

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

ĐOÀN THỊ THẨM

NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG
ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH
TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ TẠI HÀ NỘI

LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

Hà Nội - 2025

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

ĐOÀN THỊ THẨM

NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG
ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH
TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ TẠI HÀ NỘI

Chuyên ngành: Du lịch

Mã số: 9810101.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS.TS. NGUYỄN PHẠM HÙNG

Hà Nội - 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi, Đoàn Thị Thắm, đã đọc và hiểu những vi phạm về tính trung thực trong nghiên cứu khoa học. Tôi xin cam đoan luận án tiến sĩ với đề tài: Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện dưới hướng dẫn khoa học của PGS.TS. Nguyễn Phạm Hùng và không vi phạm bất kỳ yêu cầu bản quyền nào.

Tác giả

Đoàn Thị Thắm

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận án tiến sĩ, tôi đã nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ quý báu từ cá nhân và tổ chức. Tôi xin dành những lời đầu tiên này để bày tỏ lòng biết ơn chân thành và xin tri ân đến:

- Thầy giáo hướng dẫn khoa học của tôi, PGS.TS. Nguyễn Phạm Hùng đã luôn động viên, góp ý và định hướng để giúp quá trình nghiên cứu và học tập của tôi được hoàn thành.

- Quý thầy/cô Khoa Du lịch học Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân Văn, Đại học Quốc gia Hà Nội đã tận tâm truyền tải những kiến thức khoa học về du lịch, luôn giúp đỡ và tạo điều kiện trong quá trình học tập và nghiên cứu.

- Các chuyên gia, nhà khoa học đã tư vấn, góp ý cho tôi trong suốt quá trình triển khai luận án.

Xin được trân trọng cảm ơn Sở Du lịch Hà Nội, Liên chi hội Khách sạn Việt Nam, Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, các doanh nghiệp, đặc biệt là các cơ sở lưu trú du lịch đã nhiệt tình cung cấp thông tin và dữ liệu về phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, tham gia và cho nhân viên tham gia trả lời phỏng vấn, thực hiện các mẫu phiếu điều tra. Luận án sẽ không thể thực hiện được nếu thiếu những đóng góp, hỗ trợ quan trọng này.

Xin cảm ơn Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, trực tiếp là Vụ Khoa học công nghệ, Đào tạo và Môi trường đã tạo điều kiện tốt nhất để tôi học tập, nghiên cứu.

Cuối cùng tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn đặc biệt tới gia đình, bạn bè, đồng nghiệp của tôi, những người đã luôn là chỗ dựa vững chắc, khích lệ và mang đến tôi nhiều năng lượng tích cực trong suốt chặng đường nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn sự quan tâm, yêu thương, giúp đỡ của tất cả mọi người!

Đoàn Thị Thắm

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC.....	1
DANH MỤC CÁC BẢNG	5
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ	7
MỞ ĐẦU	8
1. Lý do chọn đề tài.....	8
2. Mục đích nghiên cứu	12
3. Đối tượng nghiên cứu	12
4. Phạm vi nghiên cứu	12
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu	13
6. Kết cấu của luận án	16
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	17
1.1. Thông tin chung về tình hình nghiên cứu.....	17
1.2. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực	20
1.3. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực du lịch.....	21
1.4. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực và nguồn nhân lực du lịch	27
1.5. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực du lịch Hà Nội	35
1.6. Tổng quan các lý thuyết, mô hình và phương pháp nghiên cứu.....	38
1.7. Khoảng trống và câu hỏi nghiên cứu của Luận án.....	44
1.7.1. Khoảng trống nghiên cứu	44
1.7.2. Câu hỏi nghiên cứu.....	46
Tiểu kết chương 1	47
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN.....	48
PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ.....	48
2.1. Lý luận chung về phát triển nguồn nhân lực du lịch.....	48
2.1.1. Nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú.....	48
2.1.2. Phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú.....	52

2.1.3. Quá trình phát triển nguồn nhân lực	57
2.1.4. Các nội dung phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú	62
2.1.5. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực	62
2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong cơ sở lưu trú	69
2.2.1. Các yếu tố bên ngoài	70
2.2.2. Các yếu tố bên trong.....	80
2.2.3. Các yếu tố cá nhân của người lao động	91
2.3. Các lý thuyết sử dụng trong nghiên cứu.....	94
2.3.1. Lý thuyết hệ thống đóng và hệ thống mở	94
2.3.2. Lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực	95
2.4. Giả thuyết, mô hình nghiên cứu	96
2.4.1. Các giả thuyết nghiên cứu	96
2.4.2. Mô hình nghiên cứu	104
Tiểu kết chương 2.....	106
CHƯƠNG 3. BỐI CẢNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	107
3.1. Bối cảnh nghiên cứu	107
3.2. Quy trình nghiên cứu	112
3.3. Phương pháp nghiên cứu	113
3.3.1. Nghiên cứu định tính	113
3.3.2. Nghiên cứu định lượng	125
Tiểu kết chương 3.....	133
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ TẠI HÀ NỘI.....	134
4.1. Giới thiệu chung về các cơ sở dịch vụ lưu trú Hà Nội và nguồn nhân lực du lịch nơi đây	134
4.1.1. Hệ thống cơ sở dịch vụ lưu trú Hà Nội	134
4.1.2. Nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội	140
4.2. Kiểm định chỉ báo sử dụng trong nghiên cứu.....	145
4.2.1. Kiểm định độ tin cậy của các chỉ báo	145
4.2.2. Kiểm định độ giá trị của các chỉ báo	148

4.2.3. Phân tích nhân tố khẳng định	151
4.3. Mức độ phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội	154
4.3.1. Khái quát mức độ phát triển	154
4.3.2. Chi tiết mức độ phát triển.....	155
4.4. Tổng thể mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội	157
4.5. Chi tiết mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội	165
4.5.1. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài	165
4.5.2. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong.....	172
4.5.3. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố thuộc về bản thân người lao động	180
Tiểu kết chương	
4.....	13383
CHƯƠNG 5. BÀN LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	183
VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH	183
5.1. Bàn luận về kết quả nghiên cứu	183
5.1.1. Về mức độ phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.....	183
5.1.2. Về sự phù hợp của các giả thuyết nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng.....	186
5.1.3. Về trả lời các câu hỏi nghiên cứu	192
5.2. Đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	194
5.2.1. Tạo động lực học tập và phát triển bản thân cho người lao động	194
5.2.2. Cải thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú.....	199
5.2.3. Cải thiện môi trường kinh doanh	210
Tiểu kết Chương 5	215
KẾT LUẬN	216
DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN.....	223
TÀI LIỆU THAM KHẢO	224

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

KÝ HIỆU	TIẾNG ANH	TIẾNG VIỆT
APEC	<i>Asia-Pacific Economic Cooperation</i>	Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á-Thái Bình Dương
BVHTTDL		Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch
CD	Career Development	Phát triển nghề nghiệp
DL		Du lịch
DNDL		Doanh nghiệp du lịch
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
HC	Human Capital	Vốn con người
HRD	Human Resource Development	Phát triển nguồn nhân lực
ILO	International Labour Organisation	Tổ chức lao động quốc tế
KS		Khách sạn
KTXH		Kinh tế xã hội
LLLĐ		Lực lượng lao động
NHRD	National Human Resource Development	Phát triển nguồn nhân lực quốc gia
NLĐ		Người lao động
NNL		Nguồn nhân lực
NNLDL		Nguồn nhân lực du lịch
OD	Organisation Development	Phát triển tổ chức
PTNNL		Phát triển nguồn nhân lực
PTNNLDL		Phát triển nguồn nhân lực du lịch
QLNN		Quản lý nhà nước
RBV	Resource-Based View	Lý thuyết nguồn lực cơ bản
SME	Small and Medium Enterprises	Các doanh nghiệp vừa và nhỏ
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Thống kê các ngành khoa học xã hội
T&D	Training and Development	Đào tạo và phát triển
UNWTO	World Tourism Organisation	Tổ chức Du lịch thế giới (LHQ)
VTOS	Vietnam Tourism Occupation Skill Standard	Tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Định nghĩa và các thành phần chính của PTNNL	53
Bảng 2.2. Bảng mô tả các biến đo lường cho phát triển nguồn nhân lực.....	66
Bảng 2.3. Bảng mô tả các biến đo lường cho các yếu tố bên ngoài tổ chức.....	77
Bảng 2.4. Bảng mô tả các biến đo lường cho các yếu tố bên trong tổ chức	89
Bảng 2.5. Bảng mô tả các biến đo lường cho các yếu tố bản thân người lao động.....	93
Bảng 3.1. Bảng mô tả các biến đo lường (điều chỉnh sau seminar)	
Bảng 3.2. Bảng tổng hợp các khái niệm, thước đo sử dụng cho khảo sát lại	
Bảng 3.3. Bảng thống kê cơ cấu mẫu khảo sát của nghiên cứu	130
Bảng 4.1. Bảng tóm tắt hệ số Cronbach's Alpha của các khái niệm, chỉ báo nghiên cứu	145
Bảng 4.2. Bảng tóm tắt các hệ số khi phân tích nhân tố khám phá lần 1	149
Bảng 4.3. Tổng phương sai được giải thích trong phân tích EFA	149
Bảng 4.4. Bảng mã hóa lại các khái niệm và chỉ báo nghiên cứu	150
Bảng 4.5. Giá trị phân biệt của các nhân tố trong mô hình.....	153
Bảng 4.6. Thống kê mô tả yếu tố Phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	154
Bảng 4.7. Thống kê mô tả các nội hàm của phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	155
Bảng 4.8. Kết quả ước lượng mô hình chuẩn hóa (SEM)	161
Bảng 4.9. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	163
Bảng 4.10. Thống kê mô tả yếu tố Môi trường kinh doanh.....	166
Bảng 4.11. Thống kê mô tả chi tiết các thành phần của yếu tố Môi trường kinh doanh	166
Bảng 4.12. Thống kê mô tả yếu tố Sự phát triển của công nghệ	169
Bảng 4.13. Thống kê mô tả chi tiết các thành phần của yếu tố Sự phát triển công nghệ.....	170
Bảng 4.14. Thống kê mô tả yếu tố Tác động từ các bên liên quan	171
Bảng 4.15. Thống kê mô tả yếu tố Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển	173
Bảng 4.16. Thống kê mô tả chi tiết các thành phần của yếu tố Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển	173
Bảng 4.17. Thống kê mô tả yếu tố Sự hỗ trợ của lãnh đạo	178

Bảng 4.18. Thống kê mô tả yếu tố Văn hóa của tổ chức	180
Bảng 4.19. Thống kê mô tả yếu tố Động lực của bản thân	181

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ

Hình 1.1. Kết quả phân tích trắc lượng thư mục các nghiên cứu có liên quan phát triển nguồn nhân lực nói chung	18
Hình 1.2. Kết quả phân tích trắc lượng thư mục các nghiên cứu có liên quan phát triển nguồn nhân lực du lịch	19
Hình 1.3. Các từ khoá xuất hiện nhiều nhất	20
Hình 1.4. Số lượng nghiên cứu quốc tế qua các năm theo dữ liệu Scopus	20
Hình 2.1. Hệ thống phát triển nguồn nhân lực	58
Hình 2.2. Mối liên kết các yếu tố ảnh hưởng đến sự PTNNL	69
Hình 2.3. Mô hình nghiên cứu của luận án	105
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	112
Hình 4.1. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA	152
Hình 4.2. Kết quả ước lượng mô hình bằng phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM)	163

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực (NNL) luôn là yếu tố quan trọng nhất tạo nên sức mạnh của một quốc gia, quyết định sự thành bại của một tổ chức bởi vì mọi của cải vật chất đều được làm nên từ bàn tay và trí óc của con người. Theo lý thuyết vốn con người của Becker (1964), đầu tư vào đào tạo và phát triển kỹ năng lao động không chỉ nâng cao năng suất mà còn tăng cường lợi thế cạnh tranh của các tổ chức [95]. Đối với lĩnh vực du lịch, NNL càng trở nên quan trọng vì NNL chính là yếu tố quyết định đến sản xuất du lịch và ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của điểm đến [175]. Nguồn nhân lực du lịch thể hiện vai trò quan trọng ở việc trực tiếp cung cấp các dịch vụ cho khách du lịch và quyết định sự hài lòng của khách du lịch [187]. Dịch vụ thỏa mãn sẽ khuyến khích khách du lịch chi tiêu nhiều hơn, ở lại lâu hơn và có khả năng quay trở lại nhiều hơn trong tương lai [101]. Việc nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực du lịch là rất cần thiết ở cả quy mô tổ chức, điểm đến và quốc gia. Các học giả và các nhà thực hành đều ủng hộ quan điểm rằng để hoạt động du lịch thành công cần hiểu được vai trò quan trọng của việc đầu tư vào phát triển NNL [88, 178].

Du lịch là một ngành có thị trường lao động thâm dụng, nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp du lịch. Khách du lịch đến thăm một địa điểm du lịch, họ không chỉ “mua” sự hấp dẫn và các điểm tham quan, mà còn mua cả khả năng và dịch vụ của các nhân viên trong ngành du lịch, Ramona Gruescu (2009) cho rằng đó chính là lí do tại sao phát triển NNL phải là mối bận tâm chính của những người làm du lịch chuyên nghiệp [121].

Cho đến nay, hầu hết các nghiên cứu về phát triển NNLDL đều chỉ ra rằng sự phát triển này luôn có các yếu tố tác động vào, tùy theo từng góc độ nghiên cứu mà các học giả đi sâu phân tích những nhóm yếu tố khác nhau. Các nghiên cứu này thường được chia làm hai xu hướng, ở cấp vĩ mô hoặc cấp vi mô. Đa số các nghiên cứu phát triển NNLDL ở cấp vĩ mô chỉ coi việc xem xét các yếu tố ảnh hưởng như là một phần nghiên cứu bổ sung giúp củng cố, hỗ trợ phát triển NNL du lịch và thường chỉ dùng phương pháp tổng hợp các tài liệu thứ cấp để đưa ra một số yếu tố được cho

là ảnh hưởng đến phát triển NNLDL. Dưới góc độ tổ chức, phát triển NNL bị tác động bởi các yếu tố như nhân khẩu học, tiến bộ khoa học công nghệ, văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, phân bổ nguồn lực hay gồm các yếu tố bên ngoài và bên trong tổ chức [43, 64, 103], hoặc việc lựa chọn, tuyển dụng, đào tạo, phát triển, chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, thương hiệu của nhà tuyển dụng là các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNL các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh [22].

Mặc dù, khá nhiều nghiên cứu khẳng định sự tồn tại của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL nhưng chỉ một số ít nghiên cứu thực nghiệm ở cấp doanh nghiệp thực hiện kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng với sự phát triển NNL ở trong tổ chức [22, 62]. Theo nghiên cứu của tác giả, hiện có rất ít các nghiên cứu thực chứng bổ sung cho lý luận về phát triển NNLDL, tiếp cận đơn vị phân tích từ cá nhân người lao động, đánh giá, xem xét những cơ hội phát triển mà người lao động có thể nhận được để nâng cao năng lực, phát triển nghề nghiệp, từ đó phát triển tổ chức [88], nhằm gợi ý những chính sách hỗ trợ phát triển NNLDL giúp nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp, góp phần phát triển bền vững ngành du lịch.

Về mặt thực tiễn, ngày nay, con người được coi là một “tài nguyên đặc biệt”, một nguồn lực để phát triển kinh tế, phát triển NNL trở thành vấn đề chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực. Đầu tư vào vốn con người, vào quá trình học tập, đào tạo và chăm sóc sức khỏe cho người lao động nhằm nâng cao trình độ, năng lực của NNL ngày càng được quan tâm vì con người giúp nâng cao giá trị và năng lực cạnh tranh cho tổ chức, địa phương và ngành [135, 182, 189].

Thời gian qua, NNLDL đã có những bước phát triển tuy nhiên vẫn còn nhiều thách thức như nhu cầu về lao động và kỹ năng ngày càng tăng, môi trường việc làm du lịch chưa hấp dẫn, con đường thăng tiến không rõ ràng...; năng lực đào tạo tại chỗ là rất cần thiết nhưng rất khan hiếm vì doanh nghiệp du lịch chủ yếu là các doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa nên thường ứng phó với tình trạng thiếu kỹ năng bằng cách đầu tư nhiều hơn vào tuyển dụng thay vì nâng cao năng lực nội bộ thông qua đào tạo và giữ chân nhân viên [76]. Du lịch Việt Nam đã nhận thấy những khó khăn,

thách thức về NNL của ngành: “Nguồn nhân lực du lịch vừa thiếu vừa yếu” và “Công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực du lịch chưa được quan tâm đúng mức” [11]. Với mục tiêu phát triển du lịch theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại và đi vào chiều sâu, ngành Du lịch cần NNL chuyên nghiệp, không chỉ về kỹ năng, năng lực làm việc mà còn phải có tư duy quản lý, sáng tạo thích ứng với môi trường việc làm du lịch năng động, luôn vận động, biến đổi.

Là trung tâm du lịch hàng đầu Việt Nam, chất lượng nhân lực du lịch Hà Nội được đánh giá tương đối tốt so với các địa phương khác trong cả nước. Lao động trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp được đào tạo về du lịch chiếm tỷ trọng lớn song vẫn chưa tương xứng để có thể phát huy hết thế mạnh về tài nguyên và hạ tầng dịch vụ của du lịch Thủ đô. Tại Hội nghị Báo cáo kết quả Bộ chỉ số năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch cấp tỉnh Việt Nam cho 15 tỉnh, thành phố năm 2021 do Hội đồng Tư vấn Du lịch (TAB) phối hợp với Ban Nghiên cứu Phát triển Kinh tế tư nhân (Ban IV, thuộc Hội đồng Tư vấn Cải cách Thủ tục Hành chính của Thủ tướng Chính phủ) nghiên cứu và công bố thì Thành phố Hà Nội về tổng thể các tiêu chí đứng thứ 6 trong tổng số 15 tỉnh, thành phố, tuy nhiên chỉ số về nhân lực và lao động du lịch đứng thứ 15/15 trong khi chỉ số về tài nguyên văn hóa đứng thứ 1/15 và hạ tầng dịch vụ du lịch xếp thứ 3/15 [51]. Có thể thấy, phát triển NNLDL nhằm khai thác hiệu quả vị thế và tài nguyên du lịch của Thủ đô là một việc cần được quan tâm.

Cơ sở lưu trú du lịch của Hà Nội luôn được coi là trụ cột của ngành du lịch, ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của du khách và sự phát triển kinh tế, văn hóa - xã hội của Thành phố. Phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú không chỉ mang lại nhiều lợi ích to lớn như giúp nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng nhu cầu của khách du lịch, từ đó tăng sự hài lòng và củng cố vị thế cạnh tranh của các cơ sở lưu trú, đặc biệt trong phân khúc 3-5 sao, mà còn cải thiện hiệu quả vận hành, tối ưu hóa quy trình quản lý đặt phòng và dịch vụ, dẫn đến tăng doanh thu và lợi nhuận. Bên cạnh đó, phát triển nguồn nhân lực còn giúp tạo việc làm ổn định, cải thiện thu nhập và tăng cơ hội thăng tiến cho người lao động. Những lợi ích này không chỉ thúc đẩy

sự phát triển của các cơ sở lưu trú mà còn góp phần vào sự tăng trưởng bền vững của ngành du lịch.

Hà Nội sở hữu 3.756 cơ sở lưu trú với 70.218 phòng, trong năm 2024 phục vụ khoảng 24 triệu lượt khách nội địa và 5,5 triệu lượt khách quốc tế đến Hà Nội (Báo cáo năm 2024 của Sở Du lịch Hà Nội). Tuy nhiên, nguồn nhân lực trong ngành lưu trú của Hà Nội đối mặt với nhiều vấn đề khó khăn. Theo Nguyễn Minh Tuấn (2022), Hà Nội đang thiếu nguồn nhân lực du lịch nói chung, khách sạn nói riêng, đặc biệt là lao động du lịch lành nghề; chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế, chưa đạt yêu cầu [65]. Một số quản lý khách sạn ước tính khoảng 20-30% nhân viên khách sạn tại Hà Nội đã nghỉ việc hoặc chuyển việc do tác động của đại dịch COVID-19, dẫn đến thiếu hụt nghiêm trọng lao động lành nghề [52]. Bên cạnh sự thiếu hụt nhóm lao động trong ngành Du lịch làm chuyên môn, nhiều quản lý doanh nghiệp cũng bị thiếu hụt về định hướng và tầm nhìn, khả năng tái thiết lại hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. [49]. Hơn nữa, trình độ khoa học và công nghệ còn hạn chế, hệ thống quản lý khách sạn thông minh (PMS) hay phân tích dữ liệu khách hàng chưa thật sự phổ biến, khiến nhiều cơ sở lưu trú khó cạnh tranh với các điểm đến khu vực như Bangkok hay Singapore [50]. Những thực trạng này đòi hỏi các nghiên cứu chuyên sâu để xác định và giải quyết các rào cản cụ thể trong phát triển NNLDL.

Xuất phát từ những phân tích trên, việc xác định và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL, bao gồm các yếu tố bên ngoài như môi trường doanh nghiệp như tình hình kinh tế, thị trường lao động, thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch, phát triển công nghệ, tác động từ các bên liên quan như hỗ trợ chính sách, hợp tác với các đối tác, đơn vị đào tạo; các yếu tố bên trong các cơ sở lưu trú như chính sách phát triển NNL, ngân sách, sự tạo điều kiện, khuyến khích của tổ chức đối với phát triển NNL; các yếu tố thuộc bản thân người lao động; mức độ và cơ chế tác động của các yếu tố đối với nguồn nhân lực các cơ sở lưu trú tại Hà Nội không chỉ giúp giải quyết các vấn đề thực tiễn như thiếu hụt lao động hay chất lượng dịch vụ không đồng đều, hỗ trợ Hà Nội củng cố vị thế là điểm đến du lịch hàng đầu khu vực, mà còn bổ sung cho lý luận về phát triển NNLDL. Kết quả nghiên cứu có thể cung cấp cơ sở khoa

học cho các chính sách của cơ quan quản lý nhà nước và các doanh nghiệp, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy phát triển du lịch bền vững. Với vai trò là trung tâm du lịch văn hóa của Việt Nam, Hà Nội cần một lực lượng lao động chất lượng cao để đáp ứng kỳ vọng của du khách quốc tế và duy trì tăng trưởng dài hạn.

Từ các lý do nêu trên, tác giả đã chọn đề tài **“Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội”** cho Luận án tiến sĩ của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch (NNLDL) trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội nhằm tìm ra mức độ ảnh hưởng và cơ chế tác động của các yếu tố đối với sự phát triển NNLDL, trên cơ sở đó đề xuất các hàm ý chính sách góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao nhu cầu của khách du lịch và mục tiêu phát triển du lịch Hà Nội từ nay đến 2030 tầm nhìn 2050.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của Đề tài bao gồm:

- Phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội;
- Các yếu tố tác động đến sự phát triển của nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú du lịch tại Hà Nội.

4. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi không gian:* Đề tài tập trung nghiên cứu tại các cơ sở lưu trú tại Hà Nội, bao gồm 09 khách sạn từ 3 đến 5 sao và 03 khu nghỉ dưỡng cao cấp.

- *Phạm vi thời gian:* Thời gian nghiên cứu được thực hiện từ tháng 4 năm từ 2021 đến tháng 10 năm 2024.

- *Phạm vi nội dung:* Tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú. Trong nghiên cứu này, nghiên cứu sinh cùng lúc xem xét tác động của các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp du lịch, yếu tố bên trong doanh nghiệp du lịch, và yếu tố thuộc về bản thân người lao động ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch. Theo đó, nghiên cứu sinh xem xét tác động của các

yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp lên phát triển nguồn nhân lực du lịch trực tiếp và gián tiếp qua biến trung gian “Động lực của bản thân”, đồng thời phát triển nguồn nhân lực chỉ tập trung vào chất lượng của nguồn nhân lực qua các hoạt động đào tạo, giáo dục, tích lũy kinh nghiệm, phát triển bản thân. Chủ thể phát triển nguồn nhân lực thuộc về doanh nghiệp du lịch và chính cá nhân người lao động dưới sự chi phối của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp, các chính sách của tổ chức.

- *Phạm vi đối tượng*: Nghiên cứu tập trung vào nguồn nhân lực trực tiếp trong các cơ sở lưu trú như nhân viên lễ tân, nhân viên buồng phòng, nhân viên phục vụ khách hàng và các vị trí quản lý cấp cao, nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- *Phạm vi chọn mẫu*: Kết quả phân tích dựa trên cơ sở tổng quan, phân tích tài liệu, phỏng vấn sâu đối với các chuyên gia, nhà nghiên cứu về phát triển NNL và phát triển NNL du lịch. Việc phát phiếu điều tra sẽ được thực hiện với nhân lực làm việc tại 12 cơ sở lưu trú du lịch cụ thể là 09 cơ sở lưu trú được xếp hạng từ 3 sao đến 5 sao và 03 khu nghỉ dưỡng cao cấp trên địa bàn thành phố Hà Nội (nội dung chi tiết trình bày tại Chương 3).

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu

Ý nghĩa khoa học

- Phân tích đa chiều về phát triển nguồn nhân lực trong ngành du lịch, đặc biệt là phân ngành lưu trú: Nghiên cứu đóng góp vào việc phát triển một khung lý thuyết tích hợp, kết hợp các khía cạnh khác nhau của phát triển NNL như đào tạo, giáo dục nâng cao, học hỏi qua công việc và phát triển bản thân, thay vì chỉ tập trung vào một khía cạnh đơn lẻ (chẳng hạn như đào tạo kỹ năng), nghiên cứu phân tích mức độ phát triển của từng khía cạnh trên, từ đó cung cấp một cách tiếp cận tổng thể hơn. Về đào tạo, nghiên cứu lý giải cách người lao động được tham gia các chương trình, hoạt động đào tạo từ trong và ngoài tổ chức để nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm trong ngành du lịch nhằm hoàn thành công việc hiện tại một cách hiệu quả hơn. Trong khi đó với khía cạnh giáo dục (hay còn gọi là giáo dục nâng cao), nghiên cứu

tập trung tìm hiểu việc người lao động được hỗ trợ chuẩn bị nền tảng kiến thức, năng lực tư duy để bước vào hoặc chuyển sang một công việc mới thích hợp hơn của tổ chức trong tương lai. Đối với nội dung học hỏi qua công việc, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của kinh nghiệm thực tiễn, nơi người lao động học hỏi thông qua các tình huống thực tế tại nơi làm việc, từ đó phát triển kỹ năng ứng biến và giải quyết vấn đề. Phát triển bản thân đề cập đến ý thức tự giác, tự nhận thức và phát triển các phẩm chất cá nhân như năng lực chuyên môn, tư duy sáng tạo, khả năng lãnh đạo và tinh thần học tập suốt đời của người lao động để thăng tiến, phát triển nghề nghiệp.

- Đóng góp vào lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực: Đề tài giúp làm rõ và bổ sung thêm cơ sở lý thuyết về PTNNL thông qua việc phân tích sự tác động của các yếu tố bên trong, bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến sự phát triển của NNLDL trong lĩnh vực lưu trú, một phân ngành quan trọng của ngành du lịch. Điều này mở rộng hiểu biết về cách các yếu tố khác nhau tương tác và ảnh hưởng đến hiệu quả phát triển NNL. Những yếu tố ảnh hưởng được phân tích một cách hệ thống và cụ thể. Nghiên cứu nhấn mạnh đến vai trò của các chính sách phát triển NNL của cơ sở lưu trú như cung cấp cơ hội đào tạo, lộ trình thăng tiến hoặc các chương trình hỗ trợ, tạo điều kiện cho sự phát triển nhân lực. Lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi cũng được củng cố khi nghiên cứu chỉ ra rằng sự hỗ trợ của lãnh đạo (khích lệ, định hướng, tạo cảm hứng) có thể thúc đẩy nhân viên phát triển năng lực và cam kết với tổ chức. Văn hóa tổ chức, đặc biệt là văn hóa khuyến khích học tập và đổi mới, tạo môi trường thuận lợi cho phát triển NNL cũng được xem xét. Đối với các yếu tố bên ngoài, nghiên cứu chỉ ra rằng yếu tố môi trường kinh doanh như cạnh tranh, nhu cầu khách hàng và biến động kinh tế ảnh hưởng đến chiến lược phát triển NNL; sự phát triển của công nghệ đòi hỏi người lao động phải liên tục cập nhật kỹ năng; các xu hướng như du lịch bền vững, du lịch trải nghiệm hoặc du lịch cá nhân hóa yêu cầu nhân lực có kỹ năng mới. Nghiên cứu còn lý giải rằng động lực nội tại của người lao động như mong muốn phát triển sự nghiệp... và động lực ngoại tại như phần thưởng, sự công nhận... đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy người lao động tham gia vào các hoạt động phát triển. Điều này củng cố các lý thuyết về động lực học tập.

- Đặc biệt, nghiên cứu đề xuất biến “Động lực của bản thân” người lao động như là một biến trung gian nhằm xét xét tác động của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực theo hai cơ chế tác động trực tiếp và gián tiếp. Tác giả cũng dự đoán và chứng minh được rằng, yếu tố “Động lực của bản thân” người lao động có tác động mạnh mẽ và tích cực đến phát triển nguồn nhân lực.

- Tạo nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo: Đề tài sẽ mở ra nhiều hướng nghiên cứu tiếp theo, chẳng hạn như cách công nghệ và số hóa ảnh hưởng đến việc phát triển NNLDL hoặc phân tích các yếu tố nhân lực đặc thù trong các phân khúc khác nhau của ngành lưu trú. Kết quả nghiên cứu sẽ tạo ra một hệ thống dữ liệu khoa học đáng tin cậy phục vụ cho các nhà nghiên cứu và nhà quản lý.

Ý nghĩa thực tiễn

Nghiên cứu trình bày một bức tranh tương đối rõ nét về thực trạng mức độ phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội, các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú, mức độ ảnh hưởng và cơ chế tác động trực tiếp và gián tiếp của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở đó nghiên cứu góp phần:

- Hỗ trợ các doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: Nghiên cứu giúp các cơ sở lưu trú hiểu rõ hơn về các yếu tố quan trọng tác động đến phát triển NNLDL theo hai cơ chế, trực tiếp và gián tiếp với các mức độ mạnh yếu khác nhau. Ở phương diện tác động trực tiếp, mức độ tác động tích cực và mạnh nhất là “Động lực học tập của bản thân”, thứ hai là yếu tố “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển”, thứ ba là yếu tố “Sự phát triển của công nghệ”, thứ tư là yếu tố “Môi trường kinh doanh”. Và khi xem xét cơ chế tác động gián tiếp qua vai trò của yếu tố động lực học tập của bản thân người lao động như là một biến trung gian cho mối quan hệ tác động của các yếu tố trong và ngoài tổ chức đến phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội thì mức độ tác động tích cực và mạnh nhất là “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển”, thứ hai là yếu tố “Môi trường kinh doanh”, thứ ba là yếu tố “Sự hỗ trợ của lãnh đạo”, thứ tư là yếu tố “Các bên liên quan”,

thứ năm là yếu tố “Sự phát triển công nghệ”. Trên cơ sở đó, các doanh nghiệp có thể tham khảo xây dựng các chính sách, chiến lược phát triển nhân lực hiệu quả. Điều này giúp cải thiện chất lượng dịch vụ, tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường du lịch.

- Đóng góp vào sự phát triển bền vững của ngành du lịch: Phát triển NNLDL không chỉ tạo ra các dịch vụ chất lượng cao hơn mà còn góp phần xây dựng các chính sách về lao động công bằng và bền vững. Các cơ sở lưu trú sẽ được tạo dựng môi trường kinh doanh thuận lợi, được hướng dẫn để xây dựng môi trường làm việc thân thiện, tôn trọng quyền lợi nhân viên, tạo động lực để nhân viên tự nguyện học tập và phát triển. Điều này sẽ giúp nhân viên gắn bó và phát triển lâu dài trong ngành.

- Giải quyết các vấn đề nhân sự đặc thù của ngành lưu trú: Ngành lưu trú thường gặp phải những thách thức về nhân sự như thiếu hụt lao động có kỹ năng, tỷ lệ nghỉ việc cao và yêu cầu đào tạo liên tục. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cơ sở để doanh nghiệp tìm ra giải pháp tối ưu, giảm thiểu những vấn đề này, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và sự ổn định của nguồn nhân lực.

- Định hướng chiến lược cho các nhà hoạch định chính sách: Nghiên cứu cung cấp các số liệu và bằng chứng thực tiễn để các cơ quan quản lý và hoạch định chính sách trong lĩnh vực du lịch có thể xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp với tình hình thực tế.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục..., luận án được kết cấu như sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu

Chương 2. Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

Chương 3. Bối cảnh và phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Kết quả nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội

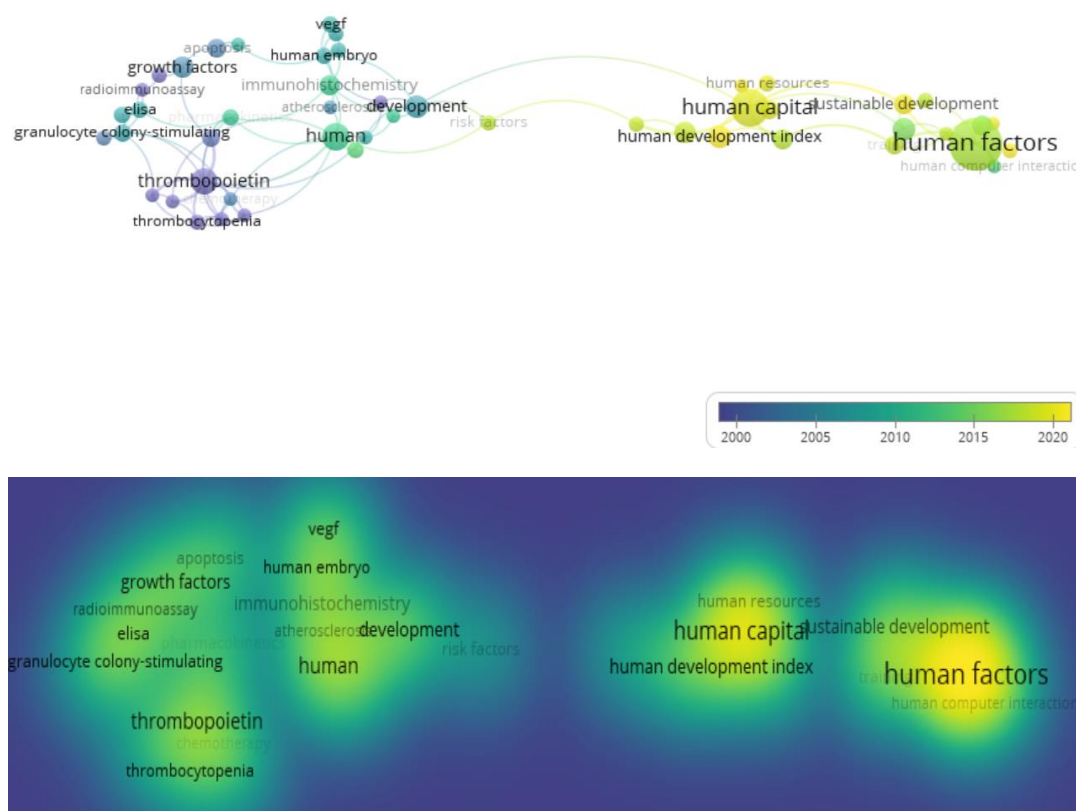
Chương 5. Thảo luận về kết quả nghiên cứu và hàm ý chính sách

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. Thông tin chung về tình hình nghiên cứu

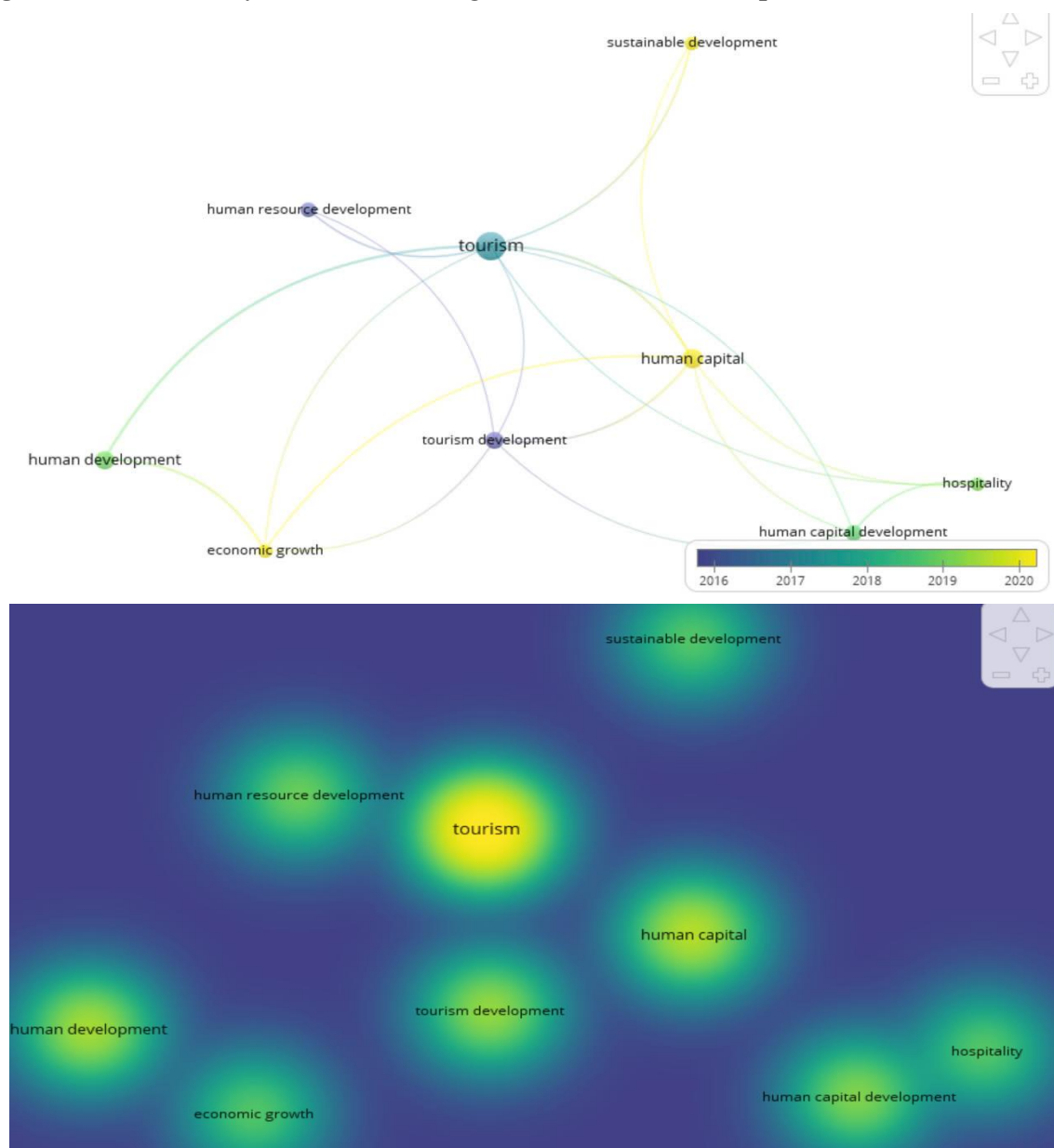
Để có bức tranh cụ thể về vấn đề nghiên cứu, nghiên cứu sinh tiến hành phân tích trắc lượng thư mục (Bibliometrics), phương pháp trắc lượng thư mục được sử dụng nhằm có những phát hiện các hướng nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực du lịch và hỗ trợ việc phân chia các tài liệu theo các chủ đề trong nghiên cứu tổng quan. Đề tài lựa chọn cơ sở dữ liệu Scopus để phân tích trắc lượng thư mục do các công trình trên hệ thống này gần như chứa đựng các công trình trên cơ sở dữ liệu Web of Science (WoS).

