bảo Sen Vỹ có xu hướng tăng (từ 9,23% năm 2023 lên 12,71% năm 2024 và 12,38% trong quý III/2025), phản ánh sự suy giảm gắn kết của nhân viên. Xét theo bộ phận, Hướng dẫn viên luôn có tỷ lệ cao nhất (30–33%), trong khi Điều hành tour Đài Loan biến động mạnh, còn Visa & Thủ tục duy trì mức thấp và ổn định. Theo thâm niên, nhóm dưới 2 năm, đặc biệt 1–2 năm, nghỉ việc nhiều nhất, cho thấy hạn chế trong tuyển dụng, hội nhập và lộ trình nghề nghiệp; ngược lại, nhóm trên 5 năm gắn bó hơn. Về độ tuổi, lao động trẻ 23–30 tuổi dễ rời bỏ nhất (~40%), trong khi nhóm lớn tuổi ổn định hơn. Ngoài ra, nữ giới có tỷ lệ nghỉ việc cao hơn nam, chủ yếu do áp lực công việc và gia đình. Những kết quả này cho thấy công ty cần tập trung cải thiện chính sách đãi ngộ, đào tạo và hỗ trợ cân bằng công

việc – cuộc sống, nhất là đối với nhân sự trẻ và thâm niên thấp.

2.2.1.2 Phân tích thực trạng sự gắn kết của nhân viên dựa trên lý thuyết của Kahn.

a) Giới thiệu phương pháp thực hiện

Khảo sát được thực hiện bằng Google Forms với thang Likert 5 mức dựa trên JES, áp dụng cho toàn bộ nhân viên trong ba tuần. Dữ liệu xuất sang Excel phục vụ phân tích thống kê mô tả và so sánh theo đặc điểm nhân khẩu học, nhằm nhận diện nhóm có mức gắn kết thấp.

b) Phân tích thực trạng gắn kết nhân viên theo lý thuyết Kahn

Kết quả khảo sát theo lý thuyết Kahn cho thấy mức gắn kết nhân viên của công ty đạt trung bình khá (3,35/5), trong đó gắn kết cảm xúc và nhận thức cao hơn thể chất. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa các nhóm khá rõ rệt: bộ phận Visa & Thủ tục có mức gắn kết cao nhất, trong khi Điều hành tour Đài Loan thấp nhất, phản ánh áp lực và môi trường làm việc chưa phù hợp. Xét theo thâm niên, nhân viên trên 5 năm gắn bó mạnh mẽ, nhưng nhóm 4–5 năm lại giảm động lực, dễ rơi vào mệt mỏi. Về độ tuổi, nhân viên 41–60 tuổi có gắn kết cao nhất nhờ kinh nghiệm và sự ổn định, trong khi nhóm trẻ thấp nhất do thiếu trải nghiệm. Giới tính chỉ tạo khác biệt nhỏ, nam nhỉnh hơn nữ nhưng không đáng kể. Nhìn chung, công ty cần chú trọng cải thiện điều kiện làm việc cho bộ phận áp lực cao, hỗ trợ nhân viên mới, khắc phục “điểm nghẽn” ở nhóm 4–5 năm và xây dựng môi trường công bằng, tích cực để nâng cao gắn kết bền vững.

2.2.2 Phỏng vấn đánh giá thực trạng các nhân tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên

Kết quả nghi vấn và khảo sát JES cho thấy tổ chức có dấu hiệu thiếu gắn kết, vì vậy nghiên cứu đã phỏng vấn nhân viên từ nhiều bộ phận để khám phá các nhân tố tác động như lãnh đạo, đào tạo, công nhận, môi trường, lương thưởng và sự hài lòng công việc.

2.2.2.1 Giới thiệu phương pháp thực hiện

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp khảo sát JES để đo lường gắn kết và nghi vấn với phỏng vấn bán cấu trúc nhằm khám phá sáu nhân tố ảnh hưởng chính. Mẫu gồm 15–20 nhân viên thâm niên ≥ 1 năm ở các bộ phận chính, tham gia trực tiếp và chia sẻ ý kiến trong 10–15 phút phỏng vấn trực tiếp hoặc trực tuyến. Dữ liệu được phân tích theo chủ đề, đối chiếu với khảo sát để đảm bảo độ tin cậy, đồng thời thông tin cá nhân được ẩn danh, tuân thủ đạo đức nghiên cứu. Kết quả tạo cơ sở đề xuất giải pháp nâng cao gắn kết nhân viên.

2.2.2.2 Phân tích thực trạng sự gắn kết của nhân viên dựa vào kết quả phỏng vấn

Phỏng vấn cho thấy gắn kết nhân viên chịu ảnh hưởng mạnh từ lãnh đạo, đào tạo, công nhận, môi trường làm việc và chế độ lương – phúc lợi. Nhân viên mong muốn được lắng nghe, định hướng nghề nghiệp rõ ràng và ghi nhận đóng góp, nhưng thiếu tương tác từ cấp trên và cơ chế tham gia quyết định khiến động lực giảm, đặc biệt ở bộ phận Điều hành tour Đài Loan. Áp lực công việc và đãi ngộ chưa tương xứng càng làm suy giảm gắn kết, nhất là ở hướng dẫn viên và nhóm thâm niên 4–5 năm. Ngược lại, nhân viên lớn tuổi duy trì gắn kết cao, trong khi lao động trẻ thiếu định hướng dễ rời bỏ. Kết quả khẳng định cần chính sách nhân sự linh hoạt, chú trọng cải thiện lãnh đạo, đào tạo, phúc lợi và môi trường làm việc.

2.2.3 Nhận xét và đánh giá thực trạng gắn kết của nhân viên Công ty TNHH MTV Du lịch và Dịch vụ Bảo Sen Vỹ.

Nhân viên Công ty Bảo Sen Vỹ có mức gắn kết trung bình khá (3,35), nhưng tỷ lệ nghi vấn vẫn cao và gia tăng, đặc biệt ở hướng dẫn viên, nhân sự 1–2 năm thâm niên và nhóm tuổi 23–30. Gắn kết chênh lệch rõ theo bộ phận: Visa & Thủ tục, Kế toán – Tài chính ổn định, trong khi Điều hành tour Đài Loan thấp nhất do áp

lực và thiếu hỗ trợ. Theo thâm niên, nhóm trên 5 năm gắn kết cao, nhưng nhân sự mới (<2 năm) và nhóm 4–5 năm dễ rời bỏ. Nhân viên lớn tuổi (41–60) gắn kết cao, trong khi nhóm trẻ thiếu định hướng. Phỏng vấn cho thấy gắn kết chịu ảnh hưởng chủ yếu từ lãnh đạo, đào tạo – phát triển, công nhận, lương – phúc lợi và môi trường làm việc. Nhìn chung, công ty cần tập trung cải thiện gắn kết ở nhân sự trẻ, thâm niên thấp và tuyển đầu để giảm nghỉ việc và duy trì nguồn lực bền vững.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP GIA TĂNG SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV DU LỊCH VÀ DỊCH VỤ BẢO SEN VỸ

Mức gắn kết nhân viên tại Bảo Sen Vỹ ở mức trung bình khá nhưng còn hạn chế, đặc biệt ở Điều hành tour Đài Loan, với tỷ lệ nghỉ việc tăng cao ở nhân viên trẻ và có kinh nghiệm. Điều này phản ánh vấn đề về môi trường, đãi ngộ và cơ hội phát triển. Do đó, cần triển khai bốn nhóm giải pháp: nâng cao lãnh đạo, đào tạo – phát triển, cải thiện phúc lợi và tối ưu môi trường làm việc để tăng gắn kết và giảm nghỉ việc.

3.1 Giải pháp “Nâng cao kỹ năng lãnh đạo”

3.1.1 Căn cứ

Nghiên cứu định tính và khảo sát JES cho thấy lãnh đạo là nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến gắn kết nhân viên. Thiếu lắng nghe, hỗ trợ và phản hồi từ cấp trên gây áp lực và giảm an toàn tâm lý, đặc biệt với các bộ phận tuyển đầu như Điều hành tour Đài Loan, nơi gắn kết thấp nhất.

3.1.2 Mục tiêu

- Ngắn hạn (6 tháng): Cải thiện giao tiếp, lắng nghe và phản hồi của quản lý để tăng gắn kết cảm xúc.
- Trung hạn (1 năm): Phát triển lãnh đạo truyền cảm hứng, hỗ trợ nhân viên, nâng gắn kết nhận thức và định hướng nghề nghiệp.
- Dài hạn (2–3 năm): Hình thành văn hóa lãnh đạo nhân văn, gắn kết trực tiếp vào KPI lãnh đạo, đảm bảo sự gắn bó bền vững.