Khi tiến hành tìm kiếm với hai từ khóa “Development” AND “Human” trên cơ sở dữ liệu Scopus thì có tới 34.624 kết quả, với các từ khóa "factor" AND "development" AND "human" thì kết quả có 1.301 kết quả, trong đó, các nghiên cứu gần đây chủ yếu tập trung vào các từ khóa chủ yếu về vốn con người, phát triển nguồn nhân lực, phát triển bền vững...



Hình 1.1. Kết quả phân tích trắc lượng thư mục các nghiên cứu có liên quan phát triển nguồn nhân lực nói chung

Tuy nhiên khi thêm từ khóa (“Tourism” or “Hospitality”) thì chỉ còn 98 kết quả (trong đó 24 công bố nghiên cứu trực tiếp về phát triển NNLDL, 02 công bố về phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú). Hình dưới đây thể hiện kết quả phân tích tần lượng thư mục các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực lĩnh vực du lịch. Trong những năm gần đây, các nghiên cứu hướng nhiều đến mối quan hệ giữa du lịch với phát triển nhân lực, vốn con người và tăng trưởng kinh tế. Do đó, việc tiến hành nghiên cứu đề tài này của NCS rõ ràng vẫn là một chủ đề hấp dẫn.



Hình 1.2. Kết quả phân tích tần lượng thư mục các nghiên cứu có liên quan phát triển nguồn nhân lực du lịch

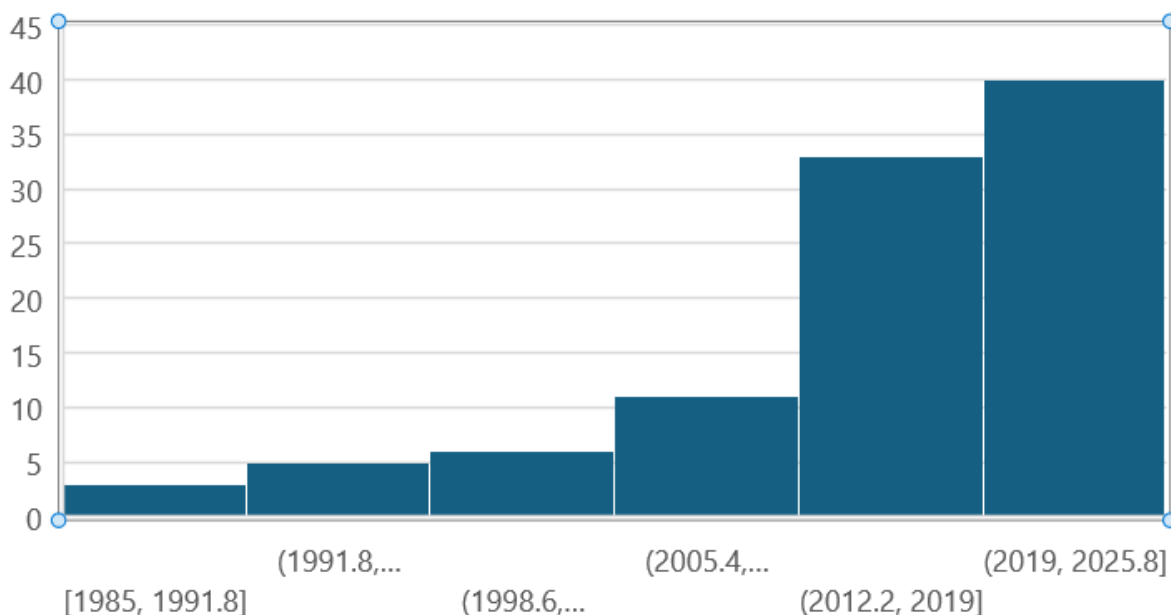
Nguồn: Kết quả phân tích trên VOSviewer của NCS

Kết quả phân tích cho thấy các từ khoá được phân thành các cụm khá rõ nét với những chủ đề lớn, trong đó từ khoá bao trùm nhất là: tourism, economic growth, human capital, human development, tourism development, human resource development. Các từ khoá xuất hiện nhiều nhất và có nhiều liên kết nhất với các từ khoá khác được thể hiện ở bảng dưới đây.

Selected	Keyword	Occurrences	Total link strength ▼
☒	tourism	21	15
☒	human capital	10	10
☒	economic growth	5	7
☒	human development	9	7
☒	tourism development	8	6
☒	human capital development	7	5
☒	hospitality	5	4
☒	human resource development	6	3
☒	sustainable development	5	3

Hình 1.3. Các từ khoá xuất hiện nhiều nhất

Nguồn: Kết quả phân tích trên VOSviewer của NCS



Hình 1.4. Số lượng nghiên cứu quốc tế qua các năm theo dữ liệu Scopus

Kết quả phân tích cho thấy, về số lượng và sự gia tăng của các nghiên cứu liên quan trong hướng nghiên cứu này cho thấy, từ năm 1985 đến 2025, số lượng nghiên cứu có liên quan có sự gia tăng mạnh trong khoảng từ 2012 đến 2025. Như vậy, rõ

ràng hướng nghiên cứu về vấn đề này đang được cả thế giới quan tâm và nghiên cứu, nó phù hợp với sự biến đổi không ngừng của môi trường kinh doanh và quản lý nhân lực trong các tổ chức, nghiên cứu về phát triển nhân lực cho du lịch gắn với vốn con người và tăng trưởng kinh tế được các nhà nghiên cứu quan tâm nhiều hơn. Do đó, có thể nói chủ đề này vẫn rất thu hút, đặc biệt trong bối cảnh số lượng các nghiên cứu về vấn đề này trong du lịch còn khiêm tốn (98 công trình) tính trên quy mô toàn cầu.

1.2. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực

Nghiên cứu về phát triển NNL nói chung, NNL du lịch nói riêng đã và đang thu hút sự quan tâm của học giả khắp các quốc gia trên thế giới [60, 73, 88, 90-92, 95, 106, 116, 162, 201]. Thuật ngữ "Phát triển nguồn nhân lực" được ra đời vào thập niên 60 tại Mỹ với hai tác giả là Harbison and Myers (1964) [53, 197]. Theo Swanson (2001) vai trò của phát triển NNL được xác định, 'trong bối cảnh tổ chức' và được nhiều học giả khác xác định, theo cách này hay cách khác, bao gồm đào tạo và phát triển, phát triển tổ chức, cải tiến hiệu suất, tổ chức học tập, phát triển nghề nghiệp và phát triển quản lý và lãnh đạo. Do vậy, phát triển NNL chủ yếu là để "cải thiện hiệu suất và học tập"[197]. Nhiều học giả nghiên cứu về phát triển NNL đã đồng ý về sự kết hợp của lý thuyết phát triển NNL bao gồm các lý thuyết kinh tế, hệ thống và tâm lý [197].

Từ góc độ phát triển cá nhân, các nhà nghiên cứu lý thuyết vốn nhân lực cho rằng vốn nhân lực giống như tài sản, mỗi con người có khả năng sản xuất riêng và vốn nhân lực của mỗi cá nhân là đại diện cho mỗi con người trong một tổ chức, đó là kiến thức, kỹ năng mà mỗi con người có được thông qua quá trình đào tạo. Gang Liu and Barbara M. Fraumeni (2014) tiếp cận vốn nhân lực theo hướng đầu tư vào con người như nuôi dạy con, giáo dục, đào tạo trong công việc, chăm sóc sức khỏe, bên cạnh đó tác giả cũng đề cập đến vốn nhân lực theo các yếu tố cá nhân trong công việc như hiểu biết, kỹ năng, năng lực, tính cách và khi đầu tư vào vốn nhân lực sẽ có lợi ích cho việc phát triển kinh tế - xã hội [145].

Ngày nay khi mà chất lượng nguồn nhân lực quyết định khả năng cạnh tranh của quốc gia, nhiều học giả cho rằng, vấn đề phát triển nguồn nhân lực cần phải được

xem xét trong một bối cảnh thể chế rộng lớn hơn [114, 155]. Kuchinke (2003) đề xuất cần phải có một mô hình toàn diện hơn cho phát triển nguồn nhân lực. Theo Garavan và các cộng sự (2004: 435), vấn đề phát triển nguồn nhân lực cần được "coi là lĩnh vực đa ngành, đa quan điểm, và đa cấp". Một cách tiếp cận đa cấp sẽ xem xét phát triển nguồn nhân lực ở cả cấp độ cá nhân, tổ chức, và cộng đồng xã hội [53]. Cách tiếp cận đa ngành không dựa trên cơ sở lý thuyết đã chọn mà bao gồm bất kỳ lý thuyết nào khi cần thiết. Cách tiếp cận này đánh giá cao các nghiên cứu về phát triển NNL trong môi trường phức tạp và không chắc chắn mà không giới hạn nó ở một cấp độ, thay vào đó đưa ra nhiều cấp độ phân tích để xem phát triển NNL một cách tự nhiên trong bối cảnh thực tế của nó.

Phát triển NNL quốc gia (NHRD) được McLean mô tả lần đầu tiên (2001) và được định nghĩa để bắt đầu một chương trình nghiên cứu mới. NHRD được xác định là một cuộc điều tra đa lĩnh vực nhằm nỗ lực mở rộng ranh giới của phát triển NNL từ các thực thể (tổ chức) vi mô đến các hiện tượng vĩ mô. NHRD nói về “theo đuổi phát triển NNL như một chính sách quốc gia...” (McLean, 2004, tr.270) [155, 202]. Theo McLean, phát triển NNL được định nghĩa là “bất kỳ quá trình hay hoạt động nào, hoặc ngắn hạn hoặc dài hạn có tiềm năng trong việc thúc đẩy phát triển kiến thức nơi làm việc, chuyên môn, năng suất và sự hài lòng của một cá nhân hay của một nhóm người, hay là vì lợi ích của một tổ chức, cộng đồng, quốc gia, nhân loại” [155].

Như vậy, tiếp cận từ góc độ tổ chức, cá nhân hay quốc gia, nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực đều nhấn mạnh đến quá trình, hoạt động, chính sách nâng cao, phát triển kiến thức, kỹ năng, năng lực cho người lao động.

Những kết quả của những công trình nghiên cứu mang tính cơ bản trên làm luận cứ khoa học cho các nghiên cứu về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong các lĩnh vực khác nhau, trong đó có nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực du lịch.

1.3. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực du lịch

Phát triển NNLDL cũng được các học giả, nhà nghiên cứu rất quan tâm.

Thomas George Baum (1992) nghiên cứu về vị trí của nguồn nhân lực trong xây dựng và thực hiện chính sách du lịch quốc gia đã khẳng định, nói về du lịch là nói về con người vì sản phẩm du lịch hướng đến con người và phụ thuộc vào yếu tố con người, nhiều sản phẩm du lịch thực sự bao gồm con người như một phần không thể thiếu của trải nghiệm mà họ cung cấp cho khách du lịch, khi mua sản phẩm du lịch, theo một nghĩa nào đó, khách hàng cũng mua các kỹ năng, dịch vụ và cam kết của một loạt những người đóng góp vào trải nghiệm mà họ sắp tham gia. Tuy nhiên đây lại là yếu tố thường bị những người chịu trách nhiệm phát triển, thiết kế tour trọn gói, tiếp thị và phân phối các sản phẩm du lịch cũng như những người chịu trách nhiệm xây dựng và thực hiện các chính sách du lịch lãng quên [92].

Ramona Gruescu (2009) cho rằng du lịch là một ngành có thị trường lao động thâm dụng, dựa vào con người, khách du lịch khi đến thăm một điểm du lịch, họ không chỉ “mua” sự hấp dẫn và các điểm tham quan, mà còn mua cả khả năng và dịch vụ của các nhân viên trong ngành du lịch, đây chính là lí do tại sao phát triển nguồn nhân lực phải là mối bận tâm chính của những người làm du lịch chuyên nghiệp [121]. Để tổng quan các công trình nghiên cứu về phát triển NNLDL, tác giả luận án thống kê tại Phụ lục 2, nội dung cơ bản của quá trình nghiên cứu về PTNNLDL, cụ thể như sau:

Về khái niệm PTNNLDL, đa số các tác giả đều nhất trí và sử dụng khái niệm PTNNL là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho NNL (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý - xã hội) làm gia tăng số lượng và điều chỉnh cơ cấu NNLDL cho phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và phát triển du lịch trong từng giai đoạn phát triển [16, 17, 34, 39]. Cũng với quan điểm PTNNLDL là quá trình làm tăng lên về số lượng và chất lượng được biểu hiện ở sự hoàn thiện từng bước nâng cao về thể lực, trí lực nhưng Lê Thị Thanh Huyền (2019) và Nguyễn Mạnh Hùng (2019) bổ sung cách thức thực hiện là thông qua đào tạo, bồi dưỡng và thu hút, sử dụng NLDL đảm bảo trong một cơ cấu hợp lý nhằm thúc đẩy quá trình phát triển DL của một địa phương, vùng hay của một quốc gia. Tiếp cận theo hướng vốn nhân lực, PTNNL bao gồm việc đưa vào, loại bỏ,

sửa đổi, định hướng và hướng dẫn các quá trình để cho phép tất cả các cá nhân, nhóm và toàn xã hội có được kỹ năng, kiến thức và năng lực cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ trong hiện tại và tương lai [71, 73]. Tiếp cận theo góc độ phát triển kỹ năng cho người lao động, phát triển nguồn nhân lực du lịch là việc đào tạo và phát triển các kỹ năng cho người lao động, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo ra các sản phẩm có số lượng và chất lượng cho doanh nghiệp du lịch [144].

Đối với khái niệm nhân lực du lịch, từ góc độ lao động phục vụ khách du lịch, nguồn nhân lực Du lịch được cho rằng là lực lượng lao động tham gia vào quá trình phát triển du lịch, bao gồm lao động trực tiếp và lao động gián tiếp, đồng thời căn cứ vào chức năng mà phân loại nhân lực du lịch thành 03 nhóm: Quản lý Nhà nước về du lịch, hoạt động sự nghiệp và kinh doanh du lịch [14, 17, 62].

Về phạm vi, bối cảnh, mục đích nghiên cứu: Các nghiên cứu ở phạm vi, bối cảnh nghiên cứu đa dạng từ các tỉnh, thành phố, vùng du lịch, quốc gia đến toàn cầu, đối tượng xem xét là kỹ năng của người lao động, tổ chức doanh nghiệp hoặc ngành. Mục đích của các nghiên cứu là phân tích, tìm hiểu xây dựng mô hình, đề xuất các giải pháp phát triển NNLDL.

Về kết quả nghiên cứu: Xuất phát từ mục đích cụ thể khác nhau mà các tác giả thu được những kết quả nghiên cứu khác nhau. Trong kết quả nghiên cứu của mình, Baum (1992) đã chỉ ra: 1) Việc làm là một trong các yếu tố quyết định đến chính sách DLQG. Nhưng vẫn tồn tại một khoảng cách khá rõ giữa việc quan tâm đến các vấn đề NNLDL và các cơ chế, chính sách để giải quyết chúng; 2) Có sự phân tán trách nhiệm đối với việc xây dựng chính sách và việc thực hiện chính sách trong lĩnh vực NNLDL 3) Cơ quan DLQG gặp khó khăn trong việc quản lý và PTNNL ngành. Rất ít cơ quan DLQG có đầy đủ quyền hạn và trách nhiệm đối với toàn bộ các lĩnh vực và chức năng chính sách liên quan đến NNL mà phụ thuộc vào rất nhiều các cơ quan khác, cả khu vực công và khu vực tư nhân. Đến năm 2007, Baum và Szivas trong một nghiên cứu về vai trò của Nhà nước trong PTNNLDL đã chỉ ra nhà nước đóng vai trò chủ đạo trong việc tạo điều kiện cho các cá nhân phát triển, thêm vào đó các bên liên quan đến môi trường PTNNLDL cũng có vai trò rất quan trọng, đôi khi cạnh

tranh trong xây dựng chính sách ở cấp địa phương và quốc gia, sự phân mảnh trong du lịch (khách sạn, nhà hàng...) và việc chỉ chăm lo cho lợi ích của các phân ngành trong du lịch đã ảnh hưởng đến PTNNL. Các tác giả khẳng định rằng du lịch là một ngành phân mảnh, đa dạng và đa sản phẩm trong nền kinh tế do đó cung cấp nhiều ngành nghề và có sự đa dạng về yêu cầu vốn nhân lực, chính phủ có trách nhiệm cung cấp NNL thông qua chính sách và quy hoạch du lịch và cần có một cơ quan duy nhất ở cấp địa phương, vùng, quốc gia, xuyên quốc gia chịu trách nhiệm hoạch định các vấn đề về NNLDL. Cùng quan điểm khẳng định vai trò của chính phủ, Y Chitra Rekha; C.S.Saiprasad Reddy (2013) trong bối cảnh nghiên cứu tại Ấn Độ cũng cho rằng chính phủ có vai trò quan trọng trong việc PTNNL. Các chiến lược phải được xây dựng thực hiện để giảm bớt sự thiếu hụt nhân lực được đào tạo cho ngành du lịch. Phát triển NNLDL chỉ có thể thực hiện được với sự trợ giúp của chính phủ. Trong khi đó, nhấn mạnh đến vai trò của các bên liên quan, Lionel Bécherel (2008) cho rằng để có thể hoạch định nguồn nhân lực trong tương lai, việc đo lường số lượng nhân viên trong từng ngành nghề của các phân ngành du lịch ở từng cấp độ chuyên môn là rất quan trọng, việc khảo sát các bên liên quan và tham khảo ý kiến các nhà lãnh đạo được cho là một phương pháp định lượng hữu hiệu, ông cũng cho rằng cần xây dựng và thực hiện kế hoạch chiến lược PTNNL, phát triển một hệ thống liên lạc giữa các bên liên quan, thiết lập hệ thống báo cáo và giám sát. William C Murray và cộng sự (2017) khẳng định, các vấn đề thiếu lao động không phải là vấn đề được giải quyết bởi bất kỳ một bên liên quan nào mà cần sự hành động của tất cả những người hưởng lợi từ du lịch, cần ý thức sớm việc đào tạo về du lịch như một nghề nghiệp, các nhà điều hành ngành có vai trò quan trọng trong việc giải quyết các vấn đề lao động, tạo ra những nơi làm việc hấp dẫn để người lao động lựa chọn gia nhập và sau đó ở lại để lập nghiệp, cần chú ý đến nhu cầu động lực của nhân viên, đồng thời quan tâm phát triển tài năng và tạo môi trường thuận lợi cho nhân viên làm việc.

Từ góc độ lập kế hoạch nhân lực du lịch, Abby Y. Liu (2002) nhận định PTNNL thường chưa được giải quyết đầy đủ trong các chính sách và kế hoạch du lịch, việc thiếu kỹ năng nghề nghiệp ngăn cản dân địa phương tham gia và hưởng lợi từ du lịch,

đồng thời các nỗ lực PTNNLDL mới chỉ dừng lại ở việc trau dồi NNL khách sạn để thỏa mãn nhu cầu khách du lịch mà chưa chú trọng phát triển vốn nhân lực du lịch, đôi khi vì quá coi trọng tiêu chuẩn và tính chuyên nghiệp mà chưa quan tâm đến sự tương thích về văn hóa và xã hội địa phương, từ đó khuyến nghị cần có cách tiếp cận phù hợp hơn trong xây dựng chiến lược PTNNLDL của các nước đang phát triển. Để tăng cường sự hiểu biết về tác động của sự thay đổi bên ngoài đối với nhu cầu nhân lực hiện tại và tương lai trong các tổ chức du lịch và khách sạn, cũng với cách tiếp cận từ lý thuyết kế hoạch phát triển NNL chiến lược, Kenneth R. Bartlett và đồng sự (2016) đã lập luận, chứng minh rằng sử dụng phương pháp tiếp cận kết hợp giữa việc quét môi trường bên ngoài và phân tích thị trường lao động để lập kế hoạch PTNNL sẽ tốt hơn là chỉ sử dụng một trong hai phương pháp.

Với việc đánh giá tổng quan trên 458 bài báo ở 8 tạp chí nổi tiếng lĩnh vực du lịch khách sạn trong thời gian 10 năm 2005-2014 ở cả ba cấp độ (vi mô, trung bình và vĩ mô), Baum và đồng sự (2016) phát hiện ra rằng, gần một nửa trong số hơn 1.000 chủ đề riêng lẻ được xác định trong mã hóa ban đầu thuộc về chủ đề "thái độ và hành vi". Đây có thể là sự phản ánh về trọng tâm hành vi quản lý và tổ chức của nghiên cứu LLLĐ dựa trên nền tảng khách sạn mang tính thực chứng cao gắn với khoa học hành vi và tâm lý học tổ chức. Chỉ dưới một phần ba trong tổng các chủ đề riêng lẻ thuộc hai chủ đề cấp trung bình. Tuy nhiên, đáng chú ý là chưa đến 1/10 các chủ đề riêng lẻ nghiên cứu ở cấp vĩ mô. Chủ đề về 'công việc DL trong bối cảnh rộng lớn hơn' được trình bày trên các tạp chí DL nhiều hơn trong các tạp chí về khách sạn. Các định hướng nghiên cứu tương lai nên tập trung vào LLLĐ du lịch với bối cảnh rộng lớn hơn, có ảnh hưởng lớn đến LLLĐ như những thay đổi về công việc, công nghệ, nhân khẩu học và kỳ vọng của người tiêu dùng.

Các tác giả đề xuất hệ thống giải pháp rất đa dạng. 1) Tăng cường quản lý nhà nước đối với phát triển NNL ngành Du lịch: Lập hệ thống cơ sở dữ liệu về NNL ngành Du lịch; Hoàn thiện cơ chế phát triển NNL ngành Du lịch; Xây dựng chiến lược phát triển NNL ngành Du lịch các tỉnh, khu vực; 2) Nâng cao chất lượng đào tạo NNL ngành Du lịch: Phát triển mạng lưới cơ sở đào tạo du lịch; Đào tạo giáo viên,

giảng viên du lịch; Phát triển chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng, đào tạo lại>NNL ngành Du lịch; Đào tạo nhân lực ngành Du lịch theo nhu cầu xã hội 3) Các giải pháp hỗ trợ: Tăng cường sự liên kết và tính chủ động của các bên có liên quan đến hoạt động đào tạo, bồi dưỡng; Xã hội hoá hoạt động đào tạo bồi dưỡng; Xây dựng cơ chế thu hút nhân tài, đãi ngộ và sử dụng lao động du lịch [16, 17, 29]. Đổi mới cơ chế hoạt động và tăng cường chức năng và nhiệm vụ, phát triển năng lực cho đội ngũ nhân lực quản lý nhà nước về du lịch của tỉnh, phát triển nhân lực cho các đơn vị kinh doanh về du lịch trên địa bàn tỉnh [42]. Nội dung của phát triển>NNLDDL gắn với 3 yếu tố cơ bản là tăng trưởng về số lượng, phát triển về cơ cấu và phát triển về chất lượng [25, 34].

Có thể thấy, cho đến thời điểm hiện nay, đã có nhiều nghiên cứu về phát triển>NNLDDL diễn ra ở khắp nơi trên thế giới, nếu năm 2016 như Tom Baum và cộng sự nhận định các nghiên cứu về PT>NNLDDL chủ yếu tập trung vào cấp vi mô và trung bình với việc nghiên cứu hành vi của người lao động hay quản lý của tổ chức, các nghiên cứu về phát triển>NNLDDL ở cấp độ vĩ mô chiếm tỉ lệ ít hơn thì đến thời điểm hiện nay đã xuất hiện khá nhiều công trình nghiên cứu về phát triển>NNL tập trung vào đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp phát triển>NNLDDL cho tỉnh, vùng, khu vực hay du lịch quốc gia [16, 17, 25, 29, 42], đồng thời một số nghiên cứu đi sâu phân tích và đề xuất các giải pháp phát triển>NNLDDL trong phạm vi tổ chức nhằm cải thiện hiệu suất doanh nghiệp hoặc nghiên cứu phát triển năng lực cho người lao động vẫn được tiến hành [22, 39, 62]. Một điều đáng chú ý là dù ở góc độ của các nhà hoạch định chính sách vĩ mô, quản trị của tổ chức hay nghiên cứu hành vi, động lực của người lao động, hầu hết các nghiên cứu đều cho rằng việc phát triển>NNLDDL chịu tác động bởi nhiều yếu tố, bên trong và bên ngoài, vi mô và vĩ mô hoặc chủ quan và khách quan. Mặc dù vậy, chưa thấy nhiều nghiên cứu đi sâu tìm hiểu, phân tích và kiểm chứng các yếu tố ảnh hưởng, mức độ tác động hoặc mối quan hệ của các yếu tố đối với PT>NNL du lịch làm cơ sở cho tăng cường năng lực cạnh tranh, phát triển tổ chức và góp phần phát triển bền vững ngành du lịch.

1.4. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực và nguồn nhân lực du lịch

Trong các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực nói chung, nguồn nhân lực du lịch nói riêng, các tác giả, nhà nghiên cứu đã chỉ ra rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quá trình phát triển NNL.

Ở cấp độ vĩ mô, các nghiên cứu phát triển NNLDL cho các vùng, khu vực hoặc tỉnh, thành phố tiếp cận từ phía các cơ quan quản lý nhà nước, các yếu tố thường được phân thành hai nhóm đó là nhóm các yếu tố bên trong: 1) Trình độ phát triển kinh tế và phát triển du lịch 2) Trình độ phát triển của giáo dục đào tạo; 3) Tốc độ gia tăng dân số; 4) Các chính sách kinh tế - xã hội vĩ mô; và nhóm các yếu tố tác động từ bên ngoài: 1) Toàn cầu hóa; 2) Sự phát triển của khoa học công nghệ; 3) Xu thế thay đổi về cách thức đi du lịch và các nhu cầu trong khi đi du lịch [17, 29, 34]. Một số tác giả nhấn mạnh đến các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô bao gồm: 1) Các yếu tố kinh tế như lãi suất, tỷ giá hối đoái, lạm phát, thuế, tỷ lệ cung/cầu, nhưng trên hết là tình trạng của nền kinh tế và giai đoạn của chu kỳ kinh tế tại quốc gia nơi các doanh nghiệp hoạt động đặc biệt là thời kỳ suy thoái, khủng hoảng 2) Các yếu tố pháp luật gồm các quy định liên quan đến việc làm, mức lương tối thiểu, thuế, phí và an toàn tại nơi làm việc 3) Các yếu tố về nhân khẩu học, hiện tượng già hóa dân số và lực lượng lao động 4) Các yếu tố công nghệ như nhu cầu ngày càng tăng đối với lực lượng lao động có kỹ năng kỹ thuật; áp lực sử dụng công nghệ mới trong quản lý nguồn nhân lực; Tin học hóa, thay thế dần lực lượng lao động bằng công nghệ hiện đại [133, 142, 161].

Tiếp cận theo hướng tiêu chuẩn năng lực người lao động để phát triển NNLDL cho tỉnh Quảng Bình, tác giả Lê Quân (2015) cho rằng yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL bao gồm các *yếu tố khách quan* như các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô (nhà nước, các cơ quan QLNN về du lịch, hệ thống giáo dục đào tạo, văn hóa, xã hội và địa lý), các yếu tố thuộc môi trường ngành du lịch (nhu cầu du khách và xu hướng phát triển, thị trường lao động ngành du lịch), các *yếu tố chủ quan* như các yếu tố thuộc về đội ngũ nhân lực ngành du lịch (nhận thức, năng lực thực tại, nhu cầu, khát

vọng của nhân lực ngành du lịch), các yếu tố thuộc về đơn vị kinh doanh (chiến lược kinh doanh và chiến lược nguồn nhân lực, thực trạng các hoạt động quản trị nhân lực, yêu cầu của công việc và vị trí công tác) và các *yếu tố đặc thù của địa phương* như vị trí địa lý, tài nguyên thiên nhiên, các giá trị lịch sử, nền văn hóa, ngôn ngữ, con người [42]. Tương đồng với cách phân loại này, Nguyễn Mạnh Hùng (2019) khi nghiên cứu phát triển NNLDL cho các tỉnh trung du, miền núi Bắc bộ theo hướng đảm bảo số lượng, nâng cao chất lượng và cân đối về cơ cấu NNL cũng khẳng định có ba nhóm yếu tố tác động bao gồm nhóm các yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô, nhóm các yếu tố môi trường ngành và nhóm các yếu tố thuộc về doanh nghiệp và bản thân người lao động [24]. Từ cách tiếp cận trên quan điểm chủ thể là chính quyền địa phương cấp tỉnh và các bên có liên quan nhằm phát triển nguồn nhân lực trực tiếp cung ứng dịch vụ phục vụ nhu cầu của khách du lịch, Phạm Văn Long (2023) cho rằng việc PTNNL cho các doanh nghiệp du lịch chịu tác động của một số yếu tố như chính trị và pháp luật, chính sách của địa phương, tiềm năng phát triển du lịch của tỉnh, cơ sở hạ tầng xã hội của khu vực và của tỉnh, và nhóm các yếu tố thuộc về doanh nghiệp du lịch.

Cũng với mục tiêu nghiên cứu đưa ra các giải pháp phát triển NNLDL, Trần Đức Hải (2020) có quan điểm và cách diễn đạt khác về các yếu tố ảnh hưởng như nhóm các yếu tố quốc tế (toàn cầu hóa, giao lưu và hội nhập quốc tế, chuỗi giá trị gia tăng toàn cầu về du lịch, hợp tác quốc tế, khoa học công nghệ, nhu cầu hội nhập quốc tế của du lịch tăng, sự phát triển của sản phẩm, nghề nghiệp du lịch, mở cửa thị trường lao động và thực hiện thỏa thuận thừa nhận lẫn nhau về nghề du lịch ASEAN...), yếu tố trong nước (công nghiệp hóa, hiện đại hóa, nhu cầu du lịch tăng nhanh, kinh tế thị trường, tâm linh, tôn giáo, tín ngưỡng...), yếu tố đặc thù địa phương (tình hình kinh tế, văn hóa xã hội, thể chế hoạt động, chính trị xã hội, quan hệ xã hội, thành tựu đổi mới, quy hoạch xây dựng và quản lý đô thị, các dự án phát triển du lịch của địa phương) [16].

Đối với phát triển NNL tiếp cận từ góc độ tổ chức, các yếu tố vi mô bên trong doanh nghiệp được xem xét như hồ sơ nghề nghiệp mới, yêu cầu kỹ năng và khoảng

cách kỹ năng; thay đổi hồ sơ của nhân viên; thực hành HRD hiệu quả (Thomas BAUM and Patricia REID, 2014), môi trường làm việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc và trả lương [62] hoặc đi sâu phân tích các yếu tố thuộc năng lực người lao động như năng lực chuyên môn, năng lực kỹ thuật, năng lực cá nhân, năng lực lãnh đạo điều hành, năng lực ngoại ngữ [39].

Niveen M. Al-Sayyed (2014) sử dụng khái niệm phát triển NNL của Thomson và Mabey (1994), bao gồm ba thành phần là phát triển tổ chức (OD), phát triển nghề nghiệp (CD) và đào tạo và phát triển (TD). Thông qua phương pháp quy nạp, kết quả cho thấy rằng những yếu tố quan trọng nhất bao gồm yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến HRD là phong cách lãnh đạo, các cam kết của nhân viên và động lực, đặc điểm nhân khẩu học, công đoàn lao động, pháp luật và các quy định của chính phủ. Nghiên cứu này đã tìm cách điều tra những câu hỏi về yếu tố cản trở HRD trong thế giới Ả Rập. Phát hiện chính trong nghiên cứu này, dựa trên việc xem xét lý thuyết, những rào cản trong môi trường bên trong và bên ngoài là yếu tố chính cản trở HRD bao gồm: lãnh đạo không hiệu quả, thiếu phương pháp tiếp cận có hệ thống và lập kế hoạch cho việc sử dụng NNL tốt nhất có thể, ngoài ra sự thay đổi về đặc điểm nhân khẩu học, thiếu cam kết của nhân viên, thiếu sự hỗ trợ của các sáng kiến nhân sự và đổi mới. Việc thiếu chi cho đào tạo cũng như việc chậm sử dụng công nghệ thông tin và internet hiện đại, cùng với việc thiếu động lực và khuyến khích là tất cả các yếu tố cản trở HRD trong thế giới Ả Rập [74].

Tiếp cận từ góc độ phát triển nguồn nhân lực chiến lược, Waed Ensour, Radwan Kharabsheh và Amer Al-Shishani (2013) điều tra và so sánh thực trạng HRD ở các trường đại học tư thục và công lập của Jordan để nghiên cứu xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của HRD. Kết quả cho thấy sự tương đồng trong việc thực hiện các hoạt động HRD giữa các trường đại học công lập và tư thục. Các sáng kiến HRD được thực hiện thông qua cách tiếp cận truyền thống của Đào tạo và Phát triển (T&D) với vai trò phản ứng về cơ bản. Không tìm thấy bằng chứng về sự tồn tại của bất kỳ phương diện HRD chiến lược nào. Hơn nữa, kết quả cho thấy rằng tất cả các biến được đề xuất (các yếu tố chức năng, tổ chức và cá nhân) đều có đóng góp

đơn nhất, đáng kể vào việc dự đoán biến phụ thuộc (vị trí chiến lược HRD). Kết quả cũng chỉ ra rằng các yếu tố chức năng và tổ chức đưa ra dự đoán tốt nhất về vị trí HRD chiến lược so với các yếu tố cá nhân. Cuối cùng, các khuyến nghị được đưa ra nhằm thúc đẩy vị trí chiến lược của HRD trong các trường đại học Jordan [110].

Nhiều nghiên cứu đã khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến T&D, HRD và học tập tại nơi làm việc (WPL). Ví dụ, Long và cộng sự, (1999) xác định bốn yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo: đặc điểm của người lao động, đặc điểm công việc, đặc điểm doanh nghiệp và môi trường kinh tế, chính trị xã hội.