3.1.3 Nội dung kế hoạch thực hiện

3.1.3.1 Thời gian thực hiện

- Tháng 1–2/2026: Khảo sát hài lòng và phản hồi về lãnh đạo.

- Tháng 3–4/2026: Triển khai đào tạo “Lãnh đạo truyền cảm hứng”
- Tháng 5/2026: Workshop thực hành và phản hồi 360°.
- Tháng 6/2026: Đánh giá hiệu quả, báo cáo và đề xuất cải tiến.

3.1.3.2 Nội dung thực hiện

Huấn luyện kỹ năng: Phát triển lắng nghe, phản hồi, tạo động lực; thực hành qua workshop, role-play; cam kết áp dụng ngay tại đơn vị.

Đo lường và duy trì: Gắn mức độ gắn kết nhân viên vào 20% KPI lãnh đạo, đánh giá định kỳ để duy trì thay đổi bền vững.

3.1.3.3 Đối tượng áp dụng

Quản lý trực tiếp và trung gian (ưu tiên tuyển đầu) và Ban Giám đốc (tham gia workshop để lan tỏa văn hóa lãnh đạo).

3.1.3.4 Chi phí thực hiện

Chi phí thực hiện khoảng 140–160 triệu đồng, gồm khảo sát (15 triệu), đào tạo (70–90 triệu), workshop & phản hồi 360° (45 triệu) và duy trì KPI (10 triệu/năm); có thể giảm nhờ giảng viên nội bộ hoặc hợp tác đối tác.

3.1.3.5 Nhân sự thực hiện

Giám đốc (phê duyệt, giám sát), Điều hành tour (đào tạo, áp dụng kỹ năng), Visa & Thủ tục (đào tạo, đánh giá giao tiếp), Hướng dẫn viên (khảo sát, phản hồi 360°), và Kế toán – Tài chính (giải ngân, giám sát ngân sách).

3.2 Giải pháp “Tăng cường đào tạo và phát triển nghề nghiệp”

3.2.1 Căn cứ

Nhân viên trẻ (<2 năm, 23–30 tuổi) gắn kết thấp, nghi việc cao do thiếu định hướng và cơ hội phát triển, cần lộ trình nghề nghiệp rõ ràng và đào tạo bài bản để giữ chân.

3.2.2 Mục tiêu

Kế hoạch 3 giai đoạn (6 tháng, 1 năm, 2–3 năm) hướng đến đào tạo và lộ trình nghề nghiệp, xây dựng văn hóa học tập, nhằm nâng cao năng lực, tăng gắn kết nhân viên trẻ/thâm niên thấp, giảm nghỉ việc và hình thành đội ngũ ổn định, chất lượng.

3.2.3 Nội dung kế hoạch thực hiện

3.2.3.1 Thời gian thực hiện

- 2026 khảo sát – thiết kế – đào tạo.
- Đầu 2027 đánh giá, điều chỉnh và mở rộng.
- Giai đoạn 2027–2028 tích hợp KPI đào tạo vào đánh giá định kỳ.

3.2.3.2 Nội dung thực hiện

Chương trình gồm 5 bước: Khảo sát & đánh giá nhu cầu để xác định kỹ năng còn thiếu; thiết kế đào tạo về nghiệp vụ, dịch vụ khách hàng, quản lý stress và giao tiếp; mentoring – coaching nhằm gắn kết nhân viên kỳ cựu và nhân viên trẻ; xây dựng lộ trình nghề nghiệp & KPI để tạo định hướng và động lực phát triển; cuối cùng là đánh giá & cải tiến qua khảo sát định kỳ, hình thành văn hóa học tập liên tục.

3.2.3.3 Đối tượng áp dụng

Ưu tiên áp dụng cho nhân viên trẻ, thâm niên thấp và các bộ phận tuyển đầu như Điều hành tour Đài Loan, Hướng dẫn viên; sau đó mở rộng cho toàn bộ nhân viên để xây dựng văn hóa học tập công bằng, liên tục.

3.2.3.4 Chi phí thực hiện

Chi phí dự kiến khoảng 100 triệu VNĐ, gồm: khảo sát 10 triệu, đào tạo 40 triệu, workshop & mentoring 25 triệu, xây lộ trình nghề nghiệp 15 triệu, dự phòng 10 triệu.