Sambrook (2005) đã nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến bối cảnh và quá trình học tập liên quan đến công việc. Bà xác định các yếu tố ngữ cảnh ảnh hưởng đến việc học ở ba cấp độ: tổ chức (Văn hóa, cơ cấu, hỗ trợ của quản lý cấp cao, tổ chức công việc, áp lực công việc, mục tiêu, nhiệm vụ và định hướng học tập), chức năng (HRD, vai trò rõ ràng, hiểu biết về HRD, nhiệm vụ và sáng kiến mới, số lượng nhân viên, chuyên môn, lượng thông tin), cá nhân (trách nhiệm học tập, động cơ học tập, thời gian, kỹ năng, sự tự tin). Hơn nữa, bà phân loại các yếu tố thành 4 chủ đề chính: động lực, HRD, văn hóa và các yếu tố thực dụng (thái độ đào tạo, kỹ năng quản lý, thiếu nguồn lực, thiếu thời gian, thiếu phần thưởng). Bà nói rằng các yếu tố sinh sống là không đủ nguồn nhân lực, văn hóa truyền thống và thái độ cố gắng đối với đào tạo, áp lực kinh doanh và kỹ năng quản lý kém. Trong khi đó, các yếu tố hỗ trợ là: đủ nguồn nhân lực (nhân sự như kỹ năng thúc đẩy, kiến thức chuyên môn, giải pháp linh hoạt và nguồn lực tài chính), hỗ trợ quản lý để học tập, tăng cường sẵn sàng học hỏi. Sambrook và Stewart (2000) đã nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến việc học tập suốt đời. Họ gợi ý rằng các yếu tố nâng cao khả năng học tập bao gồm động lực (sự nhiệt tình, sự tham gia, sự rõ ràng và hiểu biết về vai trò của bản thân, và tăng trách nhiệm), văn hóa (phát triển văn hóa học tập và hỗ trợ quản lý cấp cao), thực hành (tái cơ cấu tổ chức, thiết kế công việc, đầu tư vào HRD và học tập Môi trường). Kỹ năng của nhà quản lý (phong cách lãnh đạo và vai trò rõ ràng), thái độ của nhân viên (sự tự tin), tổ chức công việc (thời gian học tập và môi trường làm việc) và HRD (nguồn lực sẵn có và chất lượng của nhân viên HRD) cũng có ảnh hưởng tích cực đến việc học

tập tại nơi làm việc [186].

Ellinger (2005) đã xác định các yếu tố tổ chức tích cực và tiêu cực ảnh hưởng đến việc học ở nơi làm việc (WPL) không chính thức. Các yếu tố bối cảnh tích cực của tổ chức bao gồm cam kết của lãnh đạo/quản lý cấp cao, văn hóa nội bộ cam kết học hỏi, các nhà quản lý vừa đóng vai trò là hình mẫu vừa khuyến khích học tập và chia sẻ học hỏi. Các yếu tố bối cảnh tiêu cực của tổ chức bao gồm lãnh đạo/quản lý không cam kết học hỏi, những yếu tố kìm hãm cơ cấu, văn hóa nội bộ về quyền lợi, các công cụ và nguồn lực làm việc, những người phá vỡ mạng lưới các mối quan hệ để học tập, thiếu thời gian do áp lực công việc và trách nhiệm, quá nhiều thay đổi nhanh, và không rút kinh nghiệm [109].

Về các yếu tố ảnh hưởng đến HRD trong các tổ chức Ả Rập, Abdulrahim (2011) cho rằng các yếu tố ảnh hưởng đến HRD trong lĩnh vực sản xuất ở Libya là: thiếu các nhà thực hành HRD có trình độ, thiếu các kế hoạch HRD dài hạn, chính sách và đánh giá hiệu quả hoạt động. Việc phân tích nhu cầu HRD và quy trình đánh giá bị hạn chế bởi các yếu tố bao gồm thời gian sẵn có, giới hạn tài chính và thiếu chuyên môn. Các hoạt động HRD không gắn liền với chiến lược khen thưởng, thiếu động lực làm việc giữa các nhân viên. Ngoài ra, ông nói thêm rằng sự hỗ trợ của lãnh đạo cao nhất, sự cam kết, sự tham gia của các nhà quản lý tuyến trong các quy trình HRD, đặc biệt là phân tích nhu cầu đào tạo và đánh giá là những yếu tố quan trọng đối với sự phát triển của HRD [72].

Các nghiên cứu từ góc độ người lao động, hiện có rất ít các công trình nghiên cứu độc lập, tập trung nghiên cứu các trải nghiệm cá nhân của người lao động trong PTNNL. Tuy nhiên, đâu đó trong các nghiên cứu hiện có, chúng ta cũng có thể tìm thấy những yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu quả và động lực làm việc của người lao động, từ đó đề xuất giải pháp cải thiện chất lượng nguồn nhân lực.

Môi trường làm việc là một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến người lao động trong các doanh nghiệp du lịch, khách sạn. Thái Doãn Hồng (2022) cho rằng môi trường làm việc tích cực, bao gồm cơ sở vật chất hiện đại và quan hệ đồng nghiệp tốt, giúp nâng cao năng suất lao động. Từ đó, tạo điều kiện thuận lợi cho sự

phát triển và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng. Vũ Thị Hoàng Yến và Ngô Thị Dung (2024) cũng chú trọng đến việc tạo dựng văn hóa làm việc thân thiện và chuyên nghiệp và nêu bật tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc xây dựng lòng trung thành của nhân viên, qua đó giúp giảm thiểu tình trạng nhảy việc trong ngành lưu trú.

Đào tạo và phát triển kỹ năng là một yếu tố thiết yếu trong việc phát triển nguồn nhân lực du lịch. Theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021), các chương trình đào tạo liên tục và nâng cao kỹ năng tại các doanh nghiệp khách sạn ở tỉnh Kiên Giang giúp cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Những người lao động có cơ hội được đào tạo và phát triển kỹ năng mềm và chuyên môn sẽ có khả năng thích ứng tốt hơn với yêu cầu của ngành. Nghiên cứu của Waed Ensour et al. (2021) cũng đồng ý rằng trong môi trường đại học Jordan, việc phát triển kỹ năng thông qua các chương trình đào tạo có ảnh hưởng lớn đến chất lượng và năng suất làm việc của nhân sự. Điều này tương tự với bối cảnh các cơ sở lưu trú, nơi người lao động cần được trang bị các kỹ năng chuyên môn để đối mặt với sự cạnh tranh trong ngành dịch vụ.

Động lực cá nhân và sự hài lòng trong công việc cũng là những yếu tố quan trọng. Các nghiên cứu chỉ ra rằng sự gắn kết giữa động lực cá nhân và sự phát triển nghề nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định hiệu quả công việc. Nghiên cứu của Phạm Văn Long (2023) về phát triển nguồn nhân lực các doanh nghiệp du lịch tại Hải Phòng cho thấy rằng sự hài lòng với công việc là yếu tố quan trọng quyết định sự gắn bó của nhân viên. Những người lao động có động lực mạnh mẽ từ bên trong sẽ có xu hướng đạt thành tích cao hơn và có tinh thần làm việc tích cực.

Cuối cùng, yếu tố xã hội và văn hóa cũng được xem là một phần quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực du lịch. Nghiên cứu của Thái Doãn Hồng nhấn mạnh rằng môi trường làm việc đa văn hóa và sự tương tác giữa các nhân viên đến từ các quốc gia khác nhau có thể tạo nên thách thức nhưng cũng mang đến cơ hội học hỏi và phát triển.

Các nghiên cứu về các yếu tố tác động đến người lao động trong các cơ sở lưu

trú, xuất hiện khoảng hơn một chục năm trở lại đây tập trung vào sự hài lòng, gắn kết, lòng trung thành, động lực làm việc và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp. Các yếu tố chính bao gồm chính sách lương thưởng, cơ hội thăng tiến, mối quan hệ với cấp trên và điều kiện làm việc.

Một trong những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú là chính sách và chế độ đãi ngộ. Nghiên cứu của Vũ Thị Hoàng Yến và Ngô Thị Dung (2024) đã chỉ ra rằng, mức độ hài lòng của người lao động trong các khách sạn 5 sao tại Hà Nội bị ảnh hưởng mạnh bởi các yếu tố như lương, thưởng, và phúc lợi. Những người lao động được hưởng các chính sách phúc lợi tốt sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp và thể hiện sự cam kết cao hơn với công việc. Ngoài ra, Heravi et al. (2021) cũng nhấn mạnh rằng các chính sách phát triển kỹ năng và cơ hội thăng tiến trong các doanh nghiệp nhà nước là nhân tố quan trọng thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực. Điều này tương đồng với bối cảnh các cơ sở lưu trú, nơi người lao động có cơ hội phát triển kỹ năng nghề nghiệp sẽ cảm thấy động lực và hài lòng hơn với công việc. Cùng quan điểm, nghiên cứu của Nguyễn Thị Kim Huệ (2021), Nguyễn Mai Uyên và Huỳnh Trường Huy (2019), Nguyễn Đức Thiên Thư và Vũ Thị Thanh Mai (2023) khẳng định rằng lương, thưởng, phúc lợi, thăng tiến tác động mạnh đến sự hài lòng, sự gắn bó và lòng trung thành của người lao động trong các cơ sở lưu trú.

Đối với yếu tố ảnh hưởng của lãnh đạo, nghiên cứu của Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013) khảo sát 136 nhân viên khách sạn 3-5 sao tại TP.HCM cho thấy bốn yếu tố chính tác động đến sự hài lòng công việc là: quan hệ với cấp trên, phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc và bản chất công việc, trong đó quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng mạnh nhất. Các yếu tố này thúc đẩy động lực nội tại, tăng sự hài lòng và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Nghiên cứu đề xuất cải thiện điều kiện làm việc, xây dựng chính sách đào tạo và trao quyền để nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự. Trong khi đó, điều kiện làm việc và bản chất công việc mới là yếu tố được cho là ảnh hưởng đến sự hài lòng và trung thành của nhân viên ngành dịch vụ lưu trú tại TP. Hồ Chí Minh [61; 68].

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Kim Ánh và cộng sự (2018) xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động trong ngành lưu trú và ăn uống tại vùng Duyên hải Nam Trung Bộ, kết quả xác định 8 yếu tố: môi trường làm việc, quản lý trực tiếp, bản chất công việc, trách nhiệm xã hội, vai trò cá nhân, tiền lương, hỗ trợ công việc, và cơ hội phát triển, ảnh hưởng đến 3 thành phần gắn kết: cảm xúc, nhận thức, và hành vi, trong đó "vai trò cá nhân" là yếu tố có tác động mạnh nhất.

Cũng nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng nhưng Bùi Thị Tám và Nguyễn Hoàng Thụy Vy (2019) lại đi sâu phân tích các rào cản ảnh hưởng đến thăng tiến nghề nghiệp của nữ giới trong ngành khách sạn tại Huế, kết quả khảo sát 132 nhân viên tại 16 khách sạn 3-5 sao cho thấy phụ nữ chiếm hơn 2/3 lực lượng lao động nhưng tỷ lệ quản lý cấp cao rất thấp. Các rào cản chính bao gồm khó khăn cân bằng công việc-gia đình, định kiến giới, và "trần kính" trong văn hóa tổ chức. Nhân viên coi thăng tiến nghề nghiệp là động lực lớn, sẵn sàng chuyển việc nếu có cơ hội tốt hơn. Nghiên cứu đề xuất cải thiện quản trị nhân sự để thúc đẩy cơ hội thăng tiến cho nữ giới.

Như vậy có thể thấy tùy vào từng góc độ tiếp cận mà các nhà nghiên cứu đưa ra rất nhiều các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL và thường phân thành nhóm: các yếu tố bên trong, các yếu tố bên ngoài [77, 168], nhóm các yếu tố tổ chức, chức năng và cá nhân [110], nhóm các yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô; nhóm các yếu tố môi trường ngành; và nhóm các yếu tố thuộc về doanh nghiệp và bản thân người lao động [24,33], nhóm các yếu tố khách quan, nhóm các yếu tố chủ quan, nhóm yếu tố thuộc về đặc thù địa phương [42], nhóm các yếu tố quốc tế, yếu tố trong nước, yếu tố đặc thù địa phương [16]. Tiếp cận nghiên cứu trong nội bộ các doanh nghiệp, Thái Doãn Hồng (2022) cho rằng các yếu tố tuyển dụng và lựa chọn nhân sự, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ, thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch.

Về phương pháp nghiên cứu, tác giả Luận án sẽ trình bày kỹ hơn tại mục 1.6, tuy nhiên khái quát có thể thấy các nhà nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp định tính, tổng hợp, phân tích từ kết quả của những nghiên cứu trước [16, 17, 24, 29, 42, 79, 133, 161], một số tác giả kết hợp giữa phân tích định tính và định lượng để

xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến các cấp độ phát triển nguồn nhân lực của các tổ chức như PTNNL giảng dạy của các trường đại học vùng Đông Bắc, Thái Lan [77], mức độ các yếu tố tổ chức, chức năng, cá nhân ảnh hưởng đến vị trí chiến lược phát triển NNL tại các trường Đại học Jordan [110], các yếu tố tổ chức ảnh hưởng đến PTNNL doanh nghiệp du lịch [22], xác định nhóm các yếu tố quan trọng, không quan trọng về năng lực các cá nhân ảnh hưởng đến phát triển nhân lực trình độ cao ngành Du lịch tỉnh Bình Dương [39].

Đây là những nghiên cứu quan trọng, có ý nghĩa đặt nền móng cho các nghiên cứu tiếp theo về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực du lịch nói riêng. Hiện lĩnh vực du lịch, chưa thấy có các nghiên cứu đánh giá về hiệu quả phát triển nguồn nhân lực hay các nghiên cứu thực nghiệm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển lực lượng lao động ở các tài liệu đã có.

1.5. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực du lịch Hà Nội

Phát triển nguồn nhân lực du lịch Thành phố Hà Nội cũng là một trong những vấn đề được quan tâm nghiên cứu từ nhiều năm nay. Với cách tiếp cận từ dưới lên, Vũ Đức Minh (2004) trong luận án tiến sĩ của mình với tiêu đề “*Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội trong tiến trình hội nhập khu vực và thế giới*” đã luận giải và làm rõ những yêu cầu về trình độ, kỹ năng, chuyên môn... của NNL ngành du lịch trong thời kỳ hội nhập hiện nay. Các chỉ tiêu cũng như các tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng NNL trong lĩnh vực du lịch. Đồng thời, tác giả cũng chỉ ra những nhân tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân lực của các DNDL trong thời kỳ hội nhập. Ngoài ra, trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới, tác giả đã xây dựng được khung lý thuyết về phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực của các DNDL ở Việt Nam. Từ đó, tác giả vận dụng, đánh giá hiệu quả sử dụng NNL và đề xuất 7 nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng NNL tại các DNDL nhà nước ở thủ đô Hà Nội. Với mục tiêu phát triển bền vững du lịch Hà Nội, Hà Văn Hội, Vũ Quang Kết (2010) nghiên cứu, đối sánh với thực trạng phát triển du lịch

của Hà Nội trên cơ sở đó gợi ý 5 nhóm giải pháp nhằm phát huy tiềm năng du lịch của Thủ đô, trong đó có giải pháp về việc phải chuyên nghiệp hóa đội ngũ nhân lực du lịch [30].

Nghiên cứu về chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao ở thành phố Hà Nội, Vũ Thị Phương (2015) đã trình bày cơ sở lý luận và thực tiễn để khuyến nghị các chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch như tăng cường chính sách; xây dựng tiêu chuẩn và từng bước thực hiện chuẩn hóa nhân lực du lịch; phát triển mạng lưới cơ sở đào tạo, bồi dưỡng về du lịch; thực hiện chuẩn trường để nâng cao năng lực đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ vào nghiên cứu, thống kê phục vụ công tác đào tạo nhân lực du lịch [41]. Trần Đức Hải (2020) trong đề tài nghiên cứu khoa học cấp thành phố “Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao của Hà Nội trong bối cảnh hội nhập quốc tế” đã hệ thống hóa cơ sở lý luận kết hợp với phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao của Hà Nội và nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế liên quan đến phát triển NNL, phân tích TOWS để đưa ra 5 nhóm nhiệm vụ, giải pháp phát triển nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao cho thành phố Hà Nội [16].

Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL các khách sạn 5 sao tại Hà Nội, các tác giả Vũ Thị Hoàng Yến, Ngô Thị Dung (2024) đã xây dựng mô hình nghiên cứu dựa trên 5 yếu tố: chính sách thu hút và tuyển dụng nhân lực, chính sách lương, thưởng và phúc lợi, chính sách đào tạo và phát triển, chính sách sử dụng và đánh giá công việc, môi trường và điều kiện làm việc. Kết quả bài viết chỉ ra rằng để phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, các khách sạn 5 sao cần không ngừng cải thiện chất lượng đào tạo, đãi ngộ, và áp dụng công nghệ trong quản lý nhân sự, đồng thời chú trọng vào việc xây dựng một môi trường làm việc thân thiện và đa dạng văn hóa.

Ngoài ra còn có một hệ thống các báo cáo, chủ trương, chính sách của Thành phố Hà Nội về phát triển nguồn nhân lực du lịch. Có thể kể đến như Chương trình phát triển nhân lực Hà Nội giai đoạn 2011-2016; Chương trình phát triển nhân lực du lịch Hà Nội giai đoạn 2011-2016...Nghị quyết số 12/2012/NQ-HĐND ngày

13/7/2012 của Hội đồng nhân dân Thành phố Hà Nội Khóa XIV, Kỳ họp thứ 5 phê duyệt Quy hoạch phát triển du lịch thành phố Hà Nội đến năm 2020, định hướng đến năm 2030 xác định: Phát triển nhân lực du lịch đảm bảo số lượng, chất lượng, cân đối cơ cấu, ngành nghề và trình độ đào tạo. Thực hiện chuẩn hóa nhân lực du lịch theo bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch Việt Nam (tiêu chuẩn VTOS), đáp ứng các yêu cầu hội nhập quốc tế. Chú trọng hợp tác với các tỉnh, thành phố và hợp tác quốc tế trong đào tạo nguồn nhân lực. Đặc biệt, Nghị quyết số 06-NQ/TU của Thành ủy về phát triển du lịch Thủ đô Hà Nội giai đoạn 2016 - 2020 và những năm tiếp theo xác định đào tạo và phát triển nguồn nhân lực du lịch là nhiệm vụ cần tập trung. Cụ thể: Xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực; Đào tạo, bồi dưỡng nghề, bồi dưỡng kiến thức du lịch cho nhân viên làm việc trong các cơ sở dịch vụ và cán bộ quản lý du lịch, những người tiếp xúc trực tiếp với khách du lịch, cộng đồng dân cư tại các điểm đến du lịch; Chủ động liên kết với các viện, trường đại học và cao đẳng có các khoa du lịch, văn hóa nghệ thuật, quản trị kinh doanh trên địa bàn để tham gia các hoạt động du lịch, thu hút sinh viên tốt nghiệp vào làm việc tại cơ quan, doanh nghiệp du lịch Hà Nội; Hỗ trợ đầu tư kinh phí từ nguồn ngân sách cho công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ lãnh đạo quản trị các doanh nghiệp du lịch, trưởng các bộ phận quan trọng của doanh nghiệp chủ lực, cộng đồng tham gia hoạt động du lịch, cán bộ, công chức, viên chức ngành du lịch... bằng các hình thức tập huấn, đào tạo tại các viện, trường trong nước, mời chuyên gia nước ngoài đào tạo, tập huấn tại Hà Nội hoặc tại cơ sở đào tạo nước ngoài; Khuyến khích doanh nghiệp được tham gia đào tạo và ký hợp đồng với các cơ sở đào tạo về du lịch trong nước và ngoài nước; phát triển mô hình khách sạn trường học để đào tạo nghề tiêu chuẩn quốc tế.

Các nghiên cứu nêu trên đã góp phần làm rõ quan điểm về nguồn nhân lực du lịch, phát triển nguồn nhân lực du lịch. Một số nghiên cứu đã phân tích được thực trạng phát triển nguồn nhân lực du lịch ở Hà Nội và chỉ ra những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân trong phát triển nguồn nhân lực du lịch từ đó đề xuất những giải pháp tiếp tục đẩy mạnh phát triển nguồn nhân lực du lịch của thành phố Hà Nội. Tuy

nhiên, có thể thấy đa phần các công trình nghiên cứu kể trên đều tập trung mô tả, đánh giá thực trạng thông qua nguồn dữ liệu thứ cấp, kết hợp phân tích bối cảnh và dự báo xu hướng, từ đó đưa ra giải pháp phát triển NNLDL nên các nhận định có thể có phần thiếu khách quan. Có những công trình kết hợp nhiều phương pháp, kiểm chứng kết quả một cách khách quan tuy nhiên chỉ tập trung vào đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp dựa trên các nguyên tắc quản trị, chưa có các công trình nghiên cứu thực hiện dựa vào lý thuyết hệ thống mở và lý thuyết dựa vào nguồn lực để đánh giá tác động bên trong và bên ngoài tổ chức đối với việc phát triển lực lượng lao động lĩnh vực du lịch. Thêm vào đó, xét về khía cạnh chính sách, Thành phố Hà Nội có khá nhiều chính sách, chương trình, kế hoạch phát triển du lịch nói chung, nguồn nhân lực du lịch nói riêng nhưng theo nhận định tại nhiều nhiều báo cáo của Sở Du lịch Thành phố, du lịch Hà Nội chưa phát triển cân xứng với tiềm năng, nguồn nhân lực chưa phải là lợi thế cạnh tranh của du lịch Hà Nội, và qua tổng quan nghiên cứu cho thấy chưa có các công trình nghiên cứu thực hiện bằng phương pháp khảo sát, điều tra xã hội học để thấy được mức độ phát triển mà nhân lực du lịch nhận được, chưa tìm thấy nghiên cứu chỉ ra những hiện tượng mang tính quy luật hoặc mối quan hệ giữa các yếu tố giúp cho việc PTNNL du lịch tại Hà Nội đảm bảo hiệu quả.

1.6. Tổng quan các lý thuyết, mô hình và phương pháp nghiên cứu

Phát triển nguồn nhân lực luôn là một chủ đề quan trọng trong khoa học quản lý và kinh tế và là một trong những trọng tâm quan trọng của quản lý tổ chức, giúp cải thiện hiệu suất và đóng góp vào sự thành công bền vững của doanh nghiệp. Để hiểu sâu hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, nhiều lý thuyết, mô hình và phương pháp nghiên cứu đã được sử dụng để cung cấp cái nhìn đa chiều về cách thức tổ chức phát triển NNL dựa trên nhiều yếu tố khác nhau.

Cho đến nay, các nhà nghiên cứu đã áp dụng nhiều lý thuyết từ các lĩnh vực khác nhau như kinh tế, quản trị, xã hội học và tâm lý học vào PTNNL. Trong những nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp và tổ chức, lý thuyết được sử dụng đóng vai trò quan trọng trong việc xác định hướng nghiên cứu, xây

dựng mô hình phân tích và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng. Sau đây là một số các lý thuyết chính mà các nhà nghiên cứu đã sử dụng:

- Lý thuyết vốn nhân lực (HCT) là một trong những lý thuyết phổ biến nhất được sử dụng để nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực. Lý thuyết này cho rằng con người là nguồn lực quan trọng nhất của một tổ chức, và việc đầu tư vào giáo dục, đào tạo và kỹ năng sẽ nâng cao giá trị kinh tế của nguồn nhân lực, từ đó thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Lý thuyết vốn nhân lực được sử dụng để lý giải sự cần thiết của việc đầu tư vào đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên [33, 39, 77]. Tương tự, Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021) đã vận dụng lý thuyết vốn nhân lực để giải thích vai trò của đào tạo và phát triển trong việc cải thiện chất lượng lao động. Bà cũng khẳng định rằng doanh nghiệp chỉ có thể phát triển bền vững khi có sự đầu tư mạnh mẽ vào nguồn nhân lực, đặc biệt trong một ngành công nghiệp đòi hỏi kỹ năng giao tiếp và phục vụ khách hàng cao như ngành khách sạn.

- Lý thuyết phát triển tổ chức (Organizational Development Theory), lý thuyết này tập trung vào việc phát triển toàn diện tổ chức thông qua cải thiện hệ thống và cấu trúc quản lý, cùng với sự tham gia của nguồn nhân lực. Theo lý thuyết này, việc phát triển tổ chức là một quá trình liên tục, yêu cầu sự tham gia tích cực của các thành viên và sự tương tác giữa các cấp quản lý với nhân viên. Trong nghiên cứu của A. Heravi và cộng sự (2021) về các doanh nghiệp nhà nước, lý thuyết phát triển tổ chức được sử dụng để phân tích tác động của các yếu tố tổ chức như văn hóa doanh nghiệp, cấu trúc quản lý, và hệ thống đánh giá hiệu quả công việc đối với sự phát triển nguồn nhân lực. Nghiên cứu này chỉ ra rằng môi trường tổ chức cởi mở và linh hoạt sẽ khuyến khích sự phát triển cá nhân và nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên. Waed Ensour và cộng sự (2021) áp dụng lý thuyết phát triển tổ chức để phân tích sự ảnh hưởng của lãnh đạo chiến lược đối với sự phát triển nguồn nhân lực tại các trường đại học. Lý thuyết này giúp giải thích cách mà các chiến lược lãnh đạo có thể thúc đẩy sự thay đổi tổ chức, từ đó cải thiện sự phát triển nhân lực trong môi trường học thuật.

- Lý thuyết quản lý tài năng (Talent Management Theory) nhấn mạnh vào việc

xác định, phát triển và giữ chân những cá nhân có tiềm năng cao trong tổ chức. Lý thuyết này cho rằng việc quản lý tài năng là chìa khóa để duy trì lợi thế cạnh tranh của tổ chức, đặc biệt trong các ngành công nghiệp đòi hỏi kỹ năng chuyên môn cao như du lịch và khách sạn. Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021) đã vận dụng lý thuyết quản lý tài năng để phân tích các chiến lược phát triển và giữ chân nhân viên giỏi trong các doanh nghiệp khách sạn. Tác giả nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp cần có các chương trình đào tạo, phát triển và đánh giá tài năng để đảm bảo rằng những nhân viên có tiềm năng sẽ được giữ lại và phát triển trong tổ chức. Cùng quan điểm, Phạm Văn Long (2023) cũng đã áp dụng lý thuyết quản lý tài năng cũng để xác định tầm quan trọng của việc tìm kiếm và phát triển những nhân viên có năng lực trong ngành du lịch tại Hải Phòng. Ông cho rằng việc phát triển tài năng không chỉ giúp tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn góp phần xây dựng thương hiệu dịch vụ chất lượng cao.

Ngoài ra còn một số các lý thuyết được các nhà nghiên cứu sử dụng như Lý thuyết động lực của Maslow và Herzberg để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong ngành du lịch. Các yếu tố như mức lương, điều kiện làm việc, và mối quan hệ với cấp trên được xem là các yếu tố vệ sinh, trong khi cơ hội thăng tiến và công nhận thành tích là những yếu tố động viên giúp tăng cường sự hài lòng và năng suất lao động [22, 110]. Lý thuyết hệ thống do Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) phát triển được sử dụng để chỉ ra quá trình phát triển nhân lực một cách hệ thống và toàn diện, từ đầu vào, quá trình chuyển đổi, đến kết quả [77].

Các lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực cho thấy sự đa dạng trong cách tiếp cận, từ việc phân tích các yếu tố cá nhân như động lực và kỹ năng, đến việc đánh giá các yếu tố tổ chức như văn hóa và cấu trúc quản lý. Các lý thuyết này không chỉ cung cấp nền tảng cho việc phân tích và giải quyết các vấn đề liên quan đến phát triển nhân lực, mà còn giúp đề xuất các giải pháp phù hợp với từng bối cảnh cụ thể của tổ chức.

Về mô hình nghiên cứu, các mô hình nghiên cứu được sử dụng để phân tích phát

triển nguồn nhân lực trong các công trình nghiên cứu thường dựa trên việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL. Các mô hình này thường bao gồm các yếu tố cá nhân (như kỹ năng, động lực), các yếu tố tổ chức (văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức), và các yếu tố môi trường (như chính sách hỗ trợ của nhà nước hoặc bối cảnh kinh tế). Trong nghiên cứu của Phạm Văn Long (2023) về phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch Hải Phòng, mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên hai nhóm yếu tố chính: (1) nhóm yếu tố thuộc về doanh nghiệp du lịch, và (2) nhóm yếu tố môi trường bên ngoài. Nghiên cứu này chỉ ra rằng sự phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch phụ thuộc nhiều vào việc đào tạo, phát triển kỹ năng và mức độ động viên nhân viên. Ngoài ra, mô hình cũng chú trọng đến các yếu tố văn hóa doanh nghiệp và chính sách quản lý nhân lực của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài cũng có tác động lớn đến phát triển NNL cho các DNDL. Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021) trong nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại các khách sạn ở Kiên Giang đã sử dụng một mô hình tương tự. Bà chia các yếu tố ảnh hưởng thành hai nhóm chính: yếu tố bên trong (chính sách đào tạo, phong cách lãnh đạo) và yếu tố bên ngoài (yếu tố văn hóa, kinh tế, và xã hội). Mô hình này giúp xác định sự tương tác giữa yếu tố nội bộ doanh nghiệp và yếu tố môi trường bên ngoài trong việc phát triển năng lực và kỹ năng của nhân viên.

Trong nghiên cứu của Thái Doãn Hồng (2022) về các doanh nghiệp du lịch tại TP. Hồ Chí Minh, mô hình nghiên cứu tập trung vào việc đánh giá tác động của các yếu tố như mức độ hài lòng công việc, điều kiện làm việc, và cơ hội thăng tiến đối với sự phát triển nguồn nhân lực. Mô hình này nhấn mạnh đến vai trò của yếu tố động lực và chính sách quản lý nhân sự trong việc nâng cao năng suất lao động. Ngoài ra, trong nghiên cứu của A. Heravi và cộng sự (2021) về doanh nghiệp nhà nước, mô hình nghiên cứu còn bao gồm các yếu tố liên quan đến chia sẻ tri thức và quản lý hiệu quả công việc. Mô hình này mở rộng phạm vi nghiên cứu PTNNL sang việc quản lý tri thức và phân tích sự liên quan giữa khả năng học hỏi và phát triển kỹ năng của nhân viên với hiệu quả làm việc của toàn bộ tổ chức.

Một yếu tố khác cũng được nhiều nghiên cứu đề cập là sự hỗ trợ từ chính phủ

và ứng dụng công nghệ trong phát triển nhân lực. Trong nghiên cứu của Thái Doãn Hồng (2022), sự hỗ trợ từ chính quyền địa phương, thông qua các chính sách ưu đãi và khuyến khích phát triển du lịch, đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Công nghệ cũng đóng vai trò quan trọng trong bối cảnh phát triển nhân lực hiện đại. A. Heravi (2021) và Waed Ensour (2021) đều nhấn mạnh rằng việc ứng dụng công nghệ vào quy trình đào tạo và quản lý nhân sự giúp nâng cao hiệu quả, tiết kiệm thời gian và chi phí. Công nghệ giúp tạo ra các chương trình đào tạo trực tuyến, ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản lý và đánh giá năng lực nhân viên, từ đó tối ưu hóa quá trình phát triển nguồn nhân lực.

Các mô hình trên cung cấp một nền tảng lý thuyết vững chắc để hiểu rõ về quá trình phát triển nguồn nhân lực. Bằng cách phân tích các yếu tố như khả năng, động lực, cơ hội, văn hóa tổ chức và chiến lược dài hạn, các tổ chức có thể xây dựng các chính sách và hoạt động phát triển nhân lực hiệu quả, tối ưu hóa hiệu suất và tạo điều kiện cho sự phát triển bền vững.

Về phương pháp nghiên cứu, các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực thường được xây dựng dựa trên cả phương pháp định tính và định lượng, tùy theo bối cảnh và mục tiêu nghiên cứu cụ thể. Trong các nghiên cứu gần đây, các mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL đã kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu từ lý thuyết đến thực tiễn nhằm đảm bảo tính toàn diện và chính xác [22, 33, 43, 125].

Về phương pháp định lượng, các nhà nghiên cứu thường tiến hành khảo sát, sử dụng bảng câu hỏi để thu thập dữ liệu từ các đối tượng nghiên cứu như nhân viên, nhà quản lý, chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự. Thông qua các công cụ phân tích thống kê, mô hình định lượng giúp xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến sự phát triển của nguồn nhân lực. Thái Doãn Hồng (2022) sử dụng mô hình nghiên cứu định lượng để đánh giá tác động của các yếu tố như chất lượng đào tạo, chính sách nhân sự và môi trường làm việc. Các phương pháp phân tích như hồi quy tuyến tính và phân tích phương sai (ANOVA) được áp dụng để kiểm định mối quan hệ giữa các biến số. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tiếp với các doanh nghiệp

và nhân viên, từ đó xây dựng mô hình dự đoán về phát triển nguồn nhân lực dựa trên các yếu tố ảnh hưởng. Tương tự, nghiên cứu của A. Heravi và cộng sự (2021) cũng sử dụng mô hình định lượng để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nhà nước. Mô hình này bao gồm các biến độc lập như chất lượng đào tạo, ứng dụng công nghệ, và văn hóa tổ chức, được đo lường bằng thang đo Likert. Các công cụ phân tích như hồi quy và phân tích tương quan giúp xác định mối liên hệ và mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố.

Trong một số nghiên cứu khác, đặc biệt là những nghiên cứu hướng đến việc hiểu sâu sắc về các yếu tố mềm, phương pháp định tính lại được ưa chuộng. Phương pháp này thường bao gồm phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm và phân tích nội dung, nhằm thu thập thông tin chi tiết từ các chuyên gia và người lao động trong ngành. Ví dụ, trong luận án của Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021), phương pháp định tính được áp dụng để tìm hiểu sâu hơn về động lực làm việc và sự kỳ vọng của nhân viên trong ngành khách sạn tại Kiên Giang. Các phỏng vấn sâu với quản lý và nhân viên giúp làm sáng tỏ các khía cạnh khó định lượng như ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng trong công việc, và động lực cá nhân. Nghiên cứu của Waed Ensour và cộng sự (2021) về các trường đại học tại Jordan cũng sử dụng phương pháp định tính để đánh giá vai trò của lãnh đạo chiến lược trong phát triển nguồn nhân lực. Mô hình nghiên cứu tập trung vào việc phân tích các cuộc phỏng vấn với các nhà quản lý và giảng viên nhằm tìm hiểu sâu hơn về cách thức mà chiến lược phát triển nhân lực được thực thi tại các trường đại học. Các kết quả từ phương pháp định tính thường được phân loại và mã hóa để xây dựng thành các chủ đề nghiên cứu, giúp hiểu rõ hơn về sự tác động của lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến PTNNL.

Trong khi đó, một số nghiên cứu lại áp dụng mô hình kết hợp giữa phương pháp định lượng và định tính để đảm bảo độ chính xác và tính toàn diện của kết quả. Mô hình này cho phép các nhà nghiên cứu vừa thu thập được dữ liệu định lượng để phân tích các mối quan hệ nhân quả, vừa có được cái nhìn sâu sắc thông qua dữ liệu định tính về trải nghiệm và ý kiến của đối tượng nghiên cứu. Chẳng hạn, trong nghiên cứu của Phạm Văn Long (2023) về phát triển nguồn nhân lực du lịch tại Hải Phòng, tác

giả sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp giữa khảo sát định lượng và phỏng vấn định tính. Dữ liệu định lượng được sử dụng để xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, trong khi dữ liệu định tính được dùng để làm rõ các yếu tố động lực và văn hóa doanh nghiệp, thông qua các cuộc phỏng vấn với lãnh đạo và nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch. Nghiên cứu của Waed Ensour và cộng sự (2021) cũng áp dụng phương pháp hỗn hợp, trong đó các dữ liệu định lượng từ bảng khảo sát được kết hợp với các cuộc phỏng vấn sâu, giúp phân tích tác động của lãnh đạo chiến lược và văn hóa tổ chức đến sự phát triển nguồn nhân lực chiến lược tại các trường đại học Jordan.

Các phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu trong nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực thường rất đa dạng và phụ thuộc vào mục tiêu của từng nghiên cứu. Các công cụ phổ biến bao gồm khảo sát, bảng câu hỏi, phỏng vấn và quan sát. Dữ liệu định lượng thường được phân tích bằng các công cụ thống kê như SPSS hoặc AMOS, trong khi dữ liệu định tính được phân tích thông qua việc mã hóa và phân loại chủ đề. Trong nghiên cứu định lượng, như các nghiên cứu của Thái Doãn Hồng (2022) và A. Heravi (2021), bảng câu hỏi được sử dụng rộng rãi để thu thập dữ liệu từ một số lượng lớn đối tượng, sau đó áp dụng các kỹ thuật phân tích hồi quy để đánh giá mối liên hệ giữa các biến. Ngược lại, trong nghiên cứu định tính của Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021), phỏng vấn sâu được sử dụng để thu thập các quan điểm và kinh nghiệm cá nhân, giúp làm rõ các khía cạnh mềm như văn hóa và động lực làm việc.

1.7. Khoảng trống và câu hỏi nghiên cứu của Luận án

1.7.1. Khoảng trống nghiên cứu

Ngành du lịch nói chung, phân ngành lưu trú du lịch nói riêng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo việc làm và phát triển kinh tế. PTNNL trong ngành du lịch không chỉ đơn thuần là quản lý nhân viên mà còn liên quan đến việc nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường khả năng cạnh tranh của các cơ sở lưu trú. Tuy nhiên, qua tổng quan các công trình nghiên cứu, nhiều khoảng trống về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực này vẫn chưa được lấp đầy, đặc biệt là trong

bối cảnh biến động toàn cầu về công nghệ và thay đổi về xu hướng du lịch sau đại dịch COVID-19, có thể kể đến một số khoảng trống cụ thể như sau:

- Chưa có nghiên cứu thực nghiệm đánh giá về mức độ phát triển của nguồn nhân lực du lịch tại Hà Nội

- Chưa có nhiều nghiên cứu đi sâu phân tích tác động của các yếu tố nội tại và ngoại sinh đối với việc phát triển nguồn nhân lực du lịch Hà Nội nói chung, các mảng cụ thể như lưu trú, lữ hành, ăn uống... nói riêng, đặc biệt là những nghiên cứu tiếp cận từ đối tượng được phát triển là lực lượng lao động trong các doanh nghiệp.

- Nhiều nghiên cứu hiện tại chưa đi sâu vào việc phân tích tác động của những công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo (AI), tự động hóa và phần mềm quản lý nhân sự đã và đang thay đổi cách quản lý nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú lên các yếu tố như tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên trong các khách sạn và khu nghỉ dưỡng. Đặc biệt, khả năng áp dụng công nghệ để tối ưu hóa quy trình làm việc, nâng cao trải nghiệm khách hàng, và tăng cường sự hài lòng của nhân viên trong môi trường lưu trú cần được nghiên cứu thêm.

- Chưa có nhiều nghiên cứu sâu về việc làm thế nào để các cơ sở lưu trú có thể đào tạo nhân viên đáp ứng các yêu cầu đa dạng về dịch vụ, giao tiếp, và văn hóa của khách hàng từ nhiều quốc gia khác nhau. Khoảng trống này cũng bao gồm việc thiếu phân tích về các chiến lược quản lý nhân lực để giúp nhân viên làm việc hiệu quả trong môi trường đa văn hóa, đồng thời duy trì mức độ hài lòng và năng suất làm việc.

- Dịch vụ du lịch nói chung, trong các cơ sở lưu trú nói riêng phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề và kỹ năng phục vụ khách hàng của nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện tại vẫn tập trung vào các yếu tố kỹ thuật và nghiệp vụ cơ bản mà chưa chú trọng đủ đến các kỹ năng mềm quan trọng. Điều này tạo ra khoảng trống trong việc hiểu rõ mức độ quan trọng của việc đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên, đặc biệt là trong bối cảnh ngành du lịch, khách sạn có sự cạnh tranh khốc liệt và nhu cầu của khách hàng ngày càng cao.

- Chưa có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa mức độ phát triển nguồn nhân

lực với sự hài lòng của khách hàng và tăng trưởng doanh thu của các doanh nghiệp du lịch.

- Còn thiếu những nghiên cứu tiếp cận từ các góc nhìn đa chiều hơn, đặc biệt là từ trải nghiệm cá nhân của người lao động trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của công nghệ và toàn cầu hóa trong ngành du lịch.

Như vậy, có thể khẳng định rằng còn khá nhiều khoảng trống cần được lấp đầy, tuy nhiên trong khuôn khổ nghiên cứu của này, Luận án sẽ tập trung nghiên cứu về mức độ phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội

1.7.2. Câu hỏi nghiên cứu

1) Mức độ phát triển của nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội hiện nay như thế nào?

2) Những yếu tố nào ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội?

3) Mức độ và cơ chế tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội hiện nay như thế nào?

4) Những gợi ý nào để phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội trong những năm tiếp theo?

Luận án sẽ tập trung đi sâu nghiên cứu mức độ phát triển NNLDL và khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội theo cảm nhận, đánh giá của người lao động.

Tiểu kết chương 1

Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trong ngành du lịch, nguồn nhân lực chất lượng cao không chỉ giúp duy trì uy tín thương hiệu mà còn tối ưu hóa quy trình hoạt động, tiết kiệm chi phí và gia tăng lợi nhuận. Bên cạnh đó, việc đào tạo và phát triển nhân sự đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, cải thiện trải nghiệm khách hàng, và đáp ứng tốt hơn các yêu cầu ngày càng cao từ thị trường. Tuy nhiên trong bối cảnh năng động của ngành du lịch và nguồn lực có hạn của các tổ chức, làm thế nào để phát triển NNLDL một cách hiệu quả, đâu là những yếu tố chính ảnh hưởng đến sự phát triển của NNL trong các doanh nghiệp, mức độ ảnh hưởng mạnh yếu của từng yếu tố luôn là những câu hỏi chưa có lời đáp thỏa đáng của cả những người nghiên cứu lý thuyết và các nhà thực hành PTNNL.

Bằng phương pháp phân tích nội dung theo chủ đề, Chương 1 đã tổng quan theo hệ thống các tài liệu liên quan tới chủ đề các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch. Các nghiên cứu đi trước đã làm rõ nhiều vấn đề quan trọng như: các lý thuyết, mô hình phát triển NNLDL, thực trạng phát triển NNLDL, các cấp độ tiếp cận để phát triển NNLDL, các yếu tố tác động đến phát triển NNL, các định hướng, giải pháp để phát triển NNLDL. Tuy vậy vẫn còn nhiều vấn đề cần được nghiên cứu thấu đáo hơn, đặc biệt là nghiên cứu những trải nghiệm, đánh giá của người lao động về những cơ hội, chương trình, hoạt động đào tạo, phát triển mà họ được thụ hưởng, những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong tổ chức thông qua đánh giá của người lao động. Kết quả nghiên cứu của Chương này vừa là căn cứ xác định các khoảng trống nghiên cứu, vừa là cơ sở lý luận giúp NCS xây dựng mô hình và các giả thuyết nghiên cứu được đề cập trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ

2.1. Lý luận chung về phát triển nguồn nhân lực du lịch

2.1.1. Nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú

2.1.1.1. Định nghĩa

Nguồn nhân lực (Human Resources) được hiểu là tập hợp các cá nhân trong một tổ chức hoặc ngành, những người có kiến thức, kỹ năng, năng lực và kinh nghiệm để tham gia vào quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ. Trong lý thuyết nguồn nhân lực, con người được xem là yếu tố quyết định trong việc duy trì, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, thông qua việc cải thiện kỹ năng, động lực và sự cam kết.

Khái niệm về nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú sẽ được hình thành và phát triển trên cơ sở thống nhất cách hiểu về nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch và nguồn nhân lực trong phạm vi các doanh nghiệp, cụ thể như sau:

Nguồn nhân lực du lịch là tập hợp các cá nhân có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc trong ngành du lịch, tham gia vào các hoạt động cung cấp dịch vụ và sản phẩm du lịch. Nguồn nhân lực này bao gồm nhiều lĩnh vực khác nhau như lễ tân, khách sạn, nhà hàng, hướng dẫn viên du lịch, quản lý sự kiện và các dịch vụ giải trí liên quan. Chất lượng và hiệu quả của nguồn nhân lực du lịch đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự phát triển bền vững và cạnh tranh của các doanh nghiệp du lịch nói riêng, ngành du lịch nói chung.

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động, là các cá nhân tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Những cá nhân này gắn kết với nhau theo chức năng, vai trò và vị trí được phân công, nhằm đảm bảo thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

Từ đó, có thể hiểu *nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú là tập hợp các cá nhân làm việc trong lĩnh vực khách sạn, nhà nghỉ, resort và các loại hình lưu trú khác, tham gia vào việc cung cấp dịch vụ lưu trú cho khách du lịch. Nguồn nhân*

lực này bao gồm nhiều vị trí như quản lý khách sạn, lễ tân, nhân viên buồng phòng, nhân viên phục vụ nhà hàng, nhân viên bảo trì và các bộ phận hỗ trợ khác. Chất lượng nguồn nhân lực trong cơ sở lưu trú đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra trải nghiệm tốt cho khách hàng, góp phần vào sự phát triển và uy tín của doanh nghiệp trong ngành du lịch.

2.1.1.2. Đặc điểm

Nhân lực trong các cơ sở lưu trú nói riêng và ngành du lịch nói chung có những đặc điểm khác biệt so với một số ngành khác. Những đặc điểm đặc thù này ảnh hưởng đến quá trình quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Theo Salih Kusluvan (2015) trích dẫn bởi Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021), nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú có một số đặc trưng cụ thể như sau:

Ngành thâm dụng lao động: Ngành du lịch, đặc biệt là các cơ sở lưu trú thường sử dụng một lượng lớn lao động. Hoạt động chính của ngành này là cung cấp dịch vụ thông qua quá trình phục vụ trực tiếp của con người, vì vậy đầu tư vào ngành khách sạn sẽ tạo ra nhiều việc làm hơn so với các lĩnh vực khác.

Công việc không ổn định và tỷ lệ chuyển việc cao: Các yếu tố như tính mùa vụ của du lịch, khó dự đoán nhu cầu, tác động từ các biến động kinh tế, chính trị, xã hội, cơ hội phát triển nội bộ hạn chế, điều kiện làm việc không thuận lợi và sự cạnh tranh từ các ngành nghề khác dẫn đến tính không ổn định trong công việc, tỷ lệ thay đổi nhân sự cao. Nhân viên trong các cơ sở lưu trú nhiều khi phải làm việc theo ca kíp, giờ giấc không cố định, nhất là trong mùa du lịch cao điểm và thường có xu hướng chuyển đổi nơi làm việc, đặc biệt ở những khu vực du lịch đang phát triển mạnh, nơi các doanh nghiệp lớn cạnh tranh để thu hút nguồn nhân lực.

Lao động không có kỹ năng hoặc bán kỹ năng: Một phần lớn lao động trong các cơ sở lưu trú không đòi hỏi trình độ chuyên môn cao. Nhiều vị trí có thể được đào tạo nhanh tại chỗ mà không cần qua đào tạo chính thống, như nhân viên buồng phòng hoặc phục vụ nhà hàng. Nhiều lao động trong ngành là sinh viên làm việc bán thời gian hoặc lao động tạm thời từ các lĩnh vực khác.

Thị trường lao động nội bộ yếu kém: Trong nhiều cơ sở lưu trú, các tiêu chuẩn về tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và thăng tiến chưa được thiết lập rõ ràng. Điều này dẫn đến sự thiếu hụt các cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và tạo ra môi trường làm việc không bền vững. Mặc dù một số tập đoàn khách sạn đã khắc phục vấn đề này nhưng nhiều cơ sở lưu trú nhỏ và vừa vẫn phải đối mặt với môi trường lao động yếu kém.

Đặc tính giới tính và độ tuổi của người lao động: Phần lớn nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú thường là nữ giới và có ngoại hình ưa nhìn, nhất là trong các vị trí lễ tân, phục vụ. Độ tuổi của nhân sự trong ngành này thường trẻ do yêu cầu công việc về ngoại hình và sức khỏe để phục vụ khách hàng một cách linh hoạt.

Sự chuyển đổi kỹ năng: Nhân viên trong ngành khách sạn, du lịch thường có thể chuyển đổi giữa nhiều vị trí khác nhau hoặc sang các ngành khác như bán lẻ, ngân hàng, bảo hiểm. Người lao động trong cơ sở lưu trú thường được luân chuyển công việc theo mùa hoặc yêu cầu công việc, cho phép họ làm nhiều nhiệm vụ ở các vị trí khác nhau.

Sự chênh lệch về trình độ giữa các bộ phận: Trong ngành khách sạn, có sự chênh lệch đáng kể về trình độ giữa các bộ phận. Nhân viên văn phòng, lễ tân, và tiếp thị thường có trình độ cao hơn so với những người làm các công việc như vệ sinh, khâu vá hành lý, hoặc vận chuyển khách hàng.

Những đặc điểm này đòi hỏi các cơ sở lưu trú phải có chiến lược quản lý và phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng.

2.1.1.3. Vai trò

Nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú đóng vai trò quan trọng và không thể thiếu trong ngành du lịch, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và sự phát triển bền vững của ngành, có thể kể đến một số vai trò cụ thể sau:

Cung cấp dịch vụ chất lượng cho khách du lịch: Nguồn nhân lực các cơ sở lưu trú trực tiếp tham gia vào quá trình phục vụ khách hàng, từ khi khách đến cho đến khi khách rời khỏi cơ sở lưu trú. Chất lượng phục vụ của lễ tân, buồng phòng, nhân viên

nhà hàng... ảnh hưởng lớn đến trải nghiệm tổng thể của du khách, góp phần xây dựng hình ảnh và uy tín của điểm đến.

Tạo ra trải nghiệm khách hàng tuyệt vời: Nhân viên trong các cơ sở lưu trú là người tương tác trực tiếp với du khách, tạo điều kiện để khách hàng cảm thấy thoải mái và hài lòng. Việc chăm sóc tận tình, xử lý linh hoạt các yêu cầu của khách hàng và khả năng giao tiếp hiệu quả giúp nâng cao trải nghiệm của du khách, góp phần giữ chân khách quay lại.

Góp phần phát triển kinh tế du lịch: Nguồn nhân lực lưu trú không chỉ tạo công ăn việc làm cho người lao động mà còn thúc đẩy sự phát triển của ngành du lịch thông qua việc cải thiện chất lượng dịch vụ và tăng khả năng thu hút khách du lịch. Khi khách du lịch có trải nghiệm tốt tại các cơ sở lưu trú, họ sẽ có xu hướng kéo dài kỳ nghỉ hoặc quay lại, từ đó góp phần vào sự tăng trưởng doanh thu của ngành du lịch.

Tăng cường sự chuyên nghiệp và uy tín của ngành: Nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú được đào tạo và phát triển tốt sẽ giúp tăng cường tính chuyên nghiệp trong ngành du lịch. Nhân viên được trang bị kiến thức và kỹ năng chuyên môn sẽ làm việc hiệu quả hơn, giảm thiểu sai sót và nâng cao uy tín cho doanh nghiệp cũng như toàn ngành du lịch.

Hỗ trợ cho sự phát triển bền vững của ngành du lịch: Nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện các chiến lược phát triển bền vững, từ việc tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải đến việc bảo tồn văn hóa và tài nguyên địa phương. Sự chuyên nghiệp của nhân viên trong việc tuân thủ và thực thi các quy định liên quan đến phát triển bền vững sẽ góp phần bảo vệ môi trường và thúc đẩy du lịch bền vững.

Đảm bảo an toàn và an ninh cho khách du lịch: Một trong những vai trò thiết yếu của nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú là đảm bảo an toàn và an ninh cho du khách. Nhân viên tại các cơ sở lưu trú phải được đào tạo để xử lý các tình huống khẩn cấp, đảm bảo an ninh và tạo cảm giác an toàn cho du khách khi lưu trú tại cơ sở.

Thúc đẩy quảng bá hình ảnh du lịch: Nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú, đặc biệt là nhân viên lễ tân và quản lý, thường là người đại diện cho điểm đến du lịch trong mắt du khách. Họ có thể cung cấp thông tin, tư vấn về các địa điểm du lịch địa phương, từ đó góp phần vào việc quảng bá hình ảnh du lịch và văn hóa của khu vực.

Có thể thấy nguồn nhân lực lưu trú không chỉ đóng vai trò trong việc cung cấp dịch vụ mà còn là nhân tố chính giúp nâng cao trải nghiệm du lịch, thúc đẩy phát triển kinh tế và góp phần xây dựng hình ảnh bền vững cho ngành du lịch. Như vậy, phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú là việc làm cần thiết và rất có ý nghĩa với doanh nghiệp, du khách và ngành du lịch.

2.1.2. Phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú

Thuật ngữ “Phát triển nguồn nhân lực” có thể được tìm thấy trong nhiều tài liệu học thuật, sách, báo và một số nghiên cứu khác ở Việt Nam và ở nước ngoài. Việc sử dụng thuật ngữ này có thể khác nhau. Ví dụ như phát triển nhân sự, phát triển con người, phát triển vốn con người, phát triển lực lượng lao động, phát triển nguồn nhân lực.

Nadler (1989) định nghĩa PTNNL là hoạt động cung cấp kinh nghiệm và học hỏi trong một khoảng thời gian nhất định để cải thiện hiệu suất công việc. Có ba loại hoạt động là đào tạo, giáo dục và phát triển trong đó đào tạo có nghĩa là những thay đổi diễn ra trong khoảng thời gian ngắn nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng, thái độ giúp cải thiện hiệu suất việc làm hiện tại; giáo dục có nghĩa là những thay đổi diễn ra ở giai đoạn giữa nhằm cung cấp kiến thức, tăng cường năng lực kỹ thuật cho nhân viên làm tốt công việc hiện tại hoặc chuẩn bị cho thăng tiến; phát triển có nghĩa là những nỗ lực thay đổi trong dài hạn để cá nhân có thể nhận thức và bắt kịp với những thay đổi trong tương lai [164].

Nhiều học giả về phát triển NNL thường thống nhất rằng PTNNL bao gồm ba lĩnh vực chính: đào tạo và phát triển (T&D), phát triển tổ chức (OD) và phát triển nghề nghiệp (CD). Gilley và Eggland (1989) cho rằng PTNNL có nghĩa là việc chỉ định và thiết lập hệ thống các khuôn khổ hoạt động nhằm nâng cao kiến thức, kỹ

năng và năng lực để cải thiện hành vi của người lao động, bao gồm ba thành phần phát triển cá nhân (kiến thức, kỹ năng, hành vi trong công việc), phát triển nghề nghiệp (sở thích, giá trị, năng lực và nhu cầu phát triển của mỗi cá nhân), phát triển tổ chức (phát triển và giải quyết những vấn đề cho tổ chức liên quan đến cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức, quy trình và chiến lược phát triển nhân lực) và cả ba thành phần có mục tiêu chung là cải thiện hiệu suất nhân sự, một phần quan trọng của PTNNL.

Werner và DeSimone (2012) xác định PTNNL là việc lập kế hoạch có hệ thống được tổ chức thiết kế để nhân viên có cơ hội học tập và nâng cao các kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại và tương lai. Học tập là thành phần quan trọng nhất của PTNNL. Việc triển khai các hoạt động liên quan đến PTNNL nên bắt đầu khi người lao động đảm nhiệm công việc và phải tiếp tục trong suốt cuộc đời làm việc của người lao động [207]. Các chương trình PTNNL cần được thiết kế đáp ứng các thay đổi chiến lược hiệu quả và năng suất. Song, PTNNL cũng là quá trình đạt được thông qua phát triển tổ chức qua việc đào tạo và phát triển cá nhân để cải thiện hiệu suất. Quá trình này được cấu thành từ các thành phần: đào tạo và phát triển, phát triển tổ chức, cải thiện hiệu suất tổ chức, quá trình làm việc và phát triển ở cấp độ cá nhân [194]. Bên cạnh đó, nhiều nhà nghiên cứu khác cũng cho rằng học tập, giáo dục, đào tạo, phát triển là các khía cạnh có ý nghĩa quan trọng nhất của PTNNL.

Bảng 2.1. Định nghĩa và các thành phần chính của PTNNL

Tác giả	Định nghĩa	Các thành phần chính	Các lý thuyết cơ bản
Nadler (1970)	PTNNL có nghĩa là quá trình cho phép nhân sự tiếp thu kinh nghiệm và học hỏi trong một khoảng thời gian nhất định để thay đổi hành vi của cá nhân.	Thay đổi hành vi Học tập của người lớn	Lý thuyết tâm lý
McLagan (1989)	PTNNL là sự kết hợp của đào tạo và phát triển, phát triển	Đào tạo, phát triển nghề	Các lý thuyết trong tâm lý

	chuyên môn và phát triển tổ chức nhằm tăng năng suất ở cấp độ tổ chức và cá nhân.	ngành, phát triển sự ngành, phát triển tổ chức	học Lý thuyết hệ thống Các lý thuyết kinh tế
Gilley and England (1989)	PTNNL có nghĩa là tổ chức các hoạt động hoặc trong tổ chức học tập để cải thiện hiệu suất và sự phát triển của người lao động với mục đích cải thiện công việc, nhân sự và tổ chức.	Học tập Cải thiện hiệu suất	Lý thuyết tâm lý Lý thuyết hệ thống Lý thuyết kinh tế
Nadler and Nadler (1989)	PTNNL là quá trình tạo điều kiện cho nhân sự tiếp thu kinh nghiệm và học hỏi trong một khoảng thời gian nhất định nhằm nâng cao khả năng làm việc và thúc đẩy sự phát triển của nhân sự.	Học tập Cải thiện hiệu suất	Hiệu suất tâm lý
Marsick and Watkins (1994)	PTNNL có nghĩa là sự tích hợp các khái niệm như đào tạo, phát triển chuyên môn và phát triển tổ chức để tạo ra sự học hỏi trong tổ chức và các khái niệm này sẽ được áp dụng một cách có hệ thống trong toàn bộ tổ chức.	Đào tạo và phát triển nâng cao ngành nghề; Phát triển tổ chức Tổ chức học tập	Kết quả hoạt động của nhân sự Hiệu quả hoạt động của tổ chức Lý thuyết hệ thống Các lý thuyết kinh tế và tâm lý
Swanson (1995)	PTNNL là quá trình phát triển và quá trình cung cấp kiến thức chuyên môn cho nhân sự thông qua đào tạo và phát triển tổ	Đào tạo và phát triển; Nâng cao hiệu quả hoạt động và quy	Lý thuyết hệ thống Lý thuyết kinh tế; Lý thuyết tâm

	chức. Mục đích của sự phát triển là cải thiện hiệu suất.	trình làm việc của tổ chức và cá nhân	lý học
Swanson (2009)	HRD là quá trình phát triển kiến thức chuyên môn cho nhân sự nhằm nâng cao hiệu suất cá nhân và nhóm, thông qua các hoạt động như đào tạo, phát triển tổ chức, cải tiến hiệu suất và quản lý lãnh đạo	Phát triển chuyên môn Giải phóng chuyên môn Cải thiện hiệu suất	Lý thuyết hệ thống Lý thuyết kinh tế Lý thuyết tâm lý học
Garavan et al. (2012)	PTNNL là một hệ thống các hoạt động học tập nhằm mục đích cải thiện năng lực, hiệu suất và động lực của cá nhân và tổ chức	Đào tạo và phát triển, cải thiện kỹ năng, quản lý tài năng.	Lý thuyết hệ thống, lý thuyết về hành vi tổ chức, lý thuyết động lực học.
McGuire (2014)	PTNNL tập trung vào việc tăng cường năng lực cá nhân, nâng cao hiệu suất làm việc thông qua học tập và phát triển nghề nghiệp.	Học tập, đào tạo, phát triển nghề nghiệp, quản lý sự thay đổi.	Lý thuyết thay đổi tổ chức, lý thuyết phát triển kỹ năng, lý thuyết động lực học.
Wang & McLean (2018)	PTNNL là một quá trình liên tục nhằm cải thiện sự phát triển cá nhân và năng lực tổ chức, thông qua các hoạt động học tập và thay đổi.	Học tập, phát triển nghề nghiệp, thay đổi tổ chức, quản lý tài năng.	Lý thuyết phát triển bền vững, lý thuyết phát triển nghề nghiệp, lý thuyết thay đổi tổ chức.
Lee & Jeong	PTNNL là hoạt động giúp cá	Quản lý tài	Lý thuyết về

(2020)	nhân phát triển kỹ năng và tổ chức đạt được hiệu suất cao thông qua quản lý tài năng và phát triển nghề nghiệp.	năng, phát triển nghề nghiệp, đào tạo và học tập.	học tập tổ chức, lý thuyết quản lý tài năng, lý thuyết phát triển nghề nghiệp.
Kim & McLean (2022)	PTNNL là việc tối ưu hóa và quản lý tài nguyên con người nhằm đáp ứng mục tiêu cá nhân và tổ chức, thông qua học tập và phát triển dài hạn.	Học tập, phát triển dài hạn, quản lý sự thay đổi.	Lý thuyết về năng lực, lý thuyết phát triển con người, lý thuyết về học tập và phát triển.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

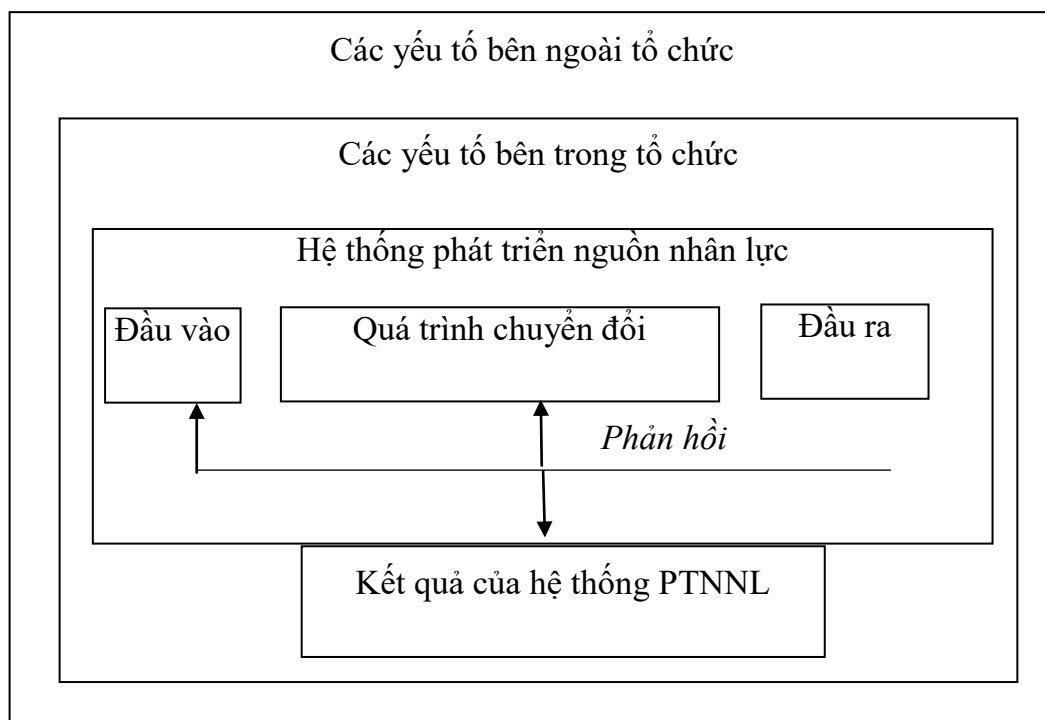
Có thể thấy tùy vào góc độ tiếp cận khác nhau mà các nhà nghiên cứu có cách định nghĩa khác nhau về PTNNL nhưng thành phần cơ bản xuất hiện ở rất nhiều các định nghĩa vẫn là giáo dục, đào tạo, phát triển để nâng cao kỹ năng, kiến thức, năng lực cho cá nhân, cải thiện hiệu suất tổ chức từ đó phát kinh tế xã hội, phát triển lực lượng lao động và phát triển con người, cải thiện xã hội và phục vụ lợi ích chung. Đối với nghiên cứu này, tác giả lựa chọn các thành phần PTNNL là đào tạo và phát triển vì chúng được sử dụng rộng rãi trong phát triển nguồn nhân lực kết hợp với giáo dục và học tập là các thành phần chủ yếu của phát triển nhân sự. Các yếu tố này phù hợp với các khái niệm PTNNL nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức, năng lực của nguồn nhân lực hoạt động tại các cơ sở lưu trú.

Như vậy, có thể hiểu PTNNL là các hoạt động có hệ thống của tổ chức, bao gồm đào tạo, giáo dục, phát triển và học tập nhằm mang lại sự cải thiện về kỹ năng và năng lực của người lao động, đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại và cải thiện hoạt động của tổ chức.

Từ cách hiểu trên có thể suy ra, *phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú là các hoạt động có hệ thống do các cơ sở lưu trú tổ chức, bao gồm đào tạo, giáo dục, phát triển và học tập qua công việc nhằm cải thiện kỹ năng và năng lực của người lao động trong cơ sở lưu trú, đáp ứng các yêu cầu công việc và nâng cao chất lượng dịch vụ, từ đó gia tăng hiệu quả hoạt động và sự cạnh tranh của cơ sở lưu trú trên thị trường.*

2.1.3. Quá trình phát triển nguồn nhân lực

Quá trình PTNNL trong tổ chức là một hệ thống con của quản lý nguồn nhân lực được liên kết với các hệ thống khác trong tổ chức và chịu sự tác động của các yếu tố môi trường, quá trình này bao gồm đầu vào, quá trình chuyển đổi và đầu ra. Trong đó, đầu vào của hệ thống PTNNL là tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu, nhu cầu, kế hoạch, nguồn nhân lực trong tổ chức, ngân sách, thiết bị, công nghệ...; quá trình chuyển đổi của hệ thống PTNNL được thực hiện bởi cá nhân, nhóm hoặc tổ chức thể hiện qua các nội dung đánh giá nhu cầu, thiết kế và phát triển NNL; sản phẩm của hệ thống hay còn gọi là kết quả đầu ra của quá trình biến đổi được đo lường từ kết quả hoạt động của cá nhân, nhóm và tổ chức hoặc được thể hiện ở dạng phản hồi như việc nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực, mức độ hoạt động cũng như tinh thần làm việc của cá nhân, nhóm hoặc toàn bộ nhân lực trong tổ chức. Quá trình PTNNL trong tổ chức cũng sẽ làm thay đổi thái độ, tính cách và hành vi của các cá nhân trong tổ chức, giúp họ tương thích với các mục tiêu trong tổ chức, sẵn sàng trước những thay đổi và liên tục tự học để nâng cao giá trị bản thân. Có thể khái quát quá trình PTNNL trong sơ đồ hệ thống phát triển nguồn nhân lực của Wararat Kieopairee (2008), trích dẫn bởi (Atthakorn, 2013) như sau:



Hình 2.1. Hệ thống phát triển nguồn nhân lực

Nguồn: Wararat Kieopairee (2008)

Nếu chúng ta xem xét từ góc độ chuỗi giá trị tức là lợi nhuận của tổ chức thì tổ chức nào có hệ thống phát triển nguồn nhân lực hiệu quả hơn sẽ có hiệu suất tốt hơn, năng lực cạnh tranh cao hơn, tạo ra giá trị gia tăng tốt hơn và do đó tổ chức sẽ tăng trưởng liên tục hơn [77].

2.1.4. Các nội dung phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú

2.1.4.1. Phát triển kỹ năng

Phát triển kỹ năng của người lao động trong các cơ sở lưu trú là một trong những nội dung quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động kinh doanh. Hai nhóm kỹ năng chính mà các cơ sở lưu trú cần tập trung phát triển cho người lao động là kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm.

Kỹ năng chuyên môn liên quan trực tiếp đến công việc và nhiệm vụ mà người lao động phải thực hiện hàng ngày. Điều này bao gồm việc trang bị kiến thức và khả năng vận hành các công việc liên quan đến dịch vụ khách hàng, quản lý phòng, nhà

hàng và các hoạt động hỗ trợ khác. Theo nghiên cứu của Baum (2007), đào tạo kỹ năng chuyên môn giúp người lao động trong ngành khách sạn cải thiện hiệu suất công việc và khả năng thích nghi với các tiêu chuẩn chất lượng cao của ngành dịch vụ. Kusluvan et al. (2010) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đào tạo kỹ năng chuyên môn, cho rằng đây là yếu tố quyết định đến sự hài lòng của khách hàng, đặc biệt trong môi trường dịch vụ lưu trú có tính cạnh tranh cao.

Kỹ năng mềm, bao gồm các kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, giải quyết xung đột, và quản lý thời gian, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao trải nghiệm khách hàng. Beardwell và Holden (2001) đã chỉ ra rằng kỹ năng mềm có vai trò hỗ trợ người lao động trong việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, đồng nghiệp và cấp trên, từ đó góp phần cải thiện sự hài lòng trong công việc cũng như chất lượng dịch vụ. Nickson (2013) cho rằng các kỹ năng mềm như giao tiếp và xử lý tình huống cũng rất quan trọng trong việc đối phó với những thay đổi nhanh chóng trong nhu cầu của khách hàng và xu hướng thị trường, giúp nhân viên duy trì tính linh hoạt và khả năng phục vụ chuyên nghiệp.

Một nghiên cứu điển hình của Cho và đồng sự (2006) về các cơ sở lưu trú tại Mỹ cho thấy rằng các chương trình phát triển kỹ năng mềm kết hợp với kỹ năng chuyên môn đã góp phần nâng cao hiệu suất công việc và làm tăng tỷ lệ giữ chân nhân viên. Điều này cho thấy sự kết hợp giữa hai nhóm kỹ năng là cần thiết để tạo ra một lực lượng lao động toàn diện và đáp ứng được các yêu cầu phức tạp trong môi trường dịch vụ lưu trú hiện nay.

Tóm lại, phát triển cả kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm của người lao động trong các cơ sở lưu trú là một trong những nội dung quan trọng của PTNNL nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động. Nhiều nghiên cứu cũng đã khẳng định rằng việc đầu tư vào đào tạo và phát triển kỹ năng không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn giúp nhân viên phát triển sự nghiệp lâu dài và bền vững trong ngành dịch vụ lưu trú.

2.1.4.2. Nâng cao năng lực quản lý

Nâng cao năng lực quản lý của người lao động trong các cơ sở lưu trú đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất và chất lượng dịch vụ, góp phần phát triển bền vững doanh nghiệp. Nội dung này bao gồm việc phát triển các kỹ năng lãnh đạo, ra quyết định, giải quyết vấn đề và quản lý nhân sự giúp đảm bảo sự vận hành hiệu quả của các cơ sở lưu trú.

Theo nghiên cứu của Kay và Moncarz (2004), nâng cao năng lực quản lý không chỉ giới hạn ở việc phát triển các kỹ năng quản lý chung, mà còn phải tập trung vào việc xây dựng khả năng lãnh đạo chiến lược và quản lý nhân sự. Đặc biệt, trong môi trường lưu trú, khả năng xử lý tình huống và ra quyết định nhanh chóng là yếu tố quan trọng giúp người quản lý thích nghi với các biến động và yêu cầu của khách hàng.

Bên cạnh đó, Baum (2007) nhấn mạnh rằng kỹ năng quản lý bao gồm cả khả năng tổ chức công việc, quản lý tài chính và nguồn lực, điều phối công việc của đội ngũ nhân viên và duy trì sự hài lòng của khách hàng. Nghiên cứu này cho thấy sự phát triển của các chương trình đào tạo quản lý giúp người lao động trong ngành khách sạn có thể nâng cao khả năng tổ chức và lãnh đạo, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động tổng thể.

Một nghiên cứu điển hình của Enz và Siguaw (2000) về các cơ sở lưu trú tại Mỹ cho thấy rằng các chương trình phát triển kỹ năng quản lý đã mang lại kết quả tích cực trong việc cải thiện năng lực lãnh đạo và ra quyết định của các nhà quản lý. Các chương trình này không chỉ tập trung vào kiến thức lý thuyết mà còn cung cấp cơ hội thực hành thông qua các tình huống mô phỏng và huấn luyện tại chỗ, giúp người quản lý ứng dụng hiệu quả các kỹ năng vào công việc thực tế.

Theo Cho và đồng sự (2006), các kỹ năng quản lý nhân sự, bao gồm việc tuyển dụng, đào tạo và đánh giá hiệu suất nhân viên cũng là yếu tố quan trọng giúp nâng cao năng lực quản lý trong ngành lưu trú. Việc phát triển năng lực quản lý cho người lao động giúp các cơ sở lưu trú duy trì đội ngũ nhân viên chất lượng, giảm tỷ lệ nghỉ việc và nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Như vậy, việc nâng cao năng lực quản lý của người lao động trong các cơ sở lưu trú cũng là một yếu tố thiết yếu, góp phần đảm bảo hoạt động hiệu quả và bền vững cho các cơ sở.

2.1.4.3. Đào tạo văn hóa dịch vụ

Đào tạo văn hóa dịch vụ cho người lao động trong các cơ sở lưu trú là một yếu tố quan trọng nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường sự hài lòng của khách hàng. Văn hóa dịch vụ không chỉ phản ánh các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp mà còn thể hiện qua cách mà nhân viên tương tác với khách hàng, giải quyết vấn đề và duy trì tiêu chuẩn phục vụ cao. Baum (2007) khẳng định việc đào tạo văn hóa dịch vụ giúp người lao động thấu hiểu và thực hiện các giá trị dịch vụ mà doanh nghiệp theo đuổi, từ đó tạo nên sự thống nhất và hiệu quả trong quá trình vận hành.

Một số các nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng đào tạo văn hóa dịch vụ đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện trải nghiệm khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kandampully (2002) khẳng định rằng việc trang bị kỹ năng ứng xử và thái độ phục vụ chuyên nghiệp giúp xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng, đặc biệt trong ngành lưu trú, nơi sự tương tác nhân viên - khách hàng quyết định chất lượng dịch vụ. Lockwood và Jones (2000) bổ sung rằng chương trình đào tạo cần được cập nhật liên tục để theo kịp xu hướng tiêu dùng, không chỉ dừng lại ở quy trình mà còn truyền đạt tinh thần đồng đội và sự tôn trọng trong giao tiếp. Lashley (2008) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc gắn kết văn hóa dịch vụ với động lực cá nhân của nhân viên, giúp họ tự chủ và có ý thức trách nhiệm trong việc tạo ra giá trị dịch vụ. Nghiên cứu của Bowen và Ford (2004) cũng chỉ ra rằng đầu tư vào đào tạo văn hóa dịch vụ không chỉ nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn giúp doanh nghiệp tạo sự khác biệt và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Có thể khẳng định, đào tạo văn hóa dịch vụ là một nội dung rất quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng dịch vụ tại các cơ sở lưu trú. Đầu tư vào đào tạo văn hóa dịch vụ không chỉ mang lại lợi ích ngắn hạn về mặt hiệu quả vận hành mà còn tạo dựng nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh cạnh tranh cao.

Tóm lại, PTNNL trong các cơ sở lưu trú là một yếu tố cốt lõi nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành du lịch. Nội dung phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba khía cạnh chính: phát triển kỹ năng, nâng cao năng lực quản lý và đào tạo văn hóa dịch vụ. Phát triển kỹ năng không chỉ tập trung vào việc cải thiện kỹ năng chuyên môn mà còn chú trọng phát triển các kỹ năng mềm như giao tiếp và làm việc nhóm, giúp người lao động thực hiện nhiệm vụ hiệu quả và tương tác tốt hơn với khách hàng. Nâng cao năng lực quản lý là yếu tố quan trọng giúp người quản lý trong các cơ sở lưu trú lãnh đạo đội ngũ nhân viên, ra quyết định chiến lược và quản lý hiệu quả nguồn lực để thích nghi với sự thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh. Đào tạo văn hóa dịch vụ đóng vai trò thiết yếu trong việc trang bị cho nhân viên những giá trị cốt lõi về tinh thần phục vụ, góp phần tạo ra trải nghiệm khách hàng tích cực và duy trì sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Sự kết hợp giữa các nội dung này tạo nên một chiến lược phát triển toàn diện, giúp nâng cao chất lượng dịch vụ và đảm bảo thành công lâu dài cho các cơ sở lưu trú trong ngành du lịch.

2.1.5. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực

2.1.5.1. Đào tạo

Đào tạo là một hoạt động chính thức nhằm phát triển nhân sự giúp họ có đủ khả năng đảm nhiệm được công việc hiện tại. Hơn nữa, đào tạo còn chuẩn bị điều kiện cho họ thăng tiến [77], chẳng hạn để chuẩn bị bổ nhiệm một nhân viên lên làm giám sát bộ phận, anh ta cần được tham gia các khóa đào tạo nhằm cung cấp và phát triển các kỹ năng lãnh đạo, quản lý để hoàn thành các chức trách quản trị trong tương lai. Ngoài ra, đào tạo còn làm tăng giá trị cho cá nhân và tổ chức, nếu việc đào tạo phù hợp chiến lược của tổ chức sẽ giúp cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Quan điểm này phù hợp với ý tưởng của Ivancevich (2003), Mondy và Martocchio (2016) khi mô tả đào tạo là các hoạt động để phát triển nhân viên giúp họ có được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc cải thiện tổ chức và khắc phục những lỗi sai xảy ra trong tổ chức [159].

Như vậy, chúng ta có thể hiểu đào tạo là một quá trình có tổ chức mà thông

qua đó mà mọi người học kiến thức, kỹ năng cho một lĩnh vực nhất định nhằm thay đổi hành vi để có thể hoạt động hiệu quả dẫn đến tăng năng suất và thực hiện thành công mục tiêu của tổ chức. Mục đích chính của đào tạo là để mọi người học hỏi, nâng cao kỹ năng, chuẩn bị tốt hơn cho công việc, hoàn thành công việc hiện tại một cách hiệu quả hơn.

2.1.5.2. Giáo dục

Có nhiều định nghĩa về giáo dục. Nadler phát biểu rằng giáo dục là hoạt động được sắp xếp để học tập phục vụ cho công việc sau này, nó giúp con người chuẩn bị cho cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp tránh thất thoát nhân sự. Các tổ chức cần phải hỗ trợ nhân viên của mình hoàn thành các chương trình giáo dục vì cuối cùng khi kết thúc chương trình học tập họ sẽ áp dụng những gì đã được học vào công việc với tiềm năng tối đa của họ [164]. Trong khi đó Miller (1994) lại cho rằng giáo dục là hoạt động học tập hoặc thu thập thông tin mới để một người có thể tin tưởng vào hiệu suất của tiến bộ khoa học công nghệ, sử dụng hiệu quả công cụ và vật liệu của tổ chức để đáp ứng sự mong đợi của tổ chức.

Theo Bunkong Hanjangsit (2010), được trích dẫn bởi (Atthakorn, 2013) giáo dục có thể hiểu theo hai nghĩa, rộng và hẹp. Giáo dục hiểu theo nghĩa rộng hoặc quan điểm phổ biến có nghĩa là quá trình học hỏi mọi thứ trong suốt cả cuộc đời từ khi còn rất nhỏ, thời thơ ấu, niên thiếu, thanh niên, trưởng thành và đến lúc tuổi già. Quá trình giáo dục này dựa vào các phương tiện như gia đình, nhà trường, xã hội và môi trường xung quanh. Trong trường hợp này, tất cả cuộc sống và hoạt động của chúng ta trong cuộc sống là thực tế; trường học là nguồn học tập và giáo dục. Do đó, giáo dục có nghĩa là những trải nghiệm mà cá nhân nhận được từ bên trong và bên ngoài hệ thống giáo dục. Còn giáo dục hiểu theo nghĩa hẹp hơn có nghĩa là việc dạy và học tại các nhà trường. Giáo dục bắt đầu khi một người bước vào hệ thống giáo dục và kết thúc khi anh ta rời khỏi nhà trường hoặc hệ thống giáo dục. Trong trường hợp này, cha mẹ và thầy cô thường chuẩn bị cho việc giáo dục trẻ em để chúng được học tập và trang bị kiến thức cần thiết cho hoạt động của chúng trong xã hội. Bên cạnh đó, giáo dục cũng được phân thành ba loại, thứ nhất là giáo dục

chính quy, là loại hình giáo dục được cung cấp tại các sở giáo dục như trường phổ thông, cao đẳng và đại học, loại hình này có định sẵn chương trình giáo dục, số năm học cần thiết cũng như những quy tắc, quy trình quy định cụ thể; thứ hai là giáo dục không chính quy, thứ ba là học tập suốt đời, hai loại hình giáo dục này không diễn ra ở trường lớp mà tự học trong cuộc sống hàng ngày, học hỏi từ môi trường xung quanh và không hạn định thời gian mà là học tập suốt đời.

Trong khuôn khổ của nghiên cứu này, giáo dục hay có thể gọi cách khác là giáo dục nâng cao, được hiểu là một quá trình trong đó tổ chức khuyến khích, hỗ trợ nhân viên của mình học tập nhằm giúp họ chuẩn bị nền tảng kiến thức, năng lực tư duy để bước vào hoặc chuyển sang một công việc mới thích hợp hơn của tổ chức trong tương lai.

2.1.5.3. Phát triển

Xét về khía cạnh cá nhân, Nadler (1989) cho rằng mục đích của phát triển là phát triển tiềm năng của con người nhưng ở đây là những tiềm năng liên quan trực tiếp đến công việc, còn về khía cạnh tổ chức, Miller (1994) lại nhấn mạnh rằng phát triển là quá trình tăng trưởng tổ chức trong điều kiện mở rộng hoạt động công việc và hiện đại hóa quy trình làm việc. Trong khi đó giải thích phát triển đối với cá nhân gắn với phát triển tổ chức Mondy và Martocchio (2016) chỉ ra rằng phát triển là sự học hỏi của cá nhân vượt ra khỏi môi trường làm việc hiện tại và đó là sự chuẩn bị để cá nhân đáp ứng với những thay đổi dài hạn và sự phát triển của tổ chức.

Đối với cá nhân người lao động, phát triển là việc thúc đẩy và hỗ trợ để cá nhân người lao động phát triển bản thân, nâng cao kiến thức, kỹ năng và năng lực. Trong việc phát triển bản thân, cá nhân người lao động cần phải có nhu cầu, động lực và quyết tâm để phát triển, những người khác chỉ có thể hỗ trợ, giúp đỡ một phần.

Phát triển bản thân qua giáo dục và đào tạo là việc học tập của người lao động nằm ngoài mục đích công việc giai đoạn hiện tại và tương lai gần mà mục tiêu của phát triển bản thân là chuẩn bị cho nhân sự những thay đổi và trưởng thành lâu dài trên con đường sự nghiệp như thăng tiến lên những chức vụ trung và cao cấp

hoặc trở thành những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực chuyên môn. Người lao động được khuyến khích tham gia các hoạt động như các hội thảo, chương trình, kế hoạch mang tầm chiến lược của tổ chức, ngành, lĩnh vực; tham gia thực hành quản lý các công việc quan trọng hoặc sự kiện có quy mô lớn để người lao động khám phá và phát triển những khả năng tiềm ẩn của bản thân. Cách tiếp cận học tập thông qua thực hành chính là quá trình thay đổi hành vi của nhân lực, là kết quả của việc tích lũy kinh nghiệm làm việc tương đối khó khăn.

2.1.5.4. Học tập qua công việc

Học tập qua công việc là phương pháp tiếp cận học tập thông qua thực hành từ quá trình làm việc hàng ngày, có nghĩa là quá trình thay đổi hành vi của người lao động là kết quả của việc tích lũy kinh nghiệm làm việc [184].

Một số hình thức chính của hoạt động học tập qua công việc trong các cơ sở lưu trú, bao gồm:

On-the-job training (Đào tạo tại chỗ): Nhân viên mới hoặc hiện tại được hướng dẫn thực hiện công việc trực tiếp ngay tại vị trí làm việc, như lễ tân, phục vụ phòng, nhân viên nhà hàng. Quá trình này giúp họ tiếp cận công việc thực tế và học cách xử lý các tình huống cụ thể mà họ sẽ gặp phải trong khi làm việc.

Làm việc theo cặp hoặc kèm cặp: Nhân viên mới hoặc kém kinh nghiệm được ghép với các nhân viên giàu kinh nghiệm để học hỏi kỹ năng thực hành, giao tiếp, và cách ứng phó trong các tình huống hàng ngày của cơ sở lưu trú.

Học từ tình huống thực tế: Trong ngành du lịch và khách sạn, nhân viên thường phải đối mặt với các yêu cầu đa dạng từ khách hàng. Họ học cách xử lý khiếu nại, giải quyết vấn đề phát sinh như phòng không đúng tiêu chuẩn, yêu cầu đặc biệt từ khách, và các tình huống bất ngờ trong quá trình phục vụ.

Quan sát thực tiễn: Nhân viên quan sát đồng nghiệp hoặc cấp trên để học hỏi cách thức làm việc, cách giao tiếp với khách hàng, hay cách xử lý tình huống khó khăn. Đây là hình thức học qua ví dụ cụ thể và thực tiễn.

Học từ phản hồi của khách hàng: Nhân viên thu nhận thông tin phản hồi từ khách hàng qua khảo sát hoặc đối thoại trực tiếp, từ đó rút kinh nghiệm để cải thiện

chất lượng dịch vụ. Điều này thúc đẩy việc học hỏi liên tục và phát triển kỹ năng giao tiếp và phục vụ.

Những hoạt động học tập qua công việc không chỉ giúp nhân viên nâng cao kỹ năng và năng lực chuyên môn mà còn đóng góp tích cực vào việc cải thiện chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu suất làm việc của người lao động. Bao gồm đào tạo, giáo dục, phát triển và học tập, những hoạt động này giúp cải thiện kỹ năng chuyên môn, thái độ phục vụ và khả năng thích ứng với các yêu cầu mới trong ngành. Đào tạo và giáo dục cung cấp kiến thức cần thiết, trong khi phát triển và học tập liên tục giúp người lao động duy trì và nâng cao năng lực, tạo nên sự linh hoạt và hiệu quả trong môi trường làm việc năng động của ngành dịch vụ lưu trú.

Từ tất cả các lập luận trên, trong nghiên cứu này, tác giả dự kiến đo lường phát triển nguồn nhân lực du lịch theo các nội dung sau:

Bảng 2.2. Bảng mô tả các biến đo lường cho phát triển nguồn nhân lực

Các biến	Định nghĩa	Nguồn tham khảo	Các chỉ số/thang đo/câu hỏi
Phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú	Phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú là các hoạt động có hệ thống do các cơ sở lưu trú tổ chức, bao gồm đào tạo, giáo dục, phát triển và học tập qua công việc nhằm cải thiện kỹ năng và năng lực của người lao động trong cơ sở lưu trú	Nadler (1989) Atthakorn (2013)	1) Đào tạo 2) Giáo dục 3) Học hỏi qua công việc 4) Phát triển bản thân
<i>Các thành phần của biến phụ thuộc</i>			
Đào	Quá trình có tổ chức	Mondy và	1) Anh/chị thường xuyên được

tạo	mà thông qua đó mọi người học được kiến thức, kỹ năng cho một lĩnh vực nhất định nhằm thay đổi hành vi để có thể hoạt động hiệu quả dẫn đến tăng năng suất và thực hiện thành công mục tiêu của tổ chức	Martocchio (2016) Atthakorn (2013)	đào tạo, bồi dưỡng mỗi năm? 2) Doanh nghiệp anh/chị làm việc có kế hoạch rõ ràng và quy định cụ thể về số giờ đào tạo hàng năm cho mỗi cán bộ, nhân viên? 3) Anh/chị có cho rằng bản thân mình thu được nhiều kiến thức, kỹ năng cần thiết từ thực tế công việc hàng ngày để làm việc, phục vụ khách được tốt hơn? 4) Ngoài ra, anh/chị còn được tạo điều kiện để tham gia các khóa đào tạo do các tổ chức khác (cơ quan nhà nước, hiệp hội, dự án, các đơn vị khác...) tổ chức? 5) Các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng về tổng thể đã giúp anh/chị tăng cường kiến thức, kỹ năng và phục vụ hữu ích cho công việc?
Giáo dục	Quá trình mà tổ chức khuyến khích, hỗ trợ nhân viên của mình học tập nhằm giúp họ chuẩn bị nền tảng kiến thức, năng lực tư duy để bước vào hoặc chuyển sang một công việc mới của tổ chức thích hợp hơn trong tương lai	Nadler (1989) Mondy và Martocchio (2016) Atthakorn (2013)	1) Doanh nghiệp có khuyến khích, tạo điều kiện cho anh/chị học tập nâng cao trình độ không? 2) Anh/chị có đang tham gia khóa học nào nhằm chuẩn bị năng lực cho một công việc mới phù hợp hơn trong doanh nghiệp không? 3) Anh/chị đi học bằng nguồn kinh phí nào? 4) Doanh nghiệp có tạo điều kiện cung cấp kinh phí cho anh/chị học tập không?
Học hỏi qua	Quá trình thay đổi hành vi lâu dài của	Robbins' (1996)	1) Anh/chị có cơ hội trao đổi kinh nghiệm hoặc học hỏi từ các nhiệm

công việc	người lao động do tích lũy kinh nghiệm làm việc	Atthakorn (2013)	vụ mới trong doanh nghiệp? 2) Anh/chị được hỗ trợ để học hỏi kinh nghiệm làm việc trong doanh nghiệp thông qua hệ thống cố vấn, giám sát? 3) Anh/chị tích lũy và rèn luyện được nhiều kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp từ thực tế công việc? 4) Anh/chị có thêm kinh nghiệm xử lý công việc, nhiều tình huống phát sinh trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp?
Phát triển bản thân	Việc người lao động học hỏi, tích lũy thêm kiến thức, nâng cao năng lực ngoài phạm vi yêu cầu công việc chuẩn bị cho những thay đổi và trưởng thành lâu dài trên con đường sự nghiệp	Nadler (1989) Mondy và Martocchio (2016) Atthakorn (2013)	1) Anh/chị có ý thức tự học tập để nâng cao giá trị bản thân? 2) Anh/chị chủ động tự tìm hiểu, nâng cao kiến thức chuẩn bị cho sự thăng tiến trên con đường sự nghiệp? 3) Anh/chị tự rèn luyện nâng cao kỹ năng chuyên môn, ngoại ngữ, công nghệ trên mức yêu cầu của công việc hiện tại? 4) Anh/chị chủ động tự học hỏi để nâng cao các kỹ năng mềm như khả năng giao tiếp hiệu quả, làm việc độc lập, quản lý và làm việc nhóm? 5) Anh/chị chủ động tự nâng cao khả năng giải quyết công việc, vấn đề phức tạp trong điều kiện làm việc thay đổi?

(Nguồn: tổng hợp của tác giả luận án)

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong cơ sở lưu trú

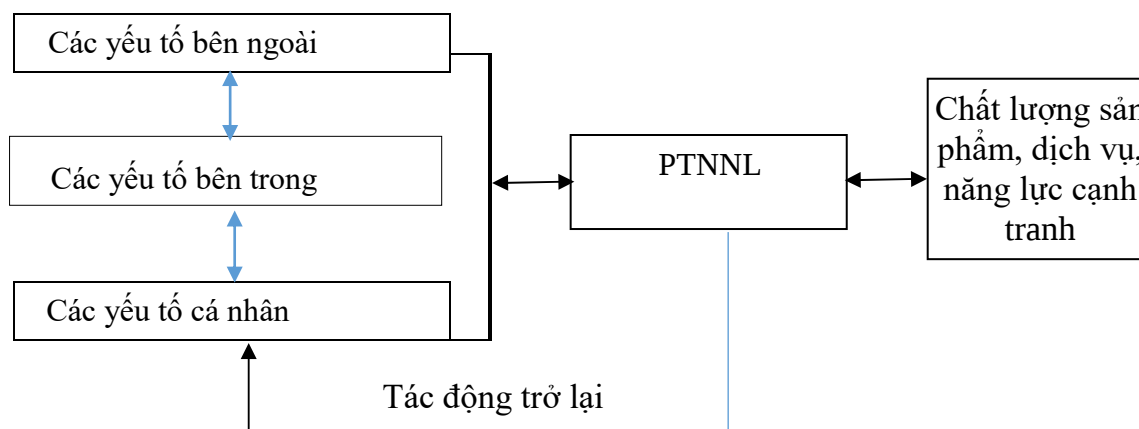
Việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực giúp tăng khả năng lựa chọn chiến lược, cơ cấu vai trò phù hợp và vận hành phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, chỉ riêng việc tạo ra một môi trường học tập để giải quyết các vấn đề vận hành là không đủ để đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng. Thực tế, ở một số tổ chức, nhân viên có kiến thức và năng lực nhưng thiếu ý chí và không chăm chỉ làm việc. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực có thể chia thành ba nhóm sau:

1) Các yếu tố bên ngoài tổ chức như toàn cầu hóa, công nghệ và đổi mới, điều kiện kinh tế, nhân khẩu học, lực lượng lao động và hành vi tiêu dùng.

2) Các yếu tố bên trong tổ chức như văn hóa, cơ cấu tổ chức, nguồn lực và quản lý tổ chức.

3) Các yếu tố cá nhân như giá trị, động cơ, tính cách, khả năng học hỏi.

Các yếu tố của ba nhóm có mối liên hệ với nhau và có ảnh hưởng đến sự phát triển NNL như sau:



Hình 2.2 Mối liên kết các yếu tố ảnh hưởng đến sự PTNNL

Nguồn: Wararat Kieopairee, 2008: 30, trích dẫn bởi Atthakorn, 2013

Từ Hình 2.2 chúng ta có thể thấy có mối quan hệ giữa các yếu tố phát triển nguồn nhân lực được xem xét từ các khía cạnh bên ngoài tổ chức. Những yếu tố này ảnh hưởng đến các yếu tố bên trong tổ chức và cũng tác động đến yếu tố cá nhân.

Bên cạnh đó, các yếu tố bên trong tổ chức cũng ảnh hưởng đến các yếu tố cơ bản của cá nhân, ngược lại, các yếu tố cơ bản của cá nhân cũng tác động đến các yếu tố bên trong tổ chức và các yếu tố bên trong tổ chức sẽ có tác động với các yếu tố bên ngoài tổ chức. Cả ba yếu tố này đều có tác động đến sự phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, đóng vai trò quan trọng trong cấu trúc và vai trò của phát triển nguồn nhân lực.

PTNNL đòi hỏi sự hỗ trợ của chính phủ và các cơ quan liên quan, sự ủng hộ của người đứng đầu cũng như ban lãnh đạo tổ chức, bên cạnh đó cần có sự phối hợp, hợp tác của các cơ quan, tổ chức liên quan như tài chính, ngân sách, giáo dục đào tạo, chính sách, chế độ, lao động và việc làm, đồng thời cũng chịu tác động từ các yếu tố khách quan như kinh tế, văn hóa, công nghệ, xu hướng phát triển.... Đặc biệt, vai trò, năng lực của cá nhân, đơn vị chịu trách nhiệm PTNNL là rất quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Quá trình phát triển nguồn nhân lực gắn liền với trình độ, năng lực, kỹ năng của người lao động cũng như chất lượng sản phẩm, dịch vụ và năng lực cạnh tranh của tổ chức.

Nghiên cứu này tập trung xem xét các yếu tố bên ngoài, bên trong cơ sở lưu trú và các yếu tố thuộc cá nhân người lao động, cụ thể như sau:

2.2.1. Các yếu tố bên ngoài

2.2.1.1. Môi trường kinh doanh

Các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh như môi trường kinh tế, thị trường lao động, xu hướng du lịch và nhu cầu khách hàng có tác động lớn đến sự phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú du lịch.

Môi trường kinh tế là tổng hợp các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến sự phát triển của nền kinh tế nói chung và của ngành du lịch nói riêng. Một số yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực như tăng trưởng kinh tế, lạm phát và biến động giá cả, dịch bệnh và khủng hoảng kinh tế.

Tăng trưởng kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến ngành du lịch và nhu cầu nhân lực; khi nền kinh tế phát triển, nhu cầu du lịch và tuyển dụng nhân lực sẽ tăng, trong khi suy thoái khiến các cơ sở lưu trú gặp khó khăn trong việc duy trì nhân lực do phải cắt giảm chi phí [90]. Bên cạnh đó, lạm phát và biến động giá cả làm tăng chi phí

hoạt động của doanh nghiệp lưu trú, ảnh hưởng đến lương và phúc lợi. Khi giá cả leo thang, người lao động thường yêu cầu mức lương cao hơn, gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc giữ chân và thu hút nhân lực chất lượng. Cuối cùng, các khủng hoảng kinh tế toàn cầu, như đại dịch COVID-19, đã tác động nghiêm trọng đến ngành du lịch và khách sạn, khiến nhiều doanh nghiệp phải giảm nhân viên hoặc đóng cửa, dẫn đến suy giảm nhu cầu lao động và biến động lớn trong thị trường lao động du lịch [118].

Thị trường lao động là yếu tố quyết định sự sẵn có và chất lượng của nguồn nhân lực. Thị trường lao động tác động đến các cơ sở lưu trú thông qua các yếu tố như: Khi nhu cầu lao động trong ngành du lịch tăng, người lao động có cơ hội tìm việc với mức lương cao và phúc lợi hấp dẫn [90]. Tuy nhiên, khi cung lao động vượt cầu, họ có thể đối mặt với tình trạng thừa lao động và khó tìm việc phù hợp. Chất lượng lực lượng lao động cũng ảnh hưởng đến trải nghiệm làm việc; nếu thiếu nhân lực tay nghề cao, người lao động phải chịu áp lực lớn để duy trì chất lượng dịch vụ [179].

Sự biến động của môi trường kinh tế và thị trường lao động ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tuyển dụng, phát triển và giữ chân nguồn nhân lực của các cơ sở lưu trú. Các tác động có thể bao gồm:

- Tuyển dụng và duy trì nhân lực: Trong giai đoạn kinh tế khó khăn, các cơ sở lưu trú phải tìm cách duy trì nhân lực có tay nghề cao với mức chi phí hợp lý. Họ cũng có thể phải điều chỉnh chiến lược tuyển dụng để thu hút lao động từ các khu vực hoặc ngành nghề khác. Ngược lại, trong điều kiện kinh tế thuận lợi, doanh nghiệp có cơ hội mở rộng quy mô và thu hút thêm nhân tài.

- Đào tạo và phát triển nhân lực: Sự biến động của nền kinh tế và thị trường lao động có thể ảnh hưởng đến nguồn ngân sách dành cho đào tạo. Khi ngân sách eo hẹp, doanh nghiệp có thể phải cắt giảm các chương trình đào tạo. Tuy nhiên, trong bối cảnh thị trường lao động thiếu hụt, việc đầu tư vào đào tạo nội bộ trở nên cấp thiết hơn để nâng cao tay nghề và giữ chân nhân tài.

- Tính cạnh tranh trên thị trường lao động: Sự cạnh tranh trên thị trường lao động đòi hỏi các doanh nghiệp phải đưa ra các chiến lược quản lý nhân sự phù hợp, như tăng cường các chương trình đào tạo phát triển kỹ năng, cung cấp phúc lợi tốt hơn và tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn.

Môi trường kinh tế và thị trường lao động đóng vai trò quan trọng trong việc định hình chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú. Doanh nghiệp cần phải linh hoạt và thích ứng với những thay đổi của nền kinh tế và thị trường lao động, đồng thời đầu tư vào phát triển nhân lực một cách bền vững để đảm bảo sự cạnh tranh và phát triển dài hạn.

Xu hướng du lịch và nhu cầu khách hàng là một trong những yếu tố bên ngoài quan trọng ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự phát triển của nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú. Theo Lashley (2008), những thay đổi trong hành vi và sở thích của du khách buộc các doanh nghiệp trong ngành phải điều chỉnh chiến lược quản lý nguồn nhân lực. Đồng thời, nghiên cứu của Kandampully (2002) cũng chỉ ra rằng sự phát triển của các xu hướng du lịch mới đòi hỏi các cơ sở lưu trú phải cập nhật kỹ năng và năng lực của nhân viên nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu khách hàng. Những chương trình đào tạo hiệu quả không chỉ giúp nhân viên thích nghi với sự thay đổi mà còn góp phần duy trì sự cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Một số xu hướng du lịch, nhu cầu khách hàng tiêu biểu bao gồm: Du lịch xanh và bền vững, cá nhân hóa dịch vụ, ứng dụng công nghệ trong du lịch, nhu cầu về các dịch vụ nghỉ dưỡng kết hợp chăm sóc sức khỏe hoặc các trải nghiệm văn hóa, địa phương đang gia tăng.

Xu hướng du lịch và nhu cầu khách hàng không chỉ định hướng sự thay đổi về dịch vụ mà còn tác động trực tiếp đến yêu cầu về kiến thức và kỹ năng của nhân viên. Những tác động cụ thể của yếu tố này đối với phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú bao gồm:

- Nâng cao năng lực chuyên môn: Để đáp ứng các xu hướng mới, các cơ sở lưu trú phải đào tạo nhân viên về các kỹ năng mới như quản lý dịch vụ bền vững, kỹ

năng sử dụng công nghệ hiện đại và khả năng cung cấp dịch vụ cá nhân hóa. Điều này đòi hỏi các chương trình đào tạo liên tục và cập nhật.

- Định hình thái độ phục vụ và phong cách làm việc: Thái độ phục vụ khách hàng và phong cách làm việc của nhân viên phải linh hoạt, phù hợp với từng nhóm khách hàng khác nhau. Điều này đặc biệt quan trọng trong các cơ sở lưu trú cao cấp, nơi mà chất lượng dịch vụ là yếu tố quyết định trải nghiệm của khách hàng.

- Thúc đẩy tính chuyên nghiệp và sáng tạo: Khách hàng ngày càng kỳ vọng nhiều hơn vào tính sáng tạo và chuyên nghiệp của dịch vụ. Do đó, nguồn nhân lực trong ngành du lịch phải luôn đổi mới, tìm cách nâng cao trải nghiệm của khách hàng thông qua sự sáng tạo trong các dịch vụ và sản phẩm lưu trú.

Xu hướng du lịch và nhu cầu khách hàng là một yếu tố bên ngoài quan trọng tác động mạnh mẽ đến việc phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú. Những thay đổi trong xu hướng du lịch yêu cầu doanh nghiệp phải không ngừng cập nhật và nâng cao kỹ năng cho nhân viên để đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng phức tạp và đa dạng của khách hàng.

Sự biến động của nền kinh tế, các chính sách tài chính, cùng với cung và cầu trên thị trường lao động đều ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng tuyển dụng, đào tạo, và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao. Đồng thời, xu hướng du lịch và sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng cũng là yếu tố bên ngoài quan trọng, tạo áp lực cho các cơ sở lưu trú trong việc phát triển đội ngũ nhân lực đáp ứng kịp thời yêu cầu của thị trường. Những yếu tố này kết hợp với nhau tạo ra môi trường kinh doanh đa chiều, đòi hỏi các cơ sở lưu trú phải có chiến lược nhân sự linh hoạt và hiệu quả để duy trì lợi thế cạnh tranh.

2.2.1.2. Sự phát triển của công nghệ

Trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của cách mạng công nghiệp 4.0, công nghệ đã và đang trở thành yếu tố ảnh hưởng sâu sắc đến mọi lĩnh vực của ngành du lịch, đặc biệt là các cơ sở lưu trú. Tác động của công nghệ không chỉ thay đổi cách thức vận hành và quản lý mà còn định hình những kỹ năng và năng lực cần thiết của nguồn nhân lực trong ngành.

Công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả và tối ưu hóa quy trình hoạt động của các cơ sở lưu trú. Một số lĩnh vực chịu ảnh hưởng mạnh mẽ như: Sự phát triển của công nghệ số hóa và tự động hóa, như hệ thống quản lý khách sạn (PMS), đặt phòng trực tuyến, và thanh toán không tiền mặt, đã giúp giảm công việc thủ công và nâng cao hiệu suất. Nhân viên cần được đào tạo để sử dụng các công nghệ này hiệu quả. Trí tuệ nhân tạo (AI) và chatbot hỗ trợ cải thiện trải nghiệm khách hàng, tạo nhu cầu về kỹ năng AI và phân tích dữ liệu. Internet vạn vật (IoT) thay đổi cách quản lý thiết bị trong lưu trú, đòi hỏi nhân viên biết vận hành công nghệ cao. Việc thu thập và phân tích Big Data giúp tối ưu hóa dịch vụ, yêu cầu kỹ năng phân tích hiện đại. Cuối cùng, công nghệ VR và AR cải thiện trải nghiệm khách hàng, cần nhân lực thành thạo trong việc ứng dụng vào dịch vụ du lịch.

Tác động của công nghệ đã đặt ra những yêu cầu mới đối với nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú. Các tác động chính đối với phát triển NNLDL bao gồm:

- Nâng cao kỹ năng kỹ thuật: Nhân lực trong ngành lưu trú không chỉ cần có kiến thức chuyên môn về dịch vụ du lịch mà còn phải am hiểu và thành thạo sử dụng công nghệ mới. Các khóa đào tạo về công nghệ thông tin, quản lý hệ thống và phân tích dữ liệu trở thành yêu cầu cấp thiết.

- Thay đổi mô hình quản lý: Với sự hỗ trợ của các hệ thống công nghệ quản lý tự động, các cơ sở lưu trú chuyển từ mô hình quản lý truyền thống sang mô hình quản lý số hóa. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải có khả năng lãnh đạo trong môi trường số, hiểu rõ về quản trị thông tin và sử dụng dữ liệu để ra quyết định.

- Đào tạo liên tục: Công nghệ thay đổi nhanh chóng khiến việc đào tạo liên tục cho nhân viên trở nên cần thiết. Các chương trình đào tạo không chỉ giới hạn trong việc nâng cao kỹ năng mềm mà còn phải chú trọng đến kỹ năng sử dụng công nghệ, từ hệ thống quản lý khách sạn đến các công cụ tự động hóa dịch vụ.

- Tăng cường kỹ năng phân tích và sáng tạo: Công nghệ giúp thu thập dữ liệu khách hàng một cách nhanh chóng và chính xác, nhưng nguồn nhân lực vẫn cần kỹ năng phân tích để tạo ra các giải pháp sáng tạo nhằm cá nhân hóa dịch vụ và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Tác động của công nghệ đối với phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú là vô cùng sâu rộng. Công nghệ không chỉ thay đổi cách thức vận hành, mà còn định hình lại kỹ năng và năng lực mà nhân viên trong ngành cần có. Để đáp ứng được những yêu cầu mới này, các cơ sở lưu trú cần chú trọng vào việc nâng cao trình độ nhân viên, đào tạo liên tục và tạo môi trường làm việc thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ.

2.2.1.3. Tác động từ các bên liên quan

Chính sách của nhà nước về phát triển du lịch

Chính sách của Nhà nước về phát triển du lịch thuộc nhóm các yếu tố từ môi trường bên ngoài có ảnh hưởng sâu sắc đến sự phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú. Các chính sách này không chỉ định hướng phát triển ngành du lịch mà còn tạo điều kiện thuận lợi hoặc cản trở sự phát triển của nguồn nhân lực trong ngành. Theo nghiên cứu của Kandampully (2002), chính sách không chỉ định hướng ngành du lịch mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến việc phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chính sách của nhà nước về phát triển du lịch thường bao gồm các chiến lược phát triển du lịch tổng thể, chính sách khuyến khích đầu tư, các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng, các biện pháp về quyền lợi, nghĩa vụ lao động và các quy định về tiêu chuẩn chất lượng, và có tác động trực tiếp đến các khía cạnh sau:

- Tạo điều kiện phát triển nhân lực chất lượng cao: Chính sách ưu đãi về giáo dục và đào tạo trong ngành du lịch giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Việc đưa ra các chương trình đào tạo chuyên sâu và chuẩn hóa tiêu chuẩn nghề nghiệp giúp người lao động có khả năng đáp ứng yêu cầu khắt khe của ngành.

- Hỗ trợ phát triển hạ tầng du lịch: Chính sách về phát triển cơ sở hạ tầng du lịch như hệ thống giao thông, viễn thông và các dịch vụ hỗ trợ khác tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu hút lao động và phát triển các kỹ năng cần thiết cho nguồn nhân lực du lịch.

- Bảo vệ quyền lợi người lao động: Các quy định về bảo hiểm xã hội, quyền lợi lao động và chính sách làm việc trong ngành dịch vụ lưu trú ảnh hưởng đến chất

lượng cuộc sống của người lao động, từ đó tạo động lực làm việc và nâng cao chất lượng phục vụ.

Một số nhà nghiên cứu cũng đã khẳng định các chính sách công về du lịch đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực du lịch, góp phần tạo ra một lực lượng lao động chất lượng cao cho ngành du lịch [28, 67, 107].

Hợp tác với cơ quan, đơn vị bên ngoài trong PTNNL

Hợp tác với cơ quan, đơn vị bên ngoài là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực cho các cơ sở lưu trú trong ngành du lịch. Sự hợp tác này có thể bao gồm nhiều hình thức như hợp tác với các cơ sở đào tạo, tổ chức phi chính phủ, cơ quan quản lý nhà nước và các doanh nghiệp khác trong ngành. Hợp tác không chỉ giúp các cơ sở lưu trú cải thiện chất lượng nguồn nhân lực mà còn tạo ra những cơ hội phát triển bền vững cho toàn ngành.

Hợp tác với các tổ chức bên ngoài mang lại nhiều lợi ích cho các cơ sở lưu trú trong việc phát triển nguồn nhân lực: Giúp cải thiện kỹ năng và kiến thức cho nhân viên thông qua việc tiếp cận các chương trình đào tạo và thực tiễn tốt nhất, nâng cao chất lượng dịch vụ. Ngoài ra, việc thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế giúp nhân viên cập nhật xu hướng mới nhất trong ngành du lịch. Hơn nữa, hợp tác này tăng cường khả năng cạnh tranh bằng cách tận dụng nguồn lực, công nghệ và thông tin, giúp cơ sở lưu trú thu hút nhiều khách hàng hơn với đội ngũ nhân lực được đào tạo bài bản.

Có nhiều hình thức hợp tác mà các cơ sở lưu trú có thể thực hiện để phát triển NNL như hợp tác với các trường đại học, cao đẳng và trung tâm đào tạo để tổ chức chương trình thực tập, tuyển dụng sinh viên mới tốt nghiệp và thiết kế chương trình đào tạo; liên kết với các cơ quan chính phủ để triển khai chính sách phát triển nguồn nhân lực và tham gia các dự án của tổ chức phi chính phủ nhằm nâng cao năng lực cho nhân viên; kết nối với các doanh nghiệp trong ngành giúp chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và nguồn lực từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Hợp tác với các cơ quan, đơn vị bên ngoài có tác động rõ rệt đến việc phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú:

- Nâng cao chất lượng đào tạo: Khi có sự hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo, chất lượng chương trình đào tạo sẽ được nâng cao. Điều này giúp tạo ra một nguồn nhân lực có tay nghề cao và sẵn sàng đáp ứng nhu cầu của ngành du lịch.

- Tạo ra cơ hội học hỏi và phát triển: Nhân viên sẽ có nhiều cơ hội tham gia vào các khóa học, hội thảo và chương trình đào tạo do các tổ chức bên ngoài tổ chức. Điều này không chỉ giúp họ nâng cao kỹ năng mà còn mở rộng mạng lưới quan hệ trong ngành.

- Thúc đẩy đổi mới sáng tạo: Hợp tác với các đơn vị bên ngoài có thể tạo ra một môi trường đổi mới sáng tạo, giúp các cơ sở lưu trú phát triển những ý tưởng mới và áp dụng công nghệ mới trong quản lý nhân sự và cung cấp dịch vụ.

Hợp tác với cơ quan, đơn vị bên ngoài là yếu tố quan trọng trong việc phát triển NNLDL cho các cơ sở lưu trú. Việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ hợp tác hiệu quả sẽ giúp các cơ sở lưu trú nâng cao chất lượng dịch vụ và tạo ra những cơ hội phát triển bền vững cho nguồn nhân lực của mình.

Như vậy, để đo lường các yếu tố bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch, trong nghiên cứu này tác giả dự kiến sử dụng các khái niệm sau:

Bảng 2.3. Bảng mô tả các biến đo lường cho các yếu tố bên ngoài tổ chức

Các biến	Định nghĩa	Nguồn tham khảo	Các chỉ số/thang đo/câu hỏi
Các yếu tố bên ngoài tổ chức	Những tác động từ bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến sự phát triển của đội ngũ nhân lực các doanh nghiệp du lịch	Pfeffer and Salancik's (1978) Nickson (2007)	Các yếu tố bên ngoài tổ chức gồm: 1) Môi trường kinh tế và thị trường lao động 2) Xu hướng DL, nhu cầu khách hàng 3) Tác động của công nghệ 4) Chính sách của NN về phát triển du lịch 5) Hợp tác với các cơ quan, đơn vị bên ngoài
Môi	Sự biến động	Pfeffer &	1) Mức độ tăng trưởng kinh tế ảnh hưởng

trường kinh tế và thị trường lao động	hay ổn định của tình hình kinh tế và thị trường lao động ảnh hưởng đến cung cầu nguồn nhân lực du lịch, yêu cầu về kỹ năng	Salancik's (1978) Baum (1995) Nickson (2013) Kenneth R. Bartlett và cộng sự (2016)	đến hoạt động kinh doanh của cơ sở lưu trú và do đó cũng ảnh hưởng đến các hoạt động PTNNL anh/chị nhận được (VD. Kinh tế tăng trưởng tốt, DN kinh doanh phát đạt hơn nên anh/chị được hỗ trợ đào tạo, phát triển cao hơn và ngược lại)? 2) Anh/chị có cho rằng sự phát triển của ngành du lịch làm gia tăng các cơ hội cho phát triển nguồn nhân lực du lịch? 3) Các DNDL cạnh tranh trong việc thu hút, giữ chân nhân lực chất lượng tạo động lực để anh/chị học hỏi, phát triển kỹ năng, nâng cao năng lực? 4) Kinh tế phát triển, doanh nghiệp đầu tư phát triển sản phẩm, dịch vụ du lịch mới thúc đẩy anh/chị phát huy tư duy linh hoạt, sáng tạo để thích ứng và tạo ra giá trị trong môi trường kinh doanh năng động?
Xu hướng du lịch và nhu cầu khách hàng	Quá trình thay đổi các giá trị, niềm tin, thái độ, hành vi của con người và cộng đồng xã hội cùng với các xu hướng du lịch mới tác động đến PTNNL trong các cơ sở lưu trú	Pfeffer and Salancik's (1978) Nickson (2007) UNWTO (2019) Morrison (2021)	1) Anh/chị phải cập nhật, bổ sung những kỹ năng mới để thích ứng với những thay đổi về lối sống, sở thích, hành vi tiêu dùng của khách du lịch (VD: thói quen dùng mạng xã hội, tìm kiếm thông tin, mua sắm trên mạng...)? 2) Làm việc trong môi trường đa văn hóa của ngành du lịch nên anh/chị thường xuyên phải tìm hiểu, cập nhật kiến thức để có khả năng hiểu và làm việc hiệu quả trong môi trường đa quốc gia? 3) Sự thay đổi nhu cầu của du khách đòi hỏi nhân lực du lịch phải học hỏi nâng cao trình độ, kiến thức và phát triển các kỹ năng mới?

			4) Sự thay đổi trong xu hướng du lịch như du lịch xanh, du lịch bền vững, du lịch quan tâm đến sức khỏe... cũng khiến anh/chị phải học hỏi, cập nhật kiến thức, kỹ năng để thích nghi?
Tác động của công nghệ	Áp dụng công nghệ như ICT, AI và tự động hóa trong cơ sở lưu trú thúc đẩy phát triển>NNL	Pfeffer & Salancik's (1978) Kenneth R. Bartlett và cộng sự (2016), Ivanov & Webster (2017)	1) Anh/ chị dễ dàng tiếp cận các nguồn tài liệu, phương thức học tập đa dạng, linh hoạt (chương trình đào tạo trực tuyến, đào tạo từ xa, giáo trình điện tử...) để nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực nghề nghiệp? 2) Doanh nghiệp ứng dụng công nghệ tiên tiến để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ du lịch sáng tạo như du lịch thông minh, du lịch trực tuyến, du lịch xanh...nên anh/chị phải học hỏi để thích ứng với nhu cầu công việc? 3) Anh/chị chủ động học tập ứng dụng công nghệ để tận dụng khai thác tối đa công nghệ vào công việc như quản lý dữ liệu, tăng cường tương tác với khách hàng qua các kênh trực tuyến...
Chính sách của nhà nước về phát triển du lịch	Lợi ích mà doanh nghiệp du lịch thu được trong việc phát triển>NNL từ chính sách của nhà nước và các tổ chức có liên quan	Pfeffer và Salancik's (1978), Baum (1995), Atthakorn (2013), Phạm Văn Cường (2020)	1) Mức độ hỗ trợ, tạo điều kiện phát triển>NNL từ các chủ trương, chính sách phát triển du lịch của Việt Nam (Nghị quyết 08-NQ/TW, Chiến lược phát triển du lịch, chương trình phát triển KT-XH hàng năm...)? 2) Mức độ hỗ trợ, tạo điều kiện phát triển>NNL từ các chủ trương, chính sách phát triển du lịch của thành phố Hà Nội? 3) Mức độ hỗ trợ kinh phí để phát triển>NNL từ Chính phủ và các cơ quan của Chính phủ , Bộ VHTTDL, TCDL, Sở Du lịch Hà Nội, Quỹ pháp triển DL?

			4) Mức hỗ trợ kinh phí để phát triển NNLDL từ các Chương trình, dự án tài trợ của nước ngoài như Dự án EU, GIZ, Luxembourg...? 5) Mức độ hỗ trợ phát triển NNLDL từ Chính phủ và các cơ quan của Chính phủ thông qua các hoạt động công nhận kỹ năng, cung cấp chương trình đào tạo, tổ chức chương trình tập huấn cho người lao động? 6) Mức độ hỗ trợ kỹ thuật để phát triển NNLDL từ các Chương trình, dự án tài trợ của nước ngoài (Dự án EU, GIZ, Luxembourg...) như thành lập Hội đồng kỹ năng, xây dựng các bộ tiêu chuẩn ngành, tổ chức các khóa tập huấn, đào tạo...?
Hợp tác với các cơ quan, đơn vị bên ngoài	Mức độ phối hợp, hợp tác của tổ chức với các đơn vị bên ngoài để phát triển NNL	Pfeffer và Salancik's (1978), Wayne R. Mondy (2008), Atthakorn (2013), Nguyễn Thị Bích Hằng (2021)	1) Mức độ hợp tác của doanh nghiệp với các CSĐT để đào tạo, phát triển nguồn nhân lực? 2) Mức độ hợp tác của doanh nghiệp với các cơ quan quản lý nhà nước để nắm bắt và triển khai các quy định, chính sách về phát triển NNL? 3) Mức độ hợp tác của doanh nghiệp với các cơ quan, tổ chức để tranh thủ các hỗ trợ về tài chính, kỹ thuật phát triển NNL cho doanh nghiệp?

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án)

2.2.2. Các yếu tố bên trong

2.2.2.1. Chính sách đào tạo và phát triển NNL

Chính sách đào tạo và phát triển NNL là tập hợp các chiến lược, kế hoạch và chương trình được xây dựng bởi các tổ chức nhằm nâng cao năng lực, kiến thức và

kỹ năng của nhân viên, từ đó đáp ứng yêu cầu công việc cũng như hỗ trợ sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp. Đây là một yếu tố quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, bao gồm các hoạt động như:

- Hoạt động đào tạo giúp cung cấp kiến thức, kỹ năng mới cho người lao động để cải thiện hiệu suất công việc. Đào tạo có thể bao gồm các khóa học ngắn hạn, chương trình học nghề, đào tạo tại chỗ, hoặc các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn.

- Hoạt động phát triển tập trung vào việc phát triển dài hạn cho nhân viên, bao gồm phát triển các kỹ năng mềm (giao tiếp, quản lý thời gian) và chuẩn bị cho nhân viên tham gia vào các vị trí quản lý hoặc lãnh đạo trong tương lai.

Chính sách đào tạo và phát triển phải được tích hợp vào chiến lược tổng thể của doanh nghiệp và phù hợp với mục tiêu kinh doanh, giúp tổ chức tối ưu hóa nguồn lực và duy trì sự cạnh tranh.

Trong ngành du lịch, đặc biệt là các cơ sở lưu trú (khách sạn, nhà nghỉ), Chính sách đào tạo và phát triển NNL đóng một vai trò vô cùng quan trọng. Vai trò của chính sách này đối với sự phát triển của nguồn nhân lực du lịch thể hiện ở những khía cạnh sau:

- Nâng cao chất lượng dịch vụ: Chất lượng dịch vụ là yếu tố then chốt trong các cơ sở lưu trú, quyết định sự hài lòng của khách hàng. Chính sách đào tạo giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm cần thiết như giao tiếp, xử lý tình huống và chăm sóc khách hàng. Theo Baum (2007), những nhân viên được đào tạo bài bản có khả năng tương tác tốt với khách hàng, từ đó tăng cường trải nghiệm du lịch tích cực cho khách.

- Tăng năng suất lao động và hiệu quả công việc: Khi nhân viên được đào tạo đúng cách, họ sẽ có kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc nhanh chóng và chính xác hơn. Điều này giúp tăng năng suất lao động và giảm thiểu sai sót trong quá trình làm việc. Nghiên cứu của Tansley et al. (2001) cho thấy rằng các chương trình đào tạo không chỉ giúp nhân viên thực hiện nhiệm vụ hiệu quả hơn mà còn cải thiện

khả năng ra quyết định và quản lý thời gian, từ đó tối ưu hóa các quy trình trong cơ sở lưu trú.

- Gia tăng sự hài lòng và gắn bó của nhân viên: Chính sách đào tạo không chỉ mang lại lợi ích cho tổ chức mà còn cho chính nhân viên. Khi họ cảm thấy được tổ chức đầu tư vào sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Lockyer và Scholarios (2004), các chương trình đào tạo giúp tăng cường sự hài lòng của nhân viên và giảm tỷ lệ nghỉ việc trong các cơ sở lưu trú, một trong những ngành nghề có tỷ lệ biến động nhân sự cao.

- Cải thiện khả năng cạnh tranh trên thị trường: Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt trong ngành du lịch, các cơ sở lưu trú cần phải duy trì hoặc vượt trội hơn so với đối thủ để thu hút khách hàng. Để cạnh tranh hiệu quả trong ngành du lịch, các cơ sở lưu trú cần phát triển đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp thông qua đào tạo. Baum và Devine (2007) nhấn mạnh rằng đầu tư vào nhân lực là chiến lược dài hạn giúp tạo ra sự khác biệt và duy trì cạnh tranh bền vững.

- Đáp ứng nhu cầu thay đổi của thị trường: Ngành du lịch và lưu trú luôn thay đổi theo xu hướng thị trường, yêu cầu các cơ sở lưu trú cập nhật và phát triển năng lực nhân viên. Chính sách đào tạo giúp nhân viên thích ứng với những thay đổi như xu hướng du lịch bền vững, công nghệ mới và tiêu chuẩn dịch vụ quốc tế. Nghiên cứu của Cho và đồng sự (2006) cho thấy các chương trình đào tạo linh hoạt và phù hợp sẽ giúp nhân viên phát huy tối đa tiềm năng của mình.

Chính sách đào tạo và phát triển NNL không chỉ là công cụ trực tiếp giúp phát triển NNL mà còn hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và hiệu quả công việc, đây là yếu tố quan trọng để cải thiện chất lượng dịch vụ, tạo ra sự gắn bó của nhân viên và duy trì sự cạnh tranh trong ngành du lịch. Việc đầu tư vào chính sách này giúp phát triển nguồn nhân lực bền vững trong các cơ sở lưu trú.

Đi cùng với các chính sách phát triển nguồn nhân lực thì các tổ chức cần có các chính sách tài chính nhằm tạo nguồn ngân sách chi cho các hoạt động đào tạo và phát triển nhân viên. Ngân sách trong phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp các nguồn tài chính được doanh nghiệp phân bổ nhằm phục vụ các hoạt động tuyển dụng,

đào tạo, phát triển kỹ năng, và phúc lợi cho nhân viên. Đối với các cơ sở lưu trú trong ngành du lịch, ngân sách này có thể bao gồm các khoản chi cho việc đào tạo nghiệp vụ và phát triển kỹ năng, lương thưởng, phúc lợi xã hội, và đầu tư vào cơ sở hạ tầng để nâng cao môi trường làm việc.

Ngân sách đóng vai trò như một công cụ quản lý tài chính, điều chỉnh các hoạt động phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường du lịch, tối ưu hóa chất lượng dịch vụ và nâng cao năng lực cạnh tranh. Ngân sách dồi dào cho phép doanh nghiệp tổ chức các chương trình đào tạo nghiệp vụ, nâng cao kỹ năng chuyên môn của nhân viên, đặc biệt quan trọng trong ngành du lịch nơi yêu cầu giao tiếp và phục vụ khách hàng cao. Bên cạnh đó, ngân sách dành cho lương thưởng và phúc lợi tạo điều kiện tài chính tốt, thúc đẩy sự gắn bó và động lực làm việc của nhân viên, giúp giữ chân họ [149]. Sự phát triển này không chỉ cải thiện chất lượng dịch vụ tại các cơ sở lưu trú mà còn tăng cường năng lực cạnh tranh, khi một đội ngũ nhân viên được đào tạo tốt sẽ tạo ra lợi thế lớn hơn trên thị trường. Ngân sách có thể ảnh hưởng trực tiếp đến việc phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú:

- Ảnh hưởng đến quy mô và chất lượng đào tạo: Ngân sách lớn cho phép tổ chức các khóa đào tạo chất lượng cao, thường xuyên, trong khi ngân sách hạn chế sẽ giới hạn quy mô và chất lượng đào tạo. Theo Baum (2015), ngân sách đào tạo lớn giúp cải thiện năng suất lao động và sự hài lòng của khách hàng.

- Tác động đến phúc lợi và giữ chân nhân viên: Ngân sách chi cho lương và phúc lợi đóng vai trò quyết định trong việc giữ chân nhân viên. Nghiên cứu của Nguyễn Văn Minh (2020) chỉ ra rằng các doanh nghiệp có phúc lợi tốt thường có tỷ lệ nhân viên gắn bó cao hơn.

- Tác động đến việc áp dụng công nghệ: Ngân sách cũng ảnh hưởng đến khả năng đầu tư vào công nghệ quản lý nhân sự và tự động hóa các quy trình làm việc. Buhalis và Law (2008) cho rằng việc áp dụng công nghệ giúp tối ưu hóa việc tuyển dụng và đào tạo, nhưng yêu cầu đầu tư tài chính đáng kể.

- Ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững: Đầu tư hợp lý vào phát triển nguồn nhân lực giúp cơ sở lưu trú xây dựng được đội ngũ lao động chuyên nghiệp, góp

phần vào sự phát triển bền vững của ngành du lịch. Thiếu nguồn lực tài chính sẽ dẫn đến sự bất cập trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

Ngân sách đóng vai trò quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú. Các thành phần như đào tạo, phúc lợi và đầu tư công nghệ đều phụ thuộc vào khả năng tài chính của doanh nghiệp. Ngân sách đủ sẽ tạo điều kiện để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường sự hài lòng của nhân viên và khách hàng, đồng thời giúp các cơ sở lưu trú duy trì sự cạnh tranh trên thị trường du lịch. Ngoài ra, sau khi đào tạo cho người lao động, các tổ chức cần tính đến việc bố trí, sắp xếp công việc phù hợp để người lao động có cơ hội phát triển bản thân, phát triển nghề nghiệp của mình trong tổ chức.

Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp trong các cơ sở lưu trú du lịch được hiểu là khả năng mà nhân viên có thể phát triển bản thân thông qua việc được đề bạt lên các vị trí cao hơn và mở rộng kiến thức, kỹ năng để phát triển sự nghiệp. Cơ hội này không chỉ bao gồm việc thăng chức mà còn là các chương trình đào tạo, cơ hội học hỏi và môi trường làm việc thuận lợi để nhân viên phát triển năng lực cá nhân và chuyên môn.

Trong ngành du lịch, đặc biệt là tại các cơ sở lưu trú, cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp là yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân nhân viên, đảm bảo đội ngũ lao động chất lượng cao và ổn định.

Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp là yếu tố quan trọng để thu hút và giữ chân nhân viên, đặc biệt là lao động trẻ [149]. Các chương trình đào tạo giúp nâng cao kỹ năng, cải thiện chất lượng dịch vụ và giúp nhân viên thích nghi với thay đổi trong ngành [85]. Khi nhân viên thấy rõ lộ trình thăng tiến, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn và tăng sự hài lòng. Việc xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng và cung cấp cơ hội phát triển nghề nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp du lịch duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng, ổn định và phát triển bền vững.

Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú thể hiện cụ thể trong các khía cạnh sau:

- Ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên: Nghiên cứu của Baum (2015) cho thấy rằng cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp là yếu tố quan trọng quyết định sự gắn bó của nhân viên. Nhân viên sẽ có xu hướng trung thành với tổ chức hơn khi họ nhận thấy cơ hội phát triển và sự công nhận từ cấp trên.

- Tác động đến năng suất lao động: Theo Lockyer (2007), những nhân viên có cơ hội thăng tiến thường sẽ làm việc hiệu quả hơn vì họ được khuyến khích phát huy hết khả năng cá nhân và chuyên môn.

- Tác động đến văn hóa doanh nghiệp: Việc tạo ra môi trường làm việc thúc đẩy cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp giúp xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có sự tự do phát triển.

- Tác động đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp: Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp giúp doanh nghiệp giữ chân được nhân sự tài năng và giảm thiểu tình trạng thiếu hụt lao động có tay nghề. Nguyễn Văn Minh (2020) cho rằng các doanh nghiệp có chiến lược phát triển nghề nghiệp cho nhân viên thường có khả năng cạnh tranh cao hơn trong thị trường lao động.

Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực trong ngành du lịch. Các thành phần như cơ hội thăng chức, chương trình đào tạo và lộ trình phát triển cá nhân đều đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng doanh nghiệp có chính sách phát triển nghề nghiệp hiệu quả sẽ giữ chân được nhân tài, nâng cao năng suất lao động và tạo dựng một môi trường làm việc tích cực. Đặc biệt trong ngành du lịch, cơ hội phát triển nghề nghiệp không chỉ thúc đẩy động lực làm việc mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.2.2.2. Sự hỗ trợ của lãnh đạo

Sự hỗ trợ của lãnh đạo đề cập đến mức độ mà các nhà quản lý và lãnh đạo trong tổ chức giúp đỡ, hướng dẫn và khuyến khích nhân viên trong quá trình làm việc và phát triển nghề nghiệp. Trong lĩnh vực du lịch, đặc biệt tại các cơ sở lưu trú, sự hỗ trợ này thường thể hiện qua việc định hướng, tạo điều kiện phát triển kỹ năng chuyên môn, cung cấp cơ hội thăng tiến và xây dựng môi trường làm việc tích cực.

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo bao gồm: 1) Hỗ trợ về tinh thần: Lãnh đạo truyền cảm hứng, thúc đẩy tinh thần làm việc, tạo ra sự tin tưởng và cam kết trong nhân viên; 2) Hỗ trợ về vật chất: Đảm bảo các nguồn lực cần thiết như cơ sở vật chất, đào tạo chuyên môn và các cơ hội phát triển nghề nghiệp; 3) Hỗ trợ về chiến lược: Định hướng phát triển lâu dài cho nhân viên, xây dựng lộ trình thăng tiến và phát triển kỹ năng.

Sự hỗ trợ của lãnh đạo là yếu tố quan trọng tác động sâu sắc đến sự phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú, cụ thể:

- Sự hỗ trợ của lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc cải thiện chất lượng nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú. Lãnh đạo có trách nhiệm định hướng và cung cấp các công cụ cần thiết để giúp nhân viên phát triển. Đào tạo nhân viên không chỉ về kỹ năng chuyên môn mà còn về kỹ năng mềm như giao tiếp và xử lý tình huống là cực kỳ quan trọng trong ngành du lịch.

- Lãnh đạo có thể tăng cường động lực và hiệu suất làm việc bằng cách tạo ra môi trường tích cực và hỗ trợ nhân viên phát huy khả năng. Khi nhân viên cảm thấy được lắng nghe và hỗ trợ, động lực làm việc của họ gia tăng, từ đó cải thiện hiệu suất [80]. Sự động viên và hỗ trợ tinh thần từ lãnh đạo không chỉ giúp nhân viên vượt qua khó khăn mà còn phát triển tính kiên trì và khả năng đối mặt với thách thức trong công việc.

- Sự hỗ trợ từ lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân tài và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Nhân viên cảm thấy được quan tâm và hỗ trợ có xu hướng gắn bó lâu dài với tổ chức, trong khi thiếu sự hỗ trợ có thể dẫn đến bất mãn và nghỉ việc cao [40]. Những nhân viên được hỗ trợ thường hài lòng hơn với công việc, từ đó giảm thiểu chi phí tuyển dụng và đào tạo lại cho doanh nghiệp.

- Phát triển môi trường làm việc tích cực và gắn kết: Lãnh đạo có vai trò quyết định trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nơi mà nhân viên cảm thấy được khuyến khích và hỗ trợ để phát triển cá nhân và nghề nghiệp. Một môi trường làm việc tích cực sẽ thúc đẩy sự sáng tạo, hợp tác và tăng cường hiệu quả làm việc nhóm.

Sự hỗ trợ của lãnh đạo có tác động mạnh mẽ đến sự phát triển của nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú. Thông qua việc cung cấp sự hỗ trợ tinh thần và vật

chất, lãnh đạo giúp nhân viên phát huy tối đa tiềm năng, tăng cường động lực làm việc, cải thiện chất lượng dịch vụ và giữ chân nhân tài. Các nghiên cứu tiêu biểu cả trong nước và quốc tế đều khẳng định tầm quan trọng của yếu tố này trong sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.2.2.3. Văn hóa của tổ chức

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin, hành vi và chuẩn mực chung mà tất cả các thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ. Nó định hình cách mà nhân viên tương tác với nhau và với các bên liên quan, cũng như cách doanh nghiệp vận hành. Văn hóa doanh nghiệp được thể hiện qua các khía cạnh như phong cách lãnh đạo, quy trình làm việc, tinh thần đoàn kết và sự minh bạch trong giao tiếp. Văn hóa doanh nghiệp trong ngành du lịch không chỉ ảnh hưởng đến cách thức tổ chức hoạt động mà còn góp phần xây dựng hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp [25]. Trong đó, văn hóa quản lý đóng vai trò nền tảng trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh, tạo ra sự đồng thuận và hiệu quả trong tổ chức. Văn hóa quản lý giúp các nhà lãnh đạo định hướng và phát triển doanh nghiệp du lịch, đồng thời đảm bảo môi trường làm việc hòa hợp, nâng cao hiệu suất và chất lượng dịch vụ [26].

Môi trường làm việc bao gồm các yếu tố vật lý và tâm lý trong nơi làm việc, ảnh hưởng đến tinh thần, hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên. Một môi trường làm việc tích cực tạo ra không gian làm việc thoải mái, thúc đẩy sự sáng tạo, động lực và tinh thần hợp tác giữa các nhân viên.

Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng đối với phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú, cụ thể:

- Tạo ra một môi trường học tập tích cực: Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc khuyến khích sự học hỏi và phát triển liên tục. Khi một tổ chức đặt giá trị vào việc phát triển kỹ năng và năng lực của nhân viên, nhân viên sẽ có động lực hơn để tham gia vào các chương trình đào tạo. Như Schein (2010) đã nhấn mạnh, “văn hóa tổ chức có thể định hình cách thức mà nhân viên tiếp cận việc học hỏi và phát triển.” Khi văn hóa khuyến khích sự sáng tạo và chia sẻ kiến thức, nhân viên sẽ có xu hướng tham gia nhiều hơn vào các hoạt động đào tạo.

- Định hình thái độ và hành vi: Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên trong việc tiếp nhận kiến thức mới. Một môi trường tích cực và hỗ trợ có thể làm tăng sự tự tin và khả năng áp dụng kiến thức vào thực tế. Theo nghiên cứu của Ostroff và Schmitt (1993), “văn hóa doanh nghiệp không chỉ ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên mà còn tác động đến hiệu suất công việc của họ.” Nhân viên làm việc trong một môi trường tích cực thường thể hiện thái độ tích cực hơn trong việc tham gia vào các chương trình đào tạo.

- Khuyến khích sự kết nối và giao tiếp: Một văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc cởi mở giúp nhân viên dễ dàng chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức với nhau. Điều này không chỉ nâng cao kỹ năng của từng cá nhân mà còn tạo ra một cộng đồng học tập mạnh mẽ. Nonaka và Takeuchi (1995) chỉ ra rằng “việc tạo ra một môi trường mà trong đó sự giao tiếp và chia sẻ kiến thức được khuyến khích có thể tạo ra 'tri thức tổ chức', giúp nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nhân lực”.

- Tăng cường cam kết và động lực: Khi văn hóa doanh nghiệp phản ánh giá trị cá nhân của nhân viên, nó có thể tạo ra sự gắn bó mạnh mẽ với tổ chức. Nhân viên có cảm giác rằng sự phát triển của họ được tổ chức chú trọng, từ đó nâng cao động lực tham gia vào các chương trình đào tạo. Meyer và Allen (1991) đã cho thấy rằng “sự gắn bó tổ chức được tăng cường bởi một văn hóa doanh nghiệp tích cực, điều này có thể làm tăng sự tham gia của nhân viên vào các chương trình đào tạo”.

- Tạo ra giá trị bền vững cho doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả ngắn hạn mà còn đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Một văn hóa doanh nghiệp tốt sẽ tạo nền tảng cho sự phát triển dài hạn, giúp doanh nghiệp thích ứng với thay đổi của môi trường kinh doanh và duy trì lợi thế cạnh tranh. Trong lĩnh vực lưu trú, các cơ sở có văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ tạo ra những giá trị cốt lõi bền vững như tính minh bạch, trung thực và trách nhiệm xã hội, từ đó tạo dựng được lòng tin của khách hàng và đối tác.

Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú du lịch. Một môi trường làm việc tích cực và văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự sáng tạo, hợp tác

và cam kết sẽ giúp tăng cường động lực phát triển, năng suất lao động và sự gắn bó của nhân viên. Bên cạnh đó, đây cũng là yếu tố quyết định giúp các doanh nghiệp trong ngành du lịch duy trì sức cạnh tranh và phát triển bền vững.

Như vậy, để đo lường các yếu tố bên trong tổ chức ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch, trong nghiên cứu này tác giả dự kiến sử dụng các khái niệm sau:

Bảng 2.4. Bảng mô tả các biến đo lường cho các yếu tố bên trong tổ chức

Các biến	Định nghĩa	Nguồn tham khảo	Các chỉ số/thang đo/câu hỏi
<i>Các yếu tố bên trong tổ chức</i>	Các điều kiện ở trong tổ chức ảnh hưởng đến phát triển NNL như mức độ ủng hộ của lãnh đạo, khuyến khích của doanh nghiệp, truyền thông tổ chức, mục tiêu chính sách PTNNL và mục tiêu của doanh nghiệp, ngân sách	Barnard (1938) Pfeffer và Salanik (1978) Atthakorn (2013) Mondy và Martocchio (2016)	Các yếu tố bên trong tổ chức bao gồm: 1) Sự hỗ trợ của lãnh đạo 2) Chính sách đào tạo, PTNNL 3) Ngân sách 4) Văn hóa doanh nghiệp 5) Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp
Chính sách PTNNL	Mục tiêu, chỉ tiêu cần đạt theo chính sách phát triển NNL của doanh nghiệp trong giới hạn về số lượng, thời gian và chất lượng	Gilley và Eggland's (1989) Nickson (2007) Wang (2008), Werner, Jon M.,	1) Doanh nghiệp có kế hoạch PTNNL rõ ràng? 2) Đào tạo và phát triển NNL của doanh nghiệp luôn song hành với mục tiêu của DN? 3) Doanh nghiệp có mục tiêu nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua đào tạo? 4) Chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp được thực thi bình

		DeSimone, Randy L. 's (2012) Atthakorn (2013) Nguyễn Văn Hoàng (2021)	đăng với tất cả nhân viên? 5) Quy chế làm việc của doanh nghiệp gây cản trở cho việc học tập, PTNNL?
Ngân sách	Mức độ quan trọng và tỷ lệ ngân sách trích từ thu nhập của doanh nghiệp và các nguồn khác được phân bổ cho phát triển NNL	Swanson (2004), Atthakorn (2013), Noe (2013), Bauman (2019)	1) Lãnh đạo quản lý doanh nghiệp coi trọng việc dành ngân sách cho phát triển đội ngũ nhân viên là ưu tiên hàng đầu? 2) Lãnh đạo quản lý doanh nghiệp phân bổ ngân sách để lập quỹ hỗ trợ phát triển đội ngũ nhân viên?
Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	Khả năng và lợi ích mà nhân viên có thể nhận được thông qua việc được đề bạt lên các vị trí cao hơn và mở rộng kiến thức, kỹ năng để phát triển sự nghiệp	Barnard (1938) Werner, Jon M., DeSimone, Randy L. 's (2012) Atthakorn (2013)	1) Hỗ trợ bố trí thời gian, giảm tải công việc để học tập nâng cao trình độ, năng lực? 2) Hỗ trợ kinh phí cho học tập nâng cao trình độ, năng lực? 3) Khen thưởng khi có thành tích học tập tốt? 4) Sử dụng những người đã được đào tạo để đi đào tạo nhân viên mới? 5) Được xem xét thăng tiến vào các chức vụ cao hơn sau đào tạo? 6) Doanh nghiệp anh/chị làm việc có chính sách cụ thể, thiết thực để thu hút, giữ chân, khuyến khích nhân lực có năng lực tốt?

Sự hỗ trợ của lãnh đạo	Mức độ mà các nhà quản lý và lãnh đạo trong tổ chức giúp đỡ, hướng dẫn và khuyến khích nhân viên trong quá trình làm việc và phát triển nghề nghiệp	Barnard (1938) Grönroos (1990), Atthakorn (2013), Northouse (2018), Phạm Văn Cường (2020)	1) Tổ chức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc 2) Cử tham gia các khóa đào tạo ở ngoài DN 3) Cử tham dự hội thảo, khảo sát học tập 4) Tạo điều kiện để nhân viên tự học tập nâng cao năng lực, trình độ
Văn hóa của tổ chức	Những giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi người trong tổ chức thống nhất và có ảnh hưởng rộng rãi đến nhận thức và hành động của từng cá nhân trong tổ chức	Schein (2010), Đỗ Thị Ý Nhi (2019) và chuyên gia đề nghị bổ sung	1) Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp khiến anh/chị muốn gắn bó và muốn được phát triển bản thân để làm việc ngày một tốt hơn? 2) Phong cách lãnh đạo tạo cảm hứng để anh/chị học tập, nâng cao trình độ? 3) Quy tắc ứng xử và các giá trị ngầm của tổ chức doanh nghiệp tạo động lực để anh/chị tham gia các hoạt động đào tạo, phát triển để được gắn bó lâu dài hơn?

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án)

2.2.3. Các yếu tố cá nhân của người lao động

Ngoài một số yếu tố nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, trình độ đào tạo... thì động lực của cá nhân người lao động là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú.

Động lực là yếu tố nội tại thúc đẩy con người hành động để đạt được mục tiêu nhất định. Trong môi trường làm việc, động lực cá nhân của người lao động bao gồm các nhu cầu, mong muốn và khát vọng mà họ hướng tới. Động lực có thể đến từ cả

bên trong (ví dụ, cảm giác thỏa mãn khi hoàn thành công việc) và bên ngoài (ví dụ, tiền lương, thăng tiến, điều kiện làm việc).

Động lực cá nhân của người lao động có vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, ảnh hưởng trực tiếp đến các khía cạnh sau:

- Hiệu suất làm việc: Khi người lao động có động lực, họ làm việc tích cực hơn, sáng tạo hơn và sẵn sàng vượt qua khó khăn để đạt được mục tiêu công việc. Điều này giúp nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng, yếu tố quan trọng trong du lịch.

- Sự cam kết và lòng trung thành: Nhân viên có động lực cao sẽ gắn bó lâu dài với tổ chức, giảm tỷ lệ nghỉ việc, giúp các cơ sở lưu trú ổn định nguồn nhân lực, đồng thời tiết kiệm chi phí tuyển dụng và đào tạo mới.

- Phát triển năng lực cá nhân: Động lực thúc đẩy nhân viên tự phát triển, nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng mềm. Đây là yếu tố cốt lõi để phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của ngành du lịch.

Liên quan đến động lực của cá nhân người lao động có hai lý thuyết nổi tiếng giải thích cho vấn đề này. Thứ nhất, theo lý thuyết nhu cầu của Maslow, con người có các nhu cầu từ cơ bản đến cao cấp như sinh lý, an toàn, xã hội, tôn trọng và tự khẳng định. Người lao động cần được đáp ứng những nhu cầu này để phát triển động lực làm việc. Thứ hai, lý thuyết hai yếu tố của Herzberg chia động lực thành hai nhóm yếu tố: nhóm tạo động lực (sự thăng tiến, thành tích, công nhận) và nhóm yếu tố duy trì (môi trường làm việc, lương bổng, an toàn lao động). Sự kết hợp giữa hai nhóm này giúp duy trì và thúc đẩy động lực của người lao động. Do vậy, để tạo động lực cho NNLDL trong các cơ sở lưu trú phát triển, các doanh nghiệp nên chú trọng đến các yếu tố như chính sách đãi ngộ, điều kiện làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp và công nhận, khen thưởng.

Động lực cá nhân là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú du lịch. Các nhà quản lý cần tập trung xây dựng một môi trường làm việc thúc đẩy động lực thông qua việc cải thiện chính sách đãi ngộ, cung cấp cơ hội phát triển nghề nghiệp và tạo ra sự gắn kết trong đội ngũ. Sự phát triển

này không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn đóng góp vào sự phát triển bền vững của ngành du lịch.

Như vậy, yếu tố thuộc về bản thân người lao động ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch có thể là:

Bảng 2.5. Bảng mô tả các biến đo lường cho các yếu tố bản thân người lao động

Các biến	Định nghĩa	Nguồn tham khảo	Các chỉ số/thang đo/câu hỏi
<i>Các yếu tố cá nhân</i>	Các điều kiện của bản thân người lao động như độ tuổi, giới tính, động lực	(Ensour et al., 2013; Quân, 2014) Atthakorn (2013)	Các yếu tố cá nhân bao gồm: 1) Độ tuổi 2) Giới tính 3) Nhu cầu, động lực
Độ tuổi	Mức tuổi khác nhau của người lao động có thể ảnh hưởng đến sự PTNNL	Atthakorn (2013)	1) 18-30 tuổi 2) 31-40 tuổi 3) 41-50 tuổi 4) 51-60 tuổi 5) Trên 60 tuổi
Giới tính	Lao động nam hay lao động nữ nhận được sự phát triển ở một mức độ khác biệt đáng kể	Atthakorn (2013)	1) Nam 2) Nữ 3) Khác
Động lực	Sức mạnh nội tại thúc đẩy người lao động học tập, phát triển để đạt được mục tiêu nhất định	Wright (2003), Chu Tuấn Anh và cộng sự (2021)	1) Cố gắng hết sức để phát triển bản thân 2) Sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành công việc 3) Làm việc chăm chỉ hơn người khác trong tổ chức 4) Đặt ra các mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án)

2.3. Các lý thuyết sử dụng trong nghiên cứu

Lý thuyết phát triển nguồn nhân lực có nguồn gốc chủ yếu từ các nhánh kiến thức như lý thuyết kinh tế, lý thuyết học tập cho người lớn, lý thuyết tâm lý và lý thuyết hệ thống. Các khái niệm và lý thuyết giải thích sự phát triển nguồn nhân lực gắn liền với phát triển tổ chức. Đối với cơ sở lý thuyết giải thích cho các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNLDL tại doanh nghiệp, tổ chức, bên cạnh các lý thuyết về nhu cầu, động lực, thích nghi của người lao động như đã đề cập ở trên chúng ta có thể xem xét lý thuyết liên quan đến hệ thống đóng, hệ thống mở, lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực với các yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài tổ chức.

2.3.1. Lý thuyết hệ thống

2.3.1.1. Lý thuyết hệ thống đóng

Hệ thống đóng là hệ thống không có tương tác với môi trường vì môi trường không ảnh hưởng đến hệ thống hoặc vì nó có rất ít thay đổi trong môi trường. Hệ thống đã hoàn chỉnh trong chính nó, không liên kết với các hệ thống khác, tự cô lập mình khỏi môi trường xung quanh.

2.3.1.2. Lý thuyết hệ thống mở

Hầu hết các hệ thống cụ thể đều có ranh giới để chỉ tiếp nhận một phần các cường độ lớn của một số năng lượng vật chất hoặc để truyền thông tin ra bên ngoài. Một hệ thống như vậy là một hệ thống mở. Các yếu tố đầu vào có thể thay đổi các thành phần của hệ thống và phá vỡ hay thay thế năng lượng sử dụng trong hệ thống [158]. Lý thuyết hệ thống mở liên quan đến tổ chức liên tục tương tác với môi trường bên ngoài: xã hội, khách hàng, kinh tế, chính trị, công nghệ, môi trường và các yếu tố khác. Theo Niklas Luhmann (1927-1998), nhà xã hội học người Đức, triết gia khoa học xã hội và là nhà tư tưởng lỗi lạc về lý thuyết hệ thống thì khi tương tác với môi trường bên ngoài, tổ chức phải thích ứng để có thể xử lý những tác động này, có nghĩa là các nhà quản trị phải có tầm nhìn dẫn dắt tổ chức theo nhiều khía cạnh khác nhau và chỉ định các chính sách là công cụ của các nhà quản trị, mục tiêu là để các nhà quản trị cấp dưới áp dụng chúng trong quá trình xử lý và vận hành công việc [150].

Có thể thấy, lý thuyết hệ thống chia thành hai loại: hệ thống đóng và hệ thống mở. Trên thực tế, hệ thống đóng là hệ thống khép kín, nó không bị tác động bởi môi trường bên ngoài. Ngược lại, trong hệ thống mở, môi trường có tác động đáng kể. Bertalanffy (1988) nhận định tổ chức hoạt động dựa trên ba bộ phận chính: đầu vào, quá trình và đầu ra, các bộ phận này tương tác và kết hợp thành một quy trình thống nhất để đạt được mục tiêu tổ chức.

Barnard (1938) xem các tổ chức là hệ thống hợp tác giữa con người và hệ thống làm việc và việc quản lý thành công hệ thống đó phụ thuộc vào ba yếu tố chính đó là: 1) Thiết lập rõ mục tiêu và mục đích của tổ chức, 2) Giữ liên lạc liên tục giữa các bên liên quan, 3) Nên có các nhân tố tạo động lực như phần thưởng, tạo cơ hội tiến bộ, hình phạt và động lực tư tưởng. Bên cạnh đó, Barnard đặc biệt nhấn mạnh vai trò quan trọng của quyết định trong tổ chức và nhận thức về sự hạn chế trong quá trình ra quyết định, bản chất của nhóm trong tổ chức, sự giao tiếp từ dưới lên trên và trao quyền. Các đề xuất của Barnard mang tính thực tiễn và có liên quan đến lãnh đạo và truyền thông trong thực tế, ông nhấn mạnh vai trò quản lý hệ thống thông tin liên lạc trong tổ chức giữa cấp trên và cấp dưới và ảnh hưởng tổ chức không chính thức [190].

2.3.2. Lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực

Lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực, được Pfeffer và Salancik giới thiệu vào năm 1978, là một lý thuyết quan trọng trong lĩnh vực quản lý tổ chức. Lý thuyết này tập trung vào sự phụ thuộc giữa các tổ chức và các nguồn lực bên ngoài mà các tổ chức cần để hoạt động và tồn tại. Theo lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, tổ chức không tồn tại độc lập, mà chịu ảnh hưởng và phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài như khách hàng, nhà cung cấp, đối tác kinh doanh, cơ quan chính phủ, và môi trường kinh doanh nói chung. Tổ chức phải tìm cách tạo ra và duy trì mối quan hệ tốt với các nguồn lực này để đảm bảo sự phát triển và thành công.

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và các lý thuyết liên quan đến kiểm soát môi trường bên ngoài chỉ ra rằng tổ chức và các thành viên trong tổ chức có thể phát triển nếu nhận được sự hợp tác và phụ thuộc vào nguồn lực hoặc khi có khả năng

kiểm soát các nguồn lực từ môi trường bên ngoài tổ chức. Sự tồn tại, phát triển của tổ chức dựa vào khả năng hấp thu và duy trì các nguồn lực như nguyên liệu thô, lực lượng lao động, vốn, công cụ, kiến thức được sử dụng để sản xuất hàng hóa, dịch vụ, tuy nhiên các nguồn lực này bị kiểm soát bởi các nhóm xã hội bên ngoài. Do đó, tổ chức phải thích nghi với môi trường bên ngoài để đảm bảo rằng tổ chức có thể tiếp cận, sử dụng những nguồn lực này, đồng thời tìm cách để giảm bớt sự phụ thuộc vào các tổ chức khác để có được các nguồn lực trên (Pfeffer, 1982) trích dẫn bởi Atthakorn [77].

Mấu chốt của lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực là sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc vào khả năng thu nhận và duy trì nguồn lực. Tổ chức cần tăng cường khả năng kiểm soát và, nếu cần, phải phụ thuộc vào nguồn lực bên ngoài để tồn tại và đáp ứng nhu cầu tồn tại của mình.

Tóm lại, Luận án sử dụng một số lý thuyết để giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú. Lý thuyết kinh tế nhấn mạnh vào việc đầu tư vào nguồn nhân lực như một yếu tố chính giúp cải thiện năng suất và mang lại lợi thế cạnh tranh. Các lý thuyết như lý thuyết về nguồn lực khan hiếm, lý thuyết về lợi thế bền vững và lý thuyết về vốn nhân lực được áp dụng để nghiên cứu hiệu quả đầu tư vào nguồn nhân lực. Lý thuyết hệ thống được sử dụng để chỉ ra quá trình phát triển nhân lực một cách hệ thống và toàn diện, từ đầu vào, quá trình chuyển đổi, đến kết quả. Nó cũng bao gồm các lý thuyết về hệ thống mở và hệ thống đóng, giúp tổ chức cân bằng giữa yếu tố nội bộ và yếu tố bên ngoài. Lý thuyết tâm lý học tập trung vào hành vi của con người và việc tạo ra các động lực trong tổ chức, bao gồm các khái niệm về học tập tổ chức, quản lý nhân viên và thay đổi hành vi để cải thiện hiệu suất làm việc. Các nhánh nhỏ như tâm lý học nhận thức, hành vi cũng được sử dụng để phân tích sự thay đổi nhận thức và hành vi trong quá trình học tập và phát triển nhân lực trong các cơ sở lưu trú.

2.4. Giả thuyết, mô hình nghiên cứu

2.4.1. Các giả thuyết nghiên cứu

Căn cứ vào các lý luận trình bày ở nội dung 2.2 và các lý thuyết nền tảng ở

2.3, tác giả đề xuất các giả thuyết nghiên cứu sau:

2.4.1.1. Các giả thuyết về mối quan hệ tác động trực tiếp của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

Giả thuyết H1a: Môi trường kinh doanh tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

Môi trường kinh doanh là các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến sự phát triển của nền kinh tế nói chung và của ngành du lịch nói riêng. Baum (1995) cho rằng các yếu tố kinh tế như tăng trưởng và biến động thị trường lao động gây áp lực lên các cơ sở lưu trú trong việc tuyển dụng và duy trì nhân lực chất lượng. Riley (1996) nhấn mạnh rằng một thị trường lao động năng động giúp thu hút nhân sự có kỹ năng, nâng cao chất lượng phục vụ trong ngành du lịch. Tại Việt Nam, theo báo cáo của Tổng cục Du lịch chỉ ra rằng tình trạng thiếu hụt nhân sự có trình độ hiện nay là thách thức lớn cho các cơ sở lưu trú. Baum (2018) cảnh báo rằng sự không ổn định kinh tế buộc các cơ sở phải điều chỉnh chiến lược tuyển dụng và đào tạo. Nickson (2013) cũng nhận định rằng môi trường kinh tế ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tuyển dụng, chất lượng và phát triển nguồn nhân lực trong ngành. Tóm lại, môi trường kinh tế và thị trường lao động là yếu tố thiết yếu cho sự phát triển nguồn nhân lực du lịch và khả năng cạnh tranh bền vững của ngành.

Sự thay đổi trong xu hướng du lịch và nhu cầu của khách hàng đã tác động mạnh mẽ đến ngành du lịch, đặc biệt là trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú. UNWTO (2019) cho rằng xu hướng du lịch quốc tế, như du lịch trải nghiệm và du lịch xanh, không chỉ nâng cao kỳ vọng khách hàng mà còn yêu cầu các cơ sở lưu trú cải thiện năng lực nhân viên. Báo cáo của RMIT năm 2023 chỉ ra rằng nhu cầu nhân lực trong ngành du lịch Việt Nam rất lớn, đặc biệt khi các cơ sở lưu trú cần cải thiện chất lượng nhân sự để đáp ứng các xu hướng mới như du lịch trải nghiệm và du lịch xanh. Điều này tạo ra cơ hội nhưng cũng đồng thời là thách thức cho các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự có kỹ năng phù hợp. Morrison (2021) cũng chỉ ra rằng thay đổi trong xu hướng tiêu dùng buộc các khách sạn điều chỉnh chiến lược nhân sự, đặc biệt ở khu vực Đông Nam Á. Vì vậy,

phát triển nguồn nhân lực không chỉ đáp ứng nhu cầu hiện tại mà còn đảm bảo khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững cho ngành du lịch trong tương lai.

Giả thuyết H2a: Sự phát triển công nghệ tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

Công nghệ đã và đang trở thành yếu tố ảnh hưởng sâu sắc đến mọi lĩnh vực của ngành du lịch nói chung, phát triển NNL nói riêng. Buhalis và Law (2008) cho rằng việc áp dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) trong quản lý khách sạn không chỉ cải thiện kỹ năng nhân viên mà còn nâng cao hiệu suất làm việc, tạo ra môi trường học hỏi tích cực. Nguyễn Thị Thu Hằng (2020) nhấn mạnh rằng tại Việt Nam, công nghệ trong khách sạn đã thúc đẩy đào tạo nhân viên về kỹ năng công nghệ, giúp họ thích ứng nhanh với thay đổi trong môi trường làm việc. Ivanov và Webster (2017) chỉ ra rằng công nghệ như trí tuệ nhân tạo và tự động hóa đã thay đổi cấu trúc công việc trong ngành lưu trú, yêu cầu nhân viên nâng cao kỹ năng quản lý quy trình phức tạp. Điều này tạo ra động lực cho nhân viên học hỏi và phát triển, cho thấy tác động tích cực của công nghệ đối với khả năng học hỏi và phát triển nguồn nhân lực trong ngành du lịch.

Giả thuyết H3a: Các bên liên quan tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

Có nhiều bên liên quan trong việc phối hợp phát triển du lịch nói chung và phát triển nguồn nhân lực nói riêng, trong đó Chính sách của nhà nước và địa phương có vai trò rất lớn quyết định vấn đề này. Chính sách của Nhà nước về phát triển du lịch được biết đến như là công cụ để phát triển du lịch, thường bao gồm các chiến lược phát triển du lịch tổng thể, chính sách khuyến khích đầu tư, các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng, các biện pháp về quyền lợi, nghĩa vụ lao động và các quy định về tiêu chuẩn chất lượng. Baum (2007) cho rằng chính sách du lịch quốc gia là yếu tố quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực qua đào tạo và nâng cao kỹ năng cho nhân viên ngành du lịch. Nghiên cứu của Dredge và Jamal (2015) chỉ ra rằng chính sách du lịch không chỉ phát triển cơ sở hạ tầng mà còn thiết lập tiêu chuẩn đào tạo nghề và cải thiện chất lượng dịch vụ. Tại Việt Nam, Nguyễn Thị Lan và Trần

Văn Thảo (2018) khẳng định rằng chính sách phát triển du lịch nâng cao chất lượng và quy mô lao động, đặc biệt ở các cơ sở lưu trú. Trần Lâm Vũ (2019) cũng nhấn mạnh rằng các chính sách bền vững, như ưu đãi thuế và đào tạo nguồn nhân lực, không chỉ thúc đẩy tăng trưởng kinh tế du lịch mà còn mở ra cơ hội nghề nghiệp cho người lao động. Như vậy, chính sách phát triển du lịch tác động trực tiếp và gián tiếp đến sự phát triển toàn diện của nguồn nhân lực trong ngành. Như vậy, chính sách phát triển du lịch tác động trực tiếp và gián tiếp đến sự phát triển toàn diện của nguồn nhân lực trong ngành.

Ngoài ra, sự hợp tác của doanh nghiệp với các tổ chức bên ngoài mang lại nhiều lợi ích cho các cơ sở lưu trú trong việc phát triển nguồn nhân lực. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra vai trò của việc hợp tác với các cơ quan và đơn vị bên ngoài đối với phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú. Dredge và Jenkins (2007) nhấn mạnh rằng hợp tác với tổ chức giáo dục không chỉ nâng cao chất lượng đào tạo mà còn giúp nhân viên tiếp cận kiến thức mới đáp ứng yêu cầu ngành du lịch. Sigala và Baum (2012) chỉ ra rằng hợp tác quốc tế trong du lịch phát triển nguồn nhân lực chất lượng và tạo cơ hội học hỏi giữa các quốc gia. Đồng thời, liên kết với đối tác chiến lược giúp cơ sở lưu trú cải thiện đào tạo và nâng cao kỹ năng cho nhân viên qua chương trình trao đổi và phát triển chuyên môn. Sheldon và Fesenmaier (2015) cho thấy hợp tác với tổ chức quốc tế giúp cơ sở lưu trú nâng cao trình độ chuyên môn thông qua tiêu chuẩn quốc tế và chương trình đào tạo hiện đại. Gần đây, Nguyễn Thị Bích Hằng (2021) nhấn mạnh rằng hợp tác giữa cơ sở lưu trú và các cơ sở đào tạo rất quan trọng trong việc nâng cao tay nghề lao động. Từ đó, có thể thấy sự hợp tác với các cơ quan và đơn vị bên ngoài đóng vai trò thiết yếu trong việc phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú.

Giả thuyết H4a: Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến việc nâng cao chất lượng và hiệu quả làm việc của nhân viên, đặc biệt trong ngành du

lịch. Baum (1995) cho rằng chính sách đào tạo bài bản tại các cơ sở lưu trú giúp nâng cao kỹ năng nhân viên và đáp ứng yêu cầu thị trường. Garavan (2007) nhấn mạnh rằng đầu tư vào chương trình đào tạo không chỉ nâng cao năng lực chuyên môn mà còn tăng cường gắn kết và lòng trung thành của nhân viên. Wang (2008) khẳng định rằng doanh nghiệp có chiến lược đào tạo rõ ràng thường có lợi thế cạnh tranh nhờ chất lượng dịch vụ tốt. Tại Việt Nam, Nguyễn Văn Hoàng (2021) cho thấy chính sách đào tạo nhân lực tại các cơ sở lưu trú đã cải thiện hiệu suất làm việc và giảm tỷ lệ thay thế nhân sự.

Một yếu tố không thể thiếu trong chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các tổ chức là ngân sách đào tạo, đây là yếu tố quan trọng quyết định đến chất lượng và hiệu quả của quá trình phát triển nguồn nhân lực. Noe (2013) khẳng định rằng đầu tư vào ngân sách đào tạo nâng cao kiến thức, kỹ năng và năng lực cho nhân viên, đặc biệt trong ngành dịch vụ như du lịch. Nghiên cứu cho thấy ngân sách đào tạo đầy đủ giúp các chương trình diễn ra liên tục và chuyên nghiệp, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Trần Minh Khuê (2019) nhận thấy các cơ sở lưu trú ở Việt Nam có ngân sách đào tạo lớn thường sở hữu lực lượng nhân sự chuyên nghiệp và chất lượng dịch vụ cao hơn. Bauman (2019) cũng chỉ ra mối liên hệ giữa ngân sách đào tạo và hiệu quả phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt khi nhu cầu đào tạo ngày càng tăng để đáp ứng yêu cầu thị trường.

Cuối cùng, cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho người lao động sau đào tạo là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ như du lịch. Greenhaus, Callanan và Godshalk (2009) cho rằng cơ hội thăng tiến và lộ trình nghề nghiệp rõ ràng không chỉ thu hút mà còn giữ chân nhân tài. Những cá nhân có cơ hội phát triển nghề nghiệp sẽ có động lực hơn để nâng cao kỹ năng và năng lực làm việc. Lê Hoàng Sơn, Phan Thị Bích Ngọc (2020) cho thấy tại Việt Nam, các cơ sở lưu trú có chính sách thăng tiến tốt thường có nhân viên gắn bó lâu dài và phát triển toàn diện hơn về chuyên môn. Riley (2019) cũng nhấn mạnh rằng nhân viên có cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng sẽ cống hiến nhiều hơn, nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Giả thuyết 5a: Sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo doanh nghiệp là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt trong ngành du lịch. Grönroos (1990) chỉ ra rằng lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo môi trường làm việc tích cực, hỗ trợ nhân viên học hỏi và phát triển kỹ năng, từ đó góp phần vào thành công của doanh nghiệp dịch vụ. Yukl (2012) nhấn mạnh rằng lãnh đạo không chỉ hướng dẫn mà còn tạo động lực và cam kết phát triển cho nhân viên, điều này đặc biệt quan trọng trong ngành lưu trú yêu cầu sự tận tâm và chuyên nghiệp. Northouse (2018) cho rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi khuyến khích đổi mới, giúp nhân viên phát triển kỹ năng và nhận thức. Tại Việt Nam, Phạm Văn Cường (2020) khẳng định rằng sự hỗ trợ của lãnh đạo trong đào tạo, cơ hội thăng tiến và môi trường làm việc tích cực có ảnh hưởng lớn đến phát triển nguồn nhân lực trong ngành du lịch.

Giả thuyết 6a: Văn hóa của tổ chức tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt trong ngành du lịch, nơi yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ. Hofstede (1980) cho rằng văn hóa doanh nghiệp là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến hành vi và sự phát triển của nhân viên. Deal và Kennedy (1982) nhấn mạnh rằng môi trường làm việc tích cực, dựa trên các giá trị văn hóa mạnh mẽ, thúc đẩy sự gắn kết và động lực của nhân viên. Schein (2010) khẳng định rằng văn hóa tổ chức chặt chẽ nâng cao khả năng thích ứng và phát triển cá nhân. Tại Việt Nam, Trần Minh Anh (2021) cho thấy các cơ sở lưu trú có văn hóa doanh nghiệp rõ ràng và môi trường làm việc thân thiện thường tạo ra sự hài lòng cho nhân viên, giúp họ phát triển kỹ năng và nâng cao hiệu suất làm việc.

Giả thuyết H7: Động lực của bản thân người lao động tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

Động lực cá nhân được hiểu là các yếu tố nội tại thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc với sự nhiệt tình và cam kết. Theo Herzberg (1959), động lực là yếu tố

chính ảnh hưởng đến hiệu suất và sự phát triển của nhân viên. Nhân viên có động lực cao sẽ chủ động học hỏi và nâng cao kỹ năng, góp phần vào sự phát triển tổ chức. Ryan & Deci (2000) phát triển lý thuyết tự quyết, chỉ ra rằng động lực bao gồm cả động lực nội tại và ngoại tại, đều ảnh hưởng đến năng lực và hiệu quả làm việc. Tại Việt Nam. Lê Văn Hiệp và Phạm Quang Hùng (2021) cho thấy động lực cá nhân là yếu tố quyết định mức độ phát triển nguồn nhân lực và cũng khẳng định rằng động lực cá nhân ảnh hưởng đến năng suất, khả năng học hỏi, sáng tạo và phát triển nghề nghiệp trong ngành du lịch.

2.4.1.2. Các giả thuyết về mối quan hệ tác động gián tiếp của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội thông qua biến trung gian “Động lực của bản thân” người lao động

Mối quan hệ giữa các yếu tố bên ngoài tổ chức, bên trong tổ chức và yếu tố cá nhân người lao động nhấn mạnh sự tương tác phức tạp trong việc phát triển nguồn nhân lực. Baum (1995) chỉ ra rằng môi trường bên ngoài, như chính sách nhà nước và thị trường lao động, định hướng yêu cầu về kỹ năng của người lao động, trong khi yếu tố bên trong như văn hóa và chính sách đào tạo hỗ trợ sự phát triển cá nhân tác động đến nhận thức và hành vi của người lao động, trên cơ sở đó, chính người lao động sẽ quyết định việc phát triển NNL của tổ chức. Bartlett và Ghoshal (1998) nhấn mạnh doanh nghiệp cần điều chỉnh chính sách để thích ứng với sự thay đổi trong môi trường kinh doanh, từ đó thúc đẩy sự phát triển của từng cá nhân. Ostroff và Bowen (2000) cho rằng hệ thống quản lý nhân sự cần phù hợp với văn hóa tổ chức và nhu cầu của người lao động để nâng cao khả năng học hỏi. Noe (2013) nhấn mạnh rằng sự phát triển của nhân viên phụ thuộc vào cơ hội học tập và đào tạo do doanh nghiệp cung cấp. Phạm Văn An (2018) khẳng định rằng tương tác giữa môi trường làm việc và các yếu tố cá nhân ảnh hưởng lớn đến khả năng phát triển nguồn nhân lực, trong khi Nguyễn Minh Hà (2021) bổ sung rằng sự hỗ trợ của lãnh đạo và văn hóa tổ chức có ảnh hưởng lớn đến việc nâng cao kỹ năng và giúp nhân viên thích ứng với thay đổi trong môi trường làm việc.

Như vậy, nhiều nghiên cứu ở các bối cảnh khác nhau đã khẳng định các yếu tố

bên ngoài tổ chức, yếu tố bên trong tổ chức có mối quan hệ ảnh hưởng đến bản thân người lao động mà ở đây là “Động lực của bản thân” người lao động, qua đó làm thay đổi nhận thức và hành vi của họ, giúp họ tiếp nhận các chính sách của tổ chức và môi trường bên ngoài để phát triển bản thân. Mối quan hệ này có thể được hiểu là hàng năm, ngành du lịch và các yếu tố thuộc về vĩ mô đều có các chính sách, các công cụ quản lý chung nhằm phát triển nguồn nhân lực cho ngành; các tổ chức kinh doanh du lịch cũng có những chính sách cho phát triển nguồn nhân lực du lịch, tuy nhiên, việc tiếp nhận và đáp ứng các chính sách đó như thế nào thì còn phụ thuộc vào nhận thức, hành vi của người lao động trong ngành, trong các cơ sở kinh doanh du lịch. Điều này là hết sức có ý nghĩa cho sự phát triển nguồn nhân lực du lịch, bởi nó không thể chỉ đến từ sự nỗ lực của các nhà quản lý trong các cơ quan quản lý nhà nước, nhà quản lý trong các doanh nghiệp kinh doanh du lịch, mà còn đến từ chính sự chủ động của người lao động. Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất các giả thuyết mô tả tác động của các yếu tố bên ngoài và bên trong tổ chức tác động đến “Động lực của bản thân” người lao động, qua đó gián tiếp tác động lên phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội như sau:

Giả thuyết H1b: Môi trường kinh doanh tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H2b: Sự phát triển công nghệ tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H3b: Các bên liên quan tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H4b: Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H5b: Sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H6b: Văn hóa của tổ chức tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

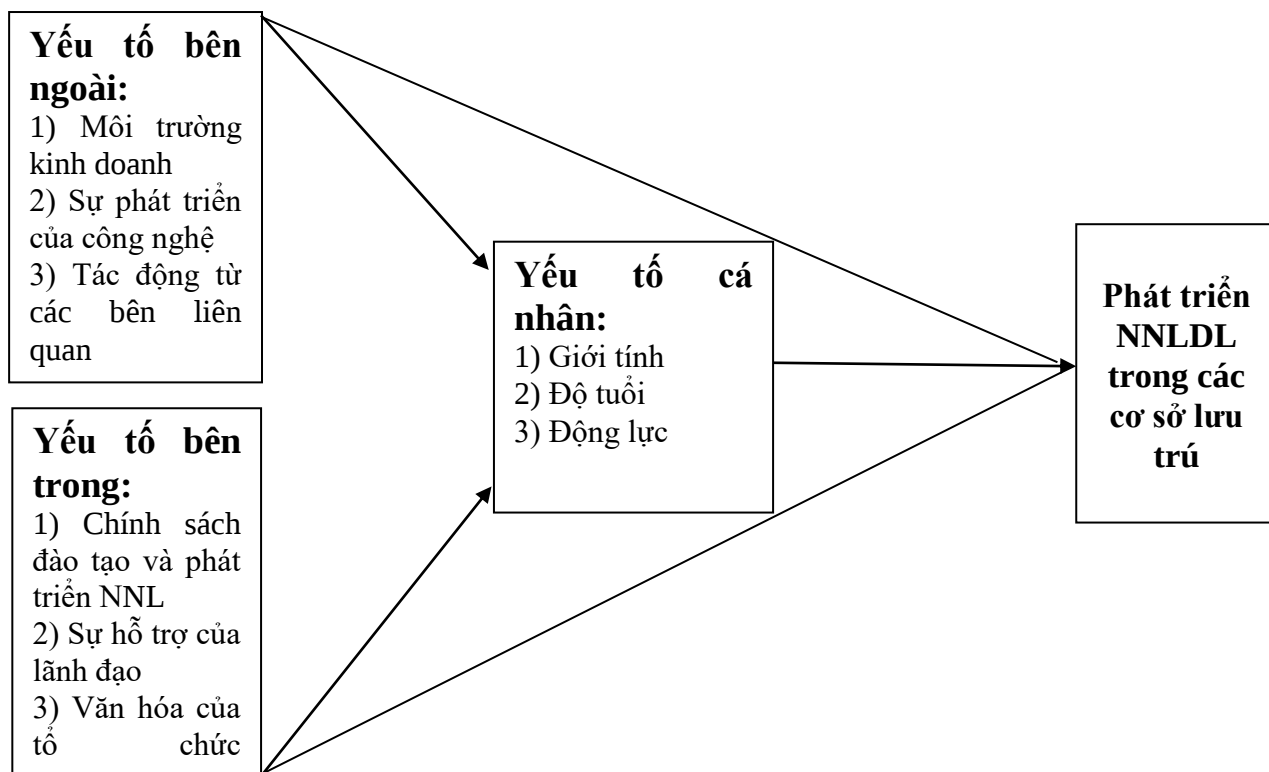
2.4.2. Mô hình nghiên cứu

Biến phụ thuộc của nghiên cứu là PTNNL trong các cơ sở lưu trú mà trong đó nội hàm là các hoạt động đào tạo, giáo dục, học tập qua công việc, phát triển bản thân cho người lao động. Biến độc lập là các yếu tố bên ngoài, các yếu tố bên trong tổ chức và các yếu tố cá nhân.

Các yếu tố bên trong tổ chức được giải thích dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống hợp tác trong tổ chức của Barnard (1938) với các khái niệm liên quan đến lý thuyết truyền thông và tạo động lực trong tổ chức. Các yếu tố bên ngoài tổ chức được giải thích bằng lý thuyết hệ thống mở và lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực của Pfeffer và Salancik (1978).

Ngoài ra, nghiên cứu sinh cũng đưa các yếu tố cá nhân vào khung lý thuyết của nghiên cứu với mục đích xem xét một cách toàn diện hơn mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc cá nhân người lao động như giới tính, độ tuổi, động lực của bản thân..., đối với sự phát triển của nguồn nhân lực du lịch. Trong đó, tác giả dự báo rằng, yếu tố động lực của bản thân sẽ quyết định rất lớn đến Phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Về mô hình nghiên cứu, trên cơ sở mối liên kết giữa các yếu tố phát triển nguồn nhân lực trong nghiên cứu của Wararat Kieopairee (2008), kết quả những nghiên cứu đã có trước đây, tham khảo ý kiến chuyên gia và các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 2.3. Mô hình nghiên cứu của luận án

(Nguồn : Tổng hợp của tác giả luận án)

Tiểu kết chương 2

Chương 2 của Luận án đi sâu tổng hợp, phân tích xây dựng cơ sở lý luận về phát triển NNLDL và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú. Trong nghiên cứu này, biến phụ thuộc là sự phát triển của NNLDL trong các cơ sở đào tạo và trong đó người nghiên cứu đã chọn đào tạo, giáo dục, học tập qua công việc và phát triển bản thân là các yếu tố cấu thành sự phát triển. Biến độc lập là các yếu tố bên trong, các yếu tố bên ngoài tổ chức, trong đó:

- Các yếu tố bên ngoài tổ chức bao gồm chính sách của nhà nước về phát triển du lịch, xu hướng du lịch và nhu cầu khách hàng, tác động của công nghệ, môi trường kinh tế và thị trường lao động và hợp tác với cơ quan, đơn vị bên ngoài. Các yếu tố bên ngoài tổ chức được giải thích bằng lý thuyết hệ thống mở và lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực của Pfeffer và Salancik (1978).

- Các yếu tố bên trong bao gồm sự hỗ trợ của lãnh đạo, chính sách đào tạo, phát triển NNLDL của tổ chức, văn hóa doanh nghiệp, ngân sách dành cho đào tạo, PTNNLDL và cơ hội thăng tiến. Các yếu tố bên trong tổ chức được giải thích dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống hợp tác của Barnard (1938) với các khái niệm liên quan đến lý thuyết truyền thông và tạo động lực trong tổ chức.

Ngoài ra, người nghiên cứu đã đưa các yếu tố cá nhân vào khung lý thuyết của nghiên cứu với mục đích xem xét một cách toàn diện hơn mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc cá nhân người lao động như giới tính, độ tuổi, động cơ... đối với sự phát triển của nguồn nhân lực du lịch.

Trên cơ sở đó các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đã được đề xuất nhằm triển khai đánh giá thực trạng vấn đề nghiên cứu ở các chương tiếp theo của luận án.

CHƯƠNG 3. BỐI CẢNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Bối cảnh nghiên cứu

Hà Nội là Thủ đô nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, là trung tâm chính trị - hành chính quốc gia, nơi đặt trụ sở của các cơ quan trung ương của Đảng, Nhà nước và các tổ chức chính trị - xã hội, cơ quan đại diện ngoại giao, tổ chức quốc tế; là trung tâm lớn về văn hóa, giáo dục, khoa học và công nghệ, kinh tế và giao dịch quốc tế của cả nước.

Hà Nội là địa bàn rất giàu tài nguyên du lịch đặc biệt là tài nguyên du lịch văn hóa của vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ và là một trong những khu vực hấp dẫn du lịch cao của vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ cũng như của cả nước. Tại đây, tập trung những tiềm lực kinh tế chủ yếu của vùng, là đầu mối giao lưu của vùng, cả nước với quốc tế với hệ thống đường bộ, đường sắt, đường thủy và đường hàng không phát triển, là cửa khẩu hàng không quốc tế quan trọng hàng đầu của đất nước; tập trung các cơ quan đầu não về kinh tế, chính trị, văn hoá; nơi diễn ra các hoạt động chính trị chủ yếu của đất nước.

Với nhiều lợi thế và nguồn lực để phát triển du lịch như vị trí địa lý thuận lợi, tài nguyên du lịch tự nhiên và tài nguyên du lịch văn hóa rất phong phú và đặc sắc, điều kiện cơ sở kinh tế, hạ tầng kỹ thuật đô thị đồng bộ và phát triển, trình độ dân trí phát triển..., Du lịch Hà Nội luôn chiếm vị trí quan trọng trong các chính sách phát triển của Đảng và Nhà nước đối với Thủ đô, mục tiêu là đưa du lịch trở thành ngành kinh tế trọng điểm với tỉ trọng chiếm 15-16% GRDP của Thành phố [5].

Trong những năm gần đây, ngành du lịch Hà Nội đã trải qua nhiều biến động đáng kể, chịu ảnh hưởng từ các yếu tố trong nước và quốc tế. Từ giai đoạn phát triển mạnh mẽ trước đại dịch COVID-19, cho đến sự suy giảm nghiêm trọng trong thời kỳ dịch bệnh và giai đoạn phục hồi sau đại dịch, bối cảnh du lịch Hà Nội phản ánh sự chuyển mình phức tạp của cả ngành du lịch toàn cầu.

Trước đại dịch, Hà Nội là một trong những điểm đến hàng đầu của du lịch Việt Nam, nổi bật với sự tăng trưởng mạnh mẽ cả về số lượng du khách quốc tế và nội địa. Nhờ vào di sản văn hóa phong phú và các sự kiện quốc tế quan trọng, du lịch

Hà Nội đã thu hút được lượng lớn du khách. Cụ thể, trong năm 2019, thành phố đã đón hơn 29 triệu lượt khách du lịch, trong đó có khoảng 7 triệu lượt khách quốc tế. Tổng doanh thu từ du lịch của Hà Nội đạt 103.8 nghìn tỷ đồng (khoảng 4.5 tỷ USD), tăng 34% so với năm 2018 [8].

Một trong những yếu tố chủ chốt thúc đẩy sự phát triển du lịch của Hà Nội là hệ thống di sản văn hóa đa dạng và độc đáo. Hà Nội có bề dày lịch sử hơn một nghìn năm, với nhiều di tích nổi tiếng như Khu phố cổ, Văn Miếu - Quốc Tử Giám, Hồ Gươm, và Lăng Chủ tịch Hồ Chí Minh. Những địa điểm này không chỉ là biểu tượng của văn hóa và lịch sử Việt Nam, mà còn là điểm thu hút đông đảo du khách quốc tế và nội địa. Theo thống kê của Sở Du lịch Hà Nội, các điểm đến này luôn nằm trong danh sách các địa điểm tham quan hàng đầu của khách du lịch khi đến thăm Hà Nội, đóng góp khoảng 30% vào tổng lượng khách du lịch và doanh thu du lịch của thành phố năm 2019.

Ngoài ra, Hà Nội còn tổ chức nhiều sự kiện quốc tế quan trọng, góp phần nâng cao hình ảnh của thành phố trên bản đồ du lịch thế giới. Nổi bật là Hội nghị Thượng đỉnh Mỹ - Triều năm 2019, Diễn đàn Kinh tế Thế giới về ASEAN (WEF ASEAN) năm 2018, Đại hội Thể thao Đông Nam Á (SEA Games) năm 2021, những sự kiện này đã thu hút sự chú ý của truyền thông quốc tế và làm tăng cường sức hút của Hà Nội như một điểm đến an toàn và hấp dẫn. Hơn nữa, sự phát triển của hạ tầng du lịch, đặc biệt là hệ thống khách sạn từ 1 đến 5 sao, cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu của du khách và thúc đẩy sự phát triển của ngành du lịch.

Tuy nhiên, đại dịch COVID-19 đã tạo ra một bước ngoặt lớn đối với ngành du lịch toàn cầu và Hà Nội không phải là ngoại lệ. Giai đoạn 2020-2021 chứng kiến sự suy giảm nghiêm trọng. Nhiều cơ sở lưu trú, nhà hàng và các điểm tham quan tại Hà Nội buộc phải tạm thời đóng cửa hoặc giảm công suất hoạt động do thiếu vắng du khách. Điều này đã dẫn đến một sự suy giảm nghiêm trọng trong doanh thu du lịch, tác động tiêu cực và để lại những hệ lụy lâu dài đối với NNLDL của thành phố.

Kể từ năm 2022, khi đại dịch được kiểm soát, Hà Nội đã bắt đầu quá trình mở cửa và phục hồi du lịch. Đây là giai đoạn Hà Nội đã ghi nhận sự phục hồi mạnh mẽ

của ngành du lịch trong năm 2023, đặc biệt là với sự trở lại của du khách quốc tế, đến tháng 11/2023, thành phố đã đón 4,1 triệu lượt khách quốc tế (trong tổng số 24 triệu lượt năm 2023), vượt qua mục tiêu 4 triệu lượt đề ra, tăng gấp 3 lần so với cùng kỳ năm 2022. Sự trở lại của du khách quốc tế là một tín hiệu tích cực cho sự hồi phục của ngành du lịch sau gần hai năm suy thoái. Doanh thu từ ngành du lịch năm 2023 cũng đạt con số ấn tượng, lên tới 87 nghìn tỷ đồng, tăng 58,4% so với năm 2022. Các dịch vụ lưu trú và du lịch tại Hà Nội cũng phát triển mạnh mẽ với hơn 3.700 cơ sở lưu trú và công suất phòng đạt 59,3% trong năm 2023 [41]. Năm 2024, tổng lượng khách du lịch đến Hà Nội đạt 27,86 triệu lượt khách, tăng 12,7% so với năm 2023, trong đó gồm 6,35 triệu lượt khách quốc tế (có 4,47 triệu lượt khách quốc tế có lưu trú), tăng 34,4% so với năm 2023 và 21,51 triệu lượt khách nội địa, tăng 7,5% so với năm 2023. Tổng thu từ khách du lịch đạt khoảng 110,5 nghìn tỷ đồng, tăng 18,3% so với năm 2023. Hệ thống cơ sở lưu trú các cơ sở (đặc biệt là lưu trú cao cấp 4-5 sao), dịch vụ mua sắm, ăn uống, vui chơi giải trí đạt tiêu chuẩn phục vụ khách du lịch tiếp tục đảm bảo cả về số lượng và chất lượng. Năm 2024, công suất sử dụng phòng trung bình khối khách sạn đạt 62%; tăng 2,9% so với cùng kỳ năm 2023 [46]. Sự trở lại này cho thấy ngành du lịch của thủ đô đang thực sự hồi phục và tiếp tục phát triển. Tuy nhiên, sự phát triển này cũng làm gia tăng cạnh tranh trong ngành. Các cơ sở lưu trú phải đối mặt với áp lực từ các nền tảng đặt phòng trực tuyến như Booking.com, Agoda, và Airbnb, nơi khách hàng dễ dàng so sánh giá cả và chất lượng dịch vụ. Ngoài ra, xu hướng du lịch bền vững và trải nghiệm cá nhân hóa đang buộc các cơ sở lưu trú phải đổi mới để đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng.

Trong bối cảnh hiện nay, công nghệ đang thay đổi cách các cơ sở lưu trú vận hành và tương tác với khách hàng. Việc áp dụng các hệ thống quản lý khách sạn (PMS), trí tuệ nhân tạo (AI) trong chăm sóc khách hàng và các công cụ phân tích dữ liệu giúp nâng cao hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, không phải cơ sở lưu trú nào tại Hà Nội cũng có khả năng tiếp cận và triển khai các công nghệ này. Thêm vào đó là xu hướng chuyển đổi số trong ngành du lịch. Nhiều cơ sở lưu trú và doanh nghiệp du lịch tại Hà Nội đã tích cực áp dụng công nghệ, từ hệ thống đặt phòng trực tuyến cho

đến các ứng dụng du lịch thông minh. Sự chuyển đổi này không chỉ giúp tối ưu hóa dịch vụ, mà còn giúp các doanh nghiệp tiếp cận khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn, đặc biệt là trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Chuyển đổi số cũng đặt ra yêu cầu về nâng cao kỹ năng cho nhân sự. Nhân viên cần được đào tạo để sử dụng các phần mềm quản lý, xử lý dữ liệu khách hàng và tương tác trên các nền tảng trực tuyến. Sự thiếu hụt kỹ năng số trong lực lượng lao động có thể làm giảm khả năng cạnh tranh của các cơ sở lưu trú.

Biến động kinh tế và thị trường lao động đang ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú. Chi phí vận hành tăng, sự biến động về tỷ giá hối đoái làm tăng áp lực tài chính cho các doanh nghiệp. Thị trường lao động tại Hà Nội đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt lao động lành nghề trong ngành du lịch và khách sạn. Nhiều lao động trẻ lựa chọn làm việc trong các ngành công nghệ hoặc dịch vụ khác với mức lương hấp dẫn hơn, dẫn đến khó khăn trong tuyển dụng và giữ chân nhân tài.

Xu hướng khách hàng ngày càng ưu tiên các trải nghiệm cá nhân hóa, chẳng hạn như lưu trú tại các homestay mang đậm nét văn hóa địa phương hoặc các khách sạn có chính sách thân thiện với môi trường. Tuy nhiên, việc đáp ứng các xu hướng này đòi hỏi sự đầu tư đáng kể vào thiết kế, marketing và đào tạo nhân sự.

Ngành du lịch Hà Nội đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt lao động lành nghề, đặc biệt trong các vị trí đòi hỏi kỹ năng chuyên môn như lễ tân, quản lý khách sạn, và chăm sóc khách hàng. Theo báo cáo của Sở Du lịch Hà Nội năm 2024, ngành du lịch thủ đô cần khoảng 25.000 lao động mới mỗi năm, nhưng chỉ đáp ứng được 60% nhu cầu, với tỷ lệ lao động có trình độ đại học trở lên chỉ chiếm 30%. Đặc biệt, các khách sạn 3-5 sao báo cáo thiếu hụt 40% nhân sự ở các vị trí quản lý trung cấp do nhiều lao động chuyển sang các ngành khác như công nghệ thông tin hoặc thương mại điện tử, nơi có mức lương trung bình cao hơn 20-30% [46].

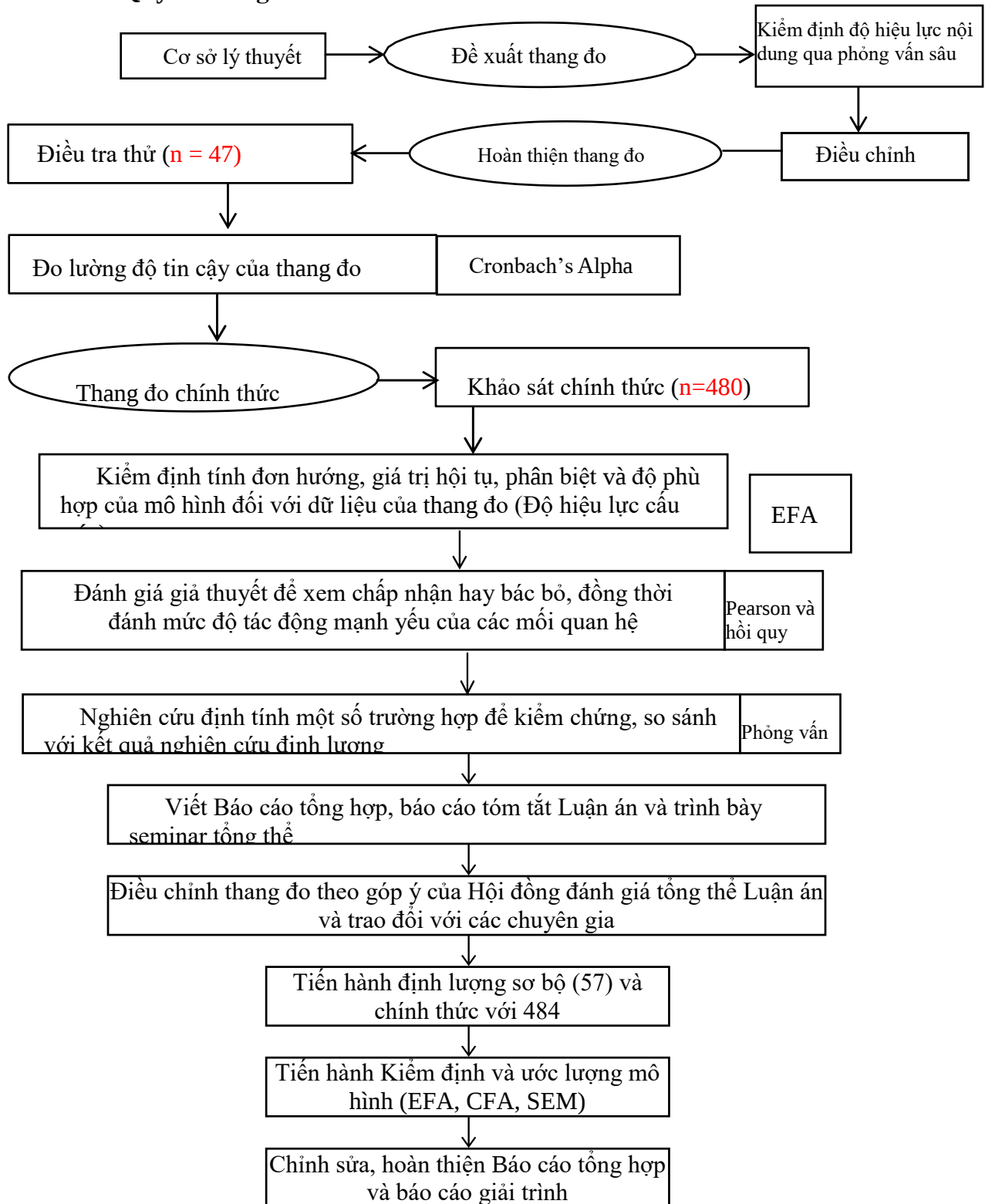
Kỹ năng ngoại ngữ cũng là một điểm yếu. Theo khảo sát năm 2023 cho thấy chỉ khoảng 45% nhân viên tại các cơ sở lưu trú ở Hà Nội có khả năng giao tiếp tiếng

Anh thành thạo, trong khi tiếng Trung và tiếng Hàn - hai ngôn ngữ phổ biến với khách quốc tế - chỉ đạt tỷ lệ lần lượt là 10% và 5%. Điều này làm giảm trải nghiệm của khách hàng quốc tế, vốn chiếm 20% tổng lượng khách đến Hà Nội năm 2024.

Việc đào tạo nhân viên để đáp ứng các yêu cầu mới, chẳng hạn như sử dụng công nghệ hoặc cung cấp dịch vụ cá nhân hóa, đang gặp nhiều trở ngại. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam, chỉ 25% cơ sở lưu trú tại Hà Nội có chương trình đào tạo nội bộ thường xuyên, chủ yếu tập trung ở các khách sạn 4-5 sao. Các cơ sở nhỏ hơn thường không có ngân sách hoặc chuyên môn để tổ chức đào tạo, dẫn đến chất lượng dịch vụ không đồng đều. Hơn nữa, các chương trình đào tạo hiện tại thường thiếu tính thực tiễn và chưa bắt kịp xu hướng toàn cầu như chuyển đổi số hoặc du lịch bền vững.

Ngành du lịch Hà Nội hiện đang phải đối mặt với thách thức lớn về nguồn nhân lực, đặc biệt là sự thiếu hụt nhân lực chất lượng cao trong các lĩnh vực đòi hỏi kỹ năng ngoại ngữ và dịch vụ chuyên nghiệp. Sự hạn chế này không chỉ ảnh hưởng đến khả năng cung cấp dịch vụ đạt tiêu chuẩn quốc tế mà còn làm giảm sức cạnh tranh của Hà Nội so với các điểm đến du lịch khác trong khu vực. Tuy nhiên, cùng với sự phục hồi mạnh mẽ của du lịch quốc tế sau đại dịch, Hà Nội cũng đang đứng trước những cơ hội lớn. Sự phát triển nhanh chóng của các cơ sở lưu trú cao cấp, kết hợp với nỗ lực không ngừng trong việc cải thiện hạ tầng du lịch, mang lại tiềm năng giúp Hà Nội khẳng định vị thế là một điểm đến hấp dẫn trên bản đồ du lịch toàn cầu. Nếu có thể giải quyết hiệu quả vấn đề về nguồn nhân lực, Hà Nội hoàn toàn có khả năng tận dụng những cơ hội này để bứt phá và phát triển bền vững trong tương lai.

3.2. Quy trình nghiên cứu



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

3.3. Phương pháp nghiên cứu

Để thu thập thông tin, tác giả khảo sát nghiên cứu định lượng sử dụng kỹ thuật chọn mẫu ngẫu nhiên bằng bảng hỏi cấu trúc dựa trên mục tiêu của nghiên cứu. Thống kê được áp dụng trong phân tích dữ liệu bao gồm: giá trị trung bình, tỷ lệ phần trăm, độ lệch chuẩn. Ngoài ra, các thống kê được sử dụng để kiểm tra các giả thuyết, bao gồm kiểm tra đúng, sai (True, False) và phân tích hồi quy bội. Đối với nghiên cứu định tính, phương pháp phỏng vấn sâu và nghiên cứu các trường hợp được sử dụng để hiểu các vấn đề, khó khăn vướng mắc và nhu cầu phát triển NNL. Đồng thời, nghiên cứu này đề xuất các định hướng phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.

Mục đích của Chương này là giới thiệu phương pháp nghiên cứu, trong đó nghiên cứu định tính được trình bày trước, nghiên cứu định lượng được trình bày sau. Phần nghiên cứu định tính trình bày về quá trình thu thập dữ liệu, đánh giá công cụ nghiên cứu định tính và phân tích dữ liệu. Phần nghiên cứu định lượng bao gồm mô tả về tổng thể (population) và các mẫu, yếu tố và công cụ nghiên cứu, quá trình xây dựng công cụ, định nghĩa và thang đo đo lường hoạt động, thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu và thống kê được sử dụng trong nghiên cứu.

3.3.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng với 02 mục đích, thứ nhất là để xây dựng khung lý thuyết của nghiên cứu (mô hình nghiên cứu), mục đích thứ hai là để tìm hiểu khái quát các nội dung liên quan đến phát triển du lịch và nguồn nhân lực du lịch trên địa bàn thành phố Hà Nội hiện nay, các chính sách, khó khăn, vướng mắc và cách mà các doanh nghiệp du lịch phát triển NNL, nhận xét, đánh giá của người lao động về sự phát triển nguồn nhân lực du lịch tại Hà Nội.

3.3.1.1. Phỏng vấn chuyên gia để xác định khung lý thuyết, thang đo các biến

Xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu, lược khảo tài liệu, tác giả đã xác định khung lý thuyết, giả thuyết nghiên cứu, các biến số và thang đo. Trên cơ sở đó bước phỏng vấn xin ý kiến chuyên gia được thực hiện nhằm khẳng định lại mô hình nghiên cứu, tính phù hợp của mô hình này. Đồng thời, có thể tìm hiểu, bổ sung các yếu tố hoặc các mối quan hệ mà tác giả chưa phát hiện được. Sở dĩ vì sao phương pháp chuyên gia được lựa chọn để thực hiện trong bước này, vì thực trạng các căn cứ đề xuất mô

hình, giả thuyết và các biến số cần được đo lường trong nghiên cứu mang tính chủ quan của tác giả thông qua quan sát và căn cứ từ các tài liệu liên quan, mối quan hệ và thang đo phần lớn xuất phát từ các nghiên cứu với bối cảnh thế giới, với các lĩnh vực và các địa phương khác, có thể sẽ không phù hợp với các điều kiện kinh tế, văn hóa, xã hội của Việt Nam nói chung và thành phố Hà Nội nói riêng.

Để thực hiện mục tiêu trên, tác giả đã triển khai các bước cụ thể như sau:

Bước 1. Xây dựng bảng hỏi phỏng vấn nhằm hướng đến mục đích là đánh giá tính hợp lý của mô hình, khám phá và điều chỉnh mô hình cũng như các biến đo lường của mô hình.

Bước 2. Gửi bảng hỏi và tài liệu liên quan đến các chuyên gia, liên hệ xin ý kiến chuyên gia. Trong quá trình xin ý kiến, tác giả nêu lý do và đặt những câu hỏi gợi mở về các nhân tố, mô hình, giả thuyết và cách thức đo các biến nghiên cứu.

Bước 3. Tổng hợp kết quả phỏng vấn, xin ý kiến chuyên gia nhằm tổng hợp, sàng lọc và sử dụng các ý kiến của chuyên gia để xem xét lại mô hình nghiên cứu và các yếu tố liên quan.

Các chuyên gia được lựa chọn phỏng vấn là các nhà nghiên cứu có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực du lịch nói chung, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực du lịch nói riêng, các nhà quản lý cấp cao của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, sẵn sàng chia sẻ quan điểm cũng như hỗ trợ cho việc thực hiện nghiên cứu của nghiên cứu sinh.

Các chuyên gia cơ bản bày tỏ sự đồng tình cao với mô hình nghiên cứu đề xuất, một số đề nghị cân nhắc, xem xét làm rõ hơn một số khái niệm của các biến quan sát, ví dụ đề nghị xem xét làm rõ thuật ngữ “vốn con người” trong khái niệm về phát triển nguồn nhân lực, đề nghị cân nhắc bổ sung yếu tố văn hóa tổ chức, năng lực quản trị vào các yếu tố nội bộ tổ chức ảnh hưởng đến PTNNL hoặc xem xét bổ sung nội dung “giới tính khác” bên cạnh “giới tính nam” và “giới tính nữ” của biến quan sát giới tính... Vì vậy, mô hình nghiên cứu chính thức đã được xem xét điều chỉnh, bổ sung so với mô hình tác giả đề xuất ban đầu.

Thang đo sơ bộ các nhân tố

Sau bước phỏng vấn, xin ý kiến chuyên gia, các thang đo được thiết kế theo Likert 5 mức độ, thể hiện sự đồng tình của người được phỏng vấn về các phát biểu

tương ứng với từng tiêu chí, trong đó “mức 1: hoàn toàn không đồng ý, mức 2: không đồng ý, mức 3: không có ý kiến, mức 4: đồng ý, mức 5: hoàn toàn đồng ý”.

3.3.1.2. Phòng vấn giám đốc doanh nghiệp và người lao động

Để thực hiện phỏng vấn sâu giám đốc doanh nghiệp và người lao động trong các doanh nghiệp lưu trú du lịch, mẫu được chia thành 2 nhóm nhằm bao quát hết các khía cạnh phát triển của nhân lực doanh nghiệp du lịch.

Nhóm 1: Có tám nhà quản lý cơ sở lưu trú được phỏng vấn về chính sách, vấn đề và trở ngại, yếu tố ảnh hưởng và phương pháp phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Các nhà quản lý này là tổng giám đốc, phó tổng giám đốc hoặc giám đốc nhân sự các cơ sở lưu trú đã được lựa chọn ngẫu nhiên để lấy mẫu điều tra nghiên cứu định lượng.

Nhóm 2: Bao gồm tám nhân viên từ tám cơ sở lưu trú được lựa chọn để thực hiện điều tra xã hội học đưa ra nhận xét về sự phát triển của đội ngũ nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch.

Tổng cộng có 16 người tham gia phỏng vấn sâu để xác nhận thông tin do dữ liệu từ nghiên cứu định lượng và quy trình phỏng vấn sâu có thể giúp xác thực kết quả nghiên cứu.

- Thu thập dữ liệu

Để thu thập dữ liệu nghiên cứu định tính, các trường hợp nghiên cứu và phỏng vấn sâu đã được thực hiện với các nhà quản lý cơ sở lưu trú và nhân viên từ tám cơ sở lưu trú trên địa bàn thành phố Hà Nội. Dữ liệu được thu thập từ tháng 8 đến tháng 9 năm 2023. Nghiên cứu sinh đã tiến hành phỏng vấn trực tiếp và mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 60-90 phút. Nghiên cứu sinh sử dụng kỹ thuật phỏng vấn có cấu trúc thông qua việc sử dụng cùng một danh sách các câu hỏi để hỏi về tiểu sử của người được phỏng vấn; các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của nhân lực các cơ sở lưu trú; yếu tố cá nhân của sự phát triển nhân lực du lịch, đó là đào tạo, giáo dục nâng cao, phát triển bản thân và học hỏi từ kinh nghiệm làm việc; chính sách và hành động của doanh nghiệp đối với sự phát triển của nhân lực trong doanh nghiệp.

- Kiểm tra chất lượng công cụ nghiên cứu

Thông tin thu thập từ tài liệu và dữ liệu từ nghiên cứu định lượng được chọn lọc đưa vào phỏng vấn sâu lao động và quản lý cơ sở lưu trú nhằm kiểm tra tính đồng nhất hay trái ngược giữa các thông tin từ các nguồn thông tin khác nhau.

- Phân tích dữ liệu

Phân tích dữ liệu định tính sử dụng số liệu thống kê, tần suất và mô tả tường thuật để so sánh các nghiên cứu định lượng và định tính nhằm kiểm tra tính nhất quán và tính hợp lệ của dữ liệu.

3.3.1.3 Chuẩn hóa thang đo

Sau khi thực hiện seminar đánh giá luận án tổng thể, tác giả nhận được rất nhiều ý kiến góp ý thiết thực cả về nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Một số chuyên gia trong hội đồng góp ý về việc điều chỉnh các khái niệm, thước đo, điều chỉnh các thước đo có nhiều ý, loại bỏ các thước đo có khuynh hướng trùng lặp..., tác giả đã nghiêm túc tiếp thu và cùng người hướng dẫn khoa học chỉnh sửa lại bảng hỏi và xin ý kiến của thành viên hội đồng.

Dựa trên các ý kiến góp ý, nghiên cứu sinh thực hiện chuẩn hóa lại cách thức đánh giá các nhân tố trong mô hình thành bảng sau:

Bảng 3.1. Bảng mô tả các biến đo lường (điều chỉnh sau seminar)

Các biến	Định nghĩa	Nguồn tham khảo	Các chỉ số/thang đo/câu hỏi
<i>Biến phụ thuộc</i>			
Phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú	Phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú là các hoạt động có hệ thống do các cơ sở lưu trú tổ chức, bao gồm đào tạo, giáo dục, phát triển và học tập qua công việc nhằm cải thiện kỹ năng và năng lực của người lao động	Nadler (1989) Atthakorn (2013)	1) Đào tạo 2) Giáo dục 3) Học hỏi qua công việc 4) Phát triển bản thân

<i>Các thành phần của biến phụ thuộc</i>			
Phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú	Đào tạo	Mondy và Martocchio (2016), Atthakorn (2013)	Hàng năm đều có các khóa đào tạo về du lịch cho người lao động tham gia
	Giáo dục	Nadler (1989), Mondy và Martocchio (2016), Atthakorn (2013)	Tổ chức có các chính sách khuyến khích người lao động tham gia học tập nâng cao năng lực
	Học hỏi qua công việc	Robbins' (1996), Atthakorn (2013)	Ông/bà học hỏi được nhiều kinh nghiệm của những người lành nghề hơn thông qua công việc
	Phát triển bản thân	Nadler (1989), Atthakorn (2013)	Qua công việc, ông/bà có cơ hội phát triển bản thân trong nghề nghiệp của mình
<i>Biến độc lập</i>			
<i>Các yếu tố bên ngoài</i>	Những tác động từ bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến sự phát triển NNL các doanh nghiệp du lịch	Pfeffer and Salancik's (1978) Nickson (2007)	Các yếu tố bên ngoài tổ chức gồm: 1) Môi trường kinh doanh 2) Sự phát triển của công nghệ 3) Tác động từ các bên liên quan
Môi trường kinh doanh	Môi trường kinh tế và thị trường lao động	Pfeffer & Salancik's (1978), Baum (1995) Nickson (2013) Kenneth R. Bartlett và cộng sự (2016),	Sự biến động của môi trường kinh tế đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng Những thay đổi của thị trường lao động đòi hỏi NNLDL phải chủ động thích ứng
	Chính sách của nhà	Pfeffer và	Chính sách phát triển du lịch

	nước về phát triển du lịch	Salancik's (1978), Baum (1995), Atthakorn (2013), Phạm Văn Cường (2020)	đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng
	Xu hướng du lịch và nhu cầu khách hàng	Pfeffer and Salancik's (1978), Nickson (2007) UNWTO (2019), Bùi Văn Thanh (2020), Morrison (2021)	Xu hướng phát triển du lịch đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng Nhu cầu thị trường du lịch thay đổi đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng
Sự phát triển của công nghệ	Áp dụng công nghệ như ICT, AI và tự động hóa trong cơ sở lưu trú thúc đẩy phát triển NNLDL	Pfeffer & Salancik's (1978) Kenneth R. Bartlett và cộng sự (2016), Ivanov & Webster (2017), Trần Minh Đức (2021)	Sự phát triển công nghệ đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng Nhiều công nghệ được ứng dụng trong ngành du lịch Tổ chức của ông/bà có xu hướng ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh của mình Ông/bà luôn chủ động ứng dụng công nghệ trong các hoạt động nghề nghiệp của mình
Tác động từ các bên liên quan	Mức độ phối hợp, hợp tác của tổ chức với các đơn vị liên quan để phát triển NNL	Pfeffer và Salancik's (1978), Wayne R. Mondy (2008), Atthakorn (2013), Nguyễn Thị Bích Hằng	Chính quyền tại điểm đến du lịch luôn thực thi các chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch đúng chủ trương Tổ chức luôn hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực du lịch Sự đòi hỏi ngày càng cao của khách du lịch về chất lượng

		(2021)	phục vụ Đối thủ cạnh tranh không ngừng nâng cao chất lượng
Các yếu tố bên trong	Các điều kiện ở trong tổ chức ảnh hưởng đến phát triển NNL như mức độ ủng hộ của lãnh đạo, khuyến khích, truyền thông của tổ chức, mục tiêu chính sách PTNNL và mục tiêu của doanh nghiệp, ngân sách	Barnard (1938) Pfeffer và Salanik (1978) Atthakorn (2013) Mondy và Martocchio (2016)	Các yếu tố bên trong tổ chức bao gồm: 1) Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển 2) Sự hỗ trợ của lãnh đạo 3) Văn hóa của tổ chức
Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển	Chính sách PTNNL	Gilley và Eggland's (1989) Nickson (2007) Wang (2008), Werner, Jon M., DeSimone, Randy L. 's (2012) Atthakorn (2013) Nguyễn Văn Hoàng (2021)	Tổ chức có kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Chính sách phát triển nguồn nhân lực của tổ chức được thực thi bình đẳng với tất cả nhân viên
	Ngân sách	Swanson (2004), Atthakorn (2013), Noe (2013), Lê & Trần (2021), Bauman (2019)	Tổ chức có nguồn ngân sách cho phát triển nguồn nhân lực được thực hiện nhất quán trong toàn tổ chức
	Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề	Barnard (1938) Werner, Jon M.,	Tổ chức có chính sách rõ ràng về đào tạo và phát triển NNL

	ng nghiệp	DeSimone, Randy L. 's (2012) Atthakorn (2013)	Tổ chức có cơ chế giám sát để các chính sách phát triển nguồn nhân lực được thực hiện nhất quán
Sự hỗ trợ của lãnh đạo	Mức độ mà các nhà quản lý và lãnh đạo trong tổ chức giúp đỡ, hướng dẫn và khuyến khích nhân viên trong quá trình làm việc và phát triển nghề nghiệp	Barnard (1938) Grönroos (1990), Atthakorn (2013), Northouse (2018), Phạm Văn Cường (2020)	Lãnh đạo luôn hỗ trợ kịp thời đối với những vấn đề phát sinh trong công việc của nhân viên Lãnh đạo luôn lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên về nhu cầu học tập nâng cao năng lực Lãnh đạo luôn khuyến khích nhân viên chủ động học tập nâng cao năng lực Lãnh đạo luôn chủ động trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức
Văn hóa của tổ chức	Những giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi người trong tổ chức thống nhất và có ảnh hưởng rộng rãi đến nhận thức và hành động của từng cá nhân trong tổ chức	Schein (2010), Nhi (2019) và chuyên gia đề nghị bổ sung	Tổ chức của tôi thường ủng hộ nhân viên tự suy nghĩ qua đó giúp họ tiến bộ Văn hóa của tổ chức tôi là giải quyết các xung đột mang tính chất xây dựng Tổ chức tôi thường xuyên khuyến khích mọi người tham gia vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên Văn hóa của tổ chức tôi thường là quan tâm tới nhu cầu học tập của nhân viên

Các yếu tố cá nhân	Các điều kiện của bản thân người lao động như độ tuổi, giới tính, tình trạng tuyển dụng, năng lực, nhu cầu, động lực	(Ensour et al., 2013; Quân, 2014) Atthakorn (2013)	Các yếu tố cá nhân bao gồm: 1) Độ tuổi 2) Giới tính 3) Động lực
Độ tuổi	Mức tuổi khác nhau của người lao động có thể ảnh hưởng đến sự PTNNL	Atthakorn (2013)	1) 18-30 tuổi 2) 31-40 tuổi 3) 41-50 tuổi 4) 51-60 tuổi 5) Trên 60 tuổi
Giới tính	Lao động nam hay lao động nữ nhận được sự phát triển ở một mức độ khác biệt đáng kể	Atthakorn (2013)	1) Nam 2) Nữ 3) Khác
Động lực	Sức mạnh nội tại thúc đẩy người lao động học tập, phát triển để đạt được mục tiêu nhất định	Atthakorn (2013), Ryan & Deci (2000), Ensour et al., (2013), Lê Quân (2014), Nguyễn Thị Lan Hương (2019)	Tôi thường cố gắng hết sức để phát triển bản thân bất kể những khó khăn Tôi luôn sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành công việc Tôi thường học tập chăm chỉ hơn người khác trong tổ chức Tôi luôn đặt ra các mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân

(Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả Luận án)

Sau khi chỉnh sửa theo các góp ý, các thảo luận, các thước đo và nhân tố sử dụng cho việc khảo sát lại được mã hóa như sau:

Bảng 3.2. Bảng tổng hợp các khái niệm, thước đo sử dụng cho khảo sát lại

Mã hóa	Các phát biểu	Nguồn
1. Phát triển nguồn nhân lực du lịch		

PTNNL1	Hàng năm đều có các khóa đào tạo về du lịch cho người lao động tham gia	Nadler (1989), Mondy và Martocchio (2016), Atthakorn (2013)
PTNNL2	Tổ chức có các chính sách khuyến khích người lao động tham gia học tập nâng cao năng lực	
PTNNL3	Ông/bà học hỏi được nhiều kinh nghiệm của những người lành nghề hơn thông qua công việc	
PTNNL4	Qua công việc, ông/bà có cơ hội phát triển bản thân trong nghề nghiệp của mình	
2. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến Phát triển nguồn nhân lực du lịch		
2.1. Môi trường kinh doanh		
MTKD1	Sự biến động của môi trường kinh tế đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	Pfeffer and Salancik's (1978), Nickson (2007), Baum (1995) Nickson (2013) Kenneth R. Bartlett và cộng sự (2016), Atthakorn (2013), Phạm Văn Cường (2020), UNWTO (2019), Morrison (2021)
MTKD2	Chính sách phát triển du lịch đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	
MTKD3	Những thay đổi của thị trường lao động đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	
MTKD4	Xu hướng phát triển du lịch đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	
MTKD5	Nhu cầu thị trường du lịch thay đổi đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	
2.2. Sự phát triển của công nghệ		
PTCN1	Sự phát triển công nghệ đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	Pfeffer & Salancik's (1978), Kenneth R. Bartlett và cộng sự (2016), Ivanov & Webster (2017)
PTCN2	Nhiều công nghệ được ứng dụng trong ngành du lịch	
PTCN3	Tổ chức của ông/bà có xu hướng ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh của mình	
PTCN4	Ông/bà luôn chủ động ứng dụng công nghệ	

	trong các hoạt động nghề nghiệp của mình	
2.3. Tác động từ các bên liên quan		
CBLQ1	Chính quyền tại điểm đến du lịch luôn thực thi các chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch đúng chủ trương	Pfeffer và Salancik's (1978), Wayne R. Mondy (2008), Atthakorn (2013), Nguyễn Thị Bích Hằng (2021)
CBLQ2	Tổ chức luôn hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực du lịch	
CBLQ3	Sự đòi hỏi ngày càng cao của khách du lịch về chất lượng phục vụ	
CBLQ4	Đối thủ cạnh tranh không ngừng nâng cao chất lượng	
3. Các yếu tố bên trong tổ chức ảnh hưởng đến Phát triển nguồn nhân lực du lịch		
3.1. Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển		
CSTC1	Tổ chức có kế hoạch đào tạo và PTNNL	Nickson (2007), Werner, Jon M., DeSimone, Randy L. 's (2012), Atthakorn (2013), Nguyễn Văn Hoàng (2021), Atthakorn (2013), Noe (2013), Bauman (2019), Werner, Jon M., DeSimone, Randy L. 's (2012)
CSTC2	Tổ chức có chính sách rõ ràng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	
CSTC3	Chính sách phát triển NNL của tổ chức được thực thi bình đẳng với tất cả nhân viên	
CSTC4	Tổ chức có nguồn ngân sách cho phát triển nguồn nhân lực được thực hiện nhất quán trong toàn tổ chức	
CSTC5	Tổ chức có cơ chế giám sát để các chính sách phát triển NNL được thực hiện nhất quán	
3.2. Sự hỗ trợ của lãnh đạo		
HTLD1	Lãnh đạo luôn hỗ trợ kịp thời đối với những vấn đề phát sinh trong công việc của nhân viên	Barnard (1938), Grönroos (1990), Atthakorn (2013),
HTLD2	Lãnh đạo luôn lắng nghe nguyện vọng của nhân	

	viên về nhu cầu học tập nâng cao năng lực	Northouse (2018), Phạm Văn Cường (2020)
HTLD3	Lãnh đạo luôn khuyến khích nhân viên chủ động học tập nâng cao năng lực	
HTLD4	Lãnh đạo luôn chủ động trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức	
3.3. Văn hóa của tổ chức		
VHTC1	Tổ chức của tôi thường ủng hộ nhân viên tự suy nghĩ qua đó giúp họ tiến bộ	Schein (2010), Đỗ Thi Ý Nhi (2019) và chuyên gia đề nghị bổ sung
VHTC2	Văn hóa của tổ chức tôi là giải quyết các xung đột mang tính chất xây dựng	
VHTC3	Tổ chức tôi thường xuyên khuyến khích mọi người tham gia vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên	
VHTC4	Văn hóa của tổ chức tôi thường là quan tâm tới nhu cầu học tập của nhân viên	
4. Yếu tố thuộc về bản thân người lao động		
Động lực của bản thân		
DLBT1	Tôi thường cố gắng hết sức để phát triển bản thân bất kể những khó khăn	Atthakorn (2013), Ryan & Deci (2000), Ensour et al., (2013), Lê Quân (2014), Nguyễn Thị Lan Hương (2019), Wright (2003), Chu Tuấn Anh và cộng sự (2021)
DLBT2	Tôi luôn sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành công việc	
DLBT3	Tôi thường học tập chăm chỉ hơn người khác trong tổ chức	
DLBT4	Tôi luôn đặt ra các mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân	

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án)

3.3.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng nhằm mô tả và khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Công cụ nghiên cứu sử dụng trong nghiên cứu khảo sát này là bảng hỏi thu thập dữ liệu từ nhân lực làm việc tại các cơ sở lưu trú.

3.3.2.1. Tổng thể và mẫu

Nghiên cứu này mô tả đơn vị phân tích ở cấp độ cá nhân. Tổng thể của nghiên cứu là nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn thành phố Hà Nội với số lượng thống kê từ Sở Du lịch Hà Nội vào năm 2019 có trên 60.000 lao động làm việc trong các cơ sở lưu trú (3.756 cơ sở với 70.218 phòng; trong đó có 603 khách sạn, căn hộ cao cấp đã được xếp hạng từ 1-5 sao với 25.550 phòng) [44], tuy nhiên nghiên cứu chỉ tập trung tìm hiểu mức độ phát triển NNL tại các cơ sở lưu trú từ 3 đến 5 sao tại Hà Nội phần vì hạn chế về thời gian và nguồn lực, không thể khảo sát tất cả các cơ sở lưu trú mà chỉ lựa chọn một số cơ sở trong phân khúc đại diện cho tiêu chuẩn chất lượng cao và yêu cầu nhân lực chuyên nghiệp, phần vì các yếu tố tác động đến phát triển NNLDL (như kỹ năng, công nghệ, môi trường làm việc...) thường được thể hiện rõ nét hơn tại các khách sạn trung và cao cấp, nơi có hệ thống quản lý nhân sự bài bản và quy trình đào tạo chuẩn hóa. Ngoài ra, số lượng nhân viên tại các khách sạn 3-5 sao lớn hơn (khoảng 1-2 nhân viên/phòng) so với các cơ sở lưu trú nhỏ (2-10 nhân viên/cơ sở), giúp tăng độ tin cậy của mẫu khảo sát nhờ số lượng phản hồi lớn hơn.

Về cỡ mẫu, theo phương thức chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản (Simple Random Sampling) với bảng kích cỡ mẫu của Krejcie và Morgan (1970) thì quy mô tổng thể 75.000, cỡ mẫu là 382 [136]. Theo Hair và cộng sự quy mô tối thiểu để suy diễn các chỉ số của mẫu thành chỉ số của tổng thể với độ tin cậy 95% là trên 384 quan sát [122]. Như vậy, trong nghiên cứu này nghiên cứu sinh chọn cỡ mẫu trên 384 lao động tại các cơ sở lưu trú du lịch.

Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên. Kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng, phân loại cơ sở lưu trú trong đó chọn ngẫu nhiên trong các nhóm 5 sao, 4 sao, 3 sao để đảm bảo tính đại diện:

- Bước 1: Phân loại cơ sở lưu trú theo tiêu chuẩn xếp hạng sao.

- Bước 2: Sau khi phân loại, việc lấy mẫu được chọn ngẫu nhiên bằng cách bốc thăm để mang lại cơ hội tương đương