3.2.3.5 Nhân sự thực hiện

Giám đốc (phê duyệt, giám sát), Điều hành tour (đề xuất nhu cầu, hỗ trợ tham gia), Visa & Thủ tục (bố trí công việc), Hướng dẫn viên (tham gia & phản hồi), Kế toán – Tài chính (quản lý chi phí), Mentor (hướng dẫn & chia sẻ kinh nghiệm).

3.3 Giải pháp “Cải thiện chế độ đãi ngộ và phúc lợi”

3.3.1 Căn cứ

Đãi ngộ hiện tại thiếu hấp dẫn, đặc biệt với Hướng dẫn viên, do thưởng và công nhận chưa tương xứng, thiếu minh bạch.

3.3.2 Mục tiêu

Ngắn hạn rà soát lương thưởng và phúc lợi; trung hạn điều chỉnh thưởng theo hiệu suất, công khai minh bạch; dài hạn xây dựng phúc lợi linh hoạt. Mục tiêu: nâng hài lòng và giảm nghỉ việc Hướng dẫn viên xuống dưới 15% trong 2 năm.

3.3.3 Nội dung kế hoạch thực hiện

3.3.3.1 Thời gian thực hiện

- Tháng 1–3/2026: Rà soát và khảo sát.
- Tháng 4–8/2026: Điều chỉnh cơ cấu thưởng, thử nghiệm phúc lợi mới, công bố tiêu chí.
- Tháng 9–12/2026: Triển khai hệ thống thưởng – phúc lợi mới đồng bộ, đánh giá và điều chỉnh hàng năm.

3.3.3.2 Nội dung thực hiện

Kế hoạch tập trung vào bốn bước: khảo sát so sánh chính sách và mức hài lòng, điều chỉnh thưởng – phúc lợi theo

hiệu suất và nhu cầu cá nhân, minh bạch truyền thông để tăng niềm tin, và đánh giá định kỳ gắn với KPI nhân sự nhằm duy trì hiệu quả lâu dài.

3.3.3.3 Đối tượng áp dụng

Ưu tiên áp dụng cho Hướng dẫn viên, Điều hành tour Đài Loan và nhân viên trẻ 23–30 tuổi, sau đó mở rộng toàn công ty để tăng gắn kết và lan tỏa tích cực.

3.3.3.4 Chi phí thực hiện

Chi phí dự kiến khoảng 85–125 triệu VNĐ, gồm: khảo sát 10 triệu, điều chỉnh thưởng & phụ cấp 40–60 triệu, phúc lợi cá nhân hóa 30–50 triệu, và truyền thông – đào tạo 5 triệu.

3.3.3.5 Nhân sự thực hiện

Giám đốc định hướng và phê duyệt; Điều hành tour và Visa & Thủ tục tham gia khảo sát, phản hồi; Hướng dẫn viên là nhóm ưu tiên; Kế toán – Tài chính quản lý ngân sách; Mentor góp ý cải thiện chính sách.

3.4 Giải pháp “Cải thiện môi trường và văn hoá doanh nghiệp”

3.4.1 Căn cứ

Khảo sát cho thấy nhân viên Điều hành tour Đài Loan và nhóm có thâm niên 4–5 năm có mức gắn kết thấp do áp lực công việc cao, môi trường chưa hỗ trợ và thiếu cơ hội phát triển. Điều này làm giảm động lực, tinh thần và tăng nguy cơ nghỉ việc. Vì vậy, doanh nghiệp cần sớm cải thiện môi trường làm việc, tăng phúc lợi tinh thần và xây dựng văn hóa tổ chức thân thiện để nâng cao gắn kết và giữ chân nhân viên.

3.4.2 Mục tiêu

Trong 6 tháng tới, công ty sẽ cải thiện môi trường và áp dụng lịch làm việc linh hoạt; trong 1 năm, đẩy mạnh hoạt động gắn kết nội bộ; trong 2–3 năm, xây dựng văn hóa doanh nghiệp với giá trị “Tôn trọng – Hợp tác – Trách nhiệm – Sáng tạo”.

Mục tiêu là tăng gắn kết, giảm nghỉ việc ở nhóm nhân viên thâm niên và bộ phận Điều hành tour Đài Loan, đồng thời nâng cao hình ảnh công ty.

3.4.3 Nội dung kế hoạch thực hiện

3.4.3.1 Thời gian thực hiện

- Từ 1–3/2026, công ty khảo sát khối lượng công việc, đề xuất lịch linh hoạt và cải thiện không gian làm việc.
- Từ 4–9/2026, tổ chức hoạt động gắn kết và phong trào “Góc làm việc xanh – sạch – đẹp”.
- Từ 10–12/2026, hoàn thiện và truyền thông “Bộ quy tắc ứng xử” cùng “Giá trị văn hoá Bảo Sen Vỹ”.
- Giai đoạn 2027–2028, duy trì đánh giá gắn kết định kỳ và khen thưởng nhân viên lan tỏa giá trị văn hoá.

3.4.3.2 Nội dung thực hiện

Công ty cần rà soát khối lượng công việc để phân bổ hợp lý, cải thiện cơ sở vật chất và áp dụng lịch làm việc linh hoạt giúp giảm áp lực cho nhân viên. Song song đó, đẩy mạnh hoạt động gắn kết như team building, workshop, phong trào “Góc làm việc xanh – sạch – đẹp” và tăng cường truyền thông nội bộ nhằm tạo môi trường làm việc tích cực. Cuối cùng, xây dựng và lan tỏa văn hóa doanh nghiệp thông qua Bộ quy tắc ứng xử, đào tạo giá

trị cốt lõi và khen thưởng cá nhân lan tỏa văn hóa, hướng tới gắn kết và phát triển bền vững.

3.4.3.3 Đối tượng áp dụng

Giải pháp áp dụng cho toàn bộ nhân viên nhằm xây dựng môi trường làm việc tích cực và có bản sắc văn hoá. Tuy nhiên, công ty ưu tiên triển khai trước cho bộ phận Điều hành tour Đài Loan và nhóm nhân viên thâm niên 4–5 năm – những đối tượng có mức gắn kết thấp, chịu áp lực cao và nguy cơ nghỉ việc lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và ổn định nhân sự.

3.4.3.4 Chi phí thực hiện

Tổng kinh phí 135 triệu đồng, gồm 40 triệu cho cải thiện điều kiện làm việc, 50 triệu cho hoạt động gắn kết nội bộ, 30 triệu cho truyền thông và đào tạo văn hoá doanh nghiệp, và 15 triệu cho khen thưởng. Mức đầu tư này được xem là hợp lý để tăng động lực, giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng hiệu suất.

3.4.3.5 Nhân sự thực hiện

Giám đốc chịu trách nhiệm phê duyệt ngân sách, giám sát tiến độ và tham gia các hoạt động gắn kết để làm gương. Bộ phận Điều hành tour rà soát khối lượng công việc, sắp xếp lịch linh hoạt, triển khai đào tạo văn hoá, theo dõi mức độ gắn kết và khuyến khích nhân viên phản hồi. Phòng Visa & Thủ tục phối hợp đảm bảo hoạt động team building không ảnh hưởng đến công việc. Đội ngũ Hướng dẫn viên tích cực tham gia các hoạt động gắn kết, phản hồi về môi trường làm việc và lan tỏa tinh thần “đại sứ văn hoá”. Bộ phận Kế toán – Tài chính chịu trách nhiệm phân bổ, kiểm soát chi phí và lập báo cáo định kỳ gửi ban lãnh đạo.

KẾT LUẬN

Nhân viên Bảo Sen Vỹ có mức gắn kết trung bình khá, nhưng khác biệt theo bộ phận, độ tuổi và thâm niên khiến Hướng dẫn viên, Điều hành tour Đài Loan và nhân viên trẻ (1– 2 năm, 23–30 tuổi) dễ rời bỏ. Nguyên nhân chính là hạn chế về lãnh đạo, đãi ngộ, cơ hội phát triển và môi trường làm việc. Đề án đề xuất bốn nhóm giải pháp trọng tâm - nâng cao lãnh đạo, đào tạo - phát triển nghề nghiệp, điều chỉnh đãi ngộ - phúc lợi và cải thiện môi trường và văn hoá doanh nghiệp - với lộ trình ngắn, trung, dài hạn, KPI và cơ chế giám sát rõ ràng. Triển khai đồng bộ sẽ giảm nghỉ việc, nâng gắn kết, củng cố tinh thần đồng đội, xây dựng văn hóa nhân văn, đồng thời tăng năng lực nhân sự và uy tín công ty trên thị trường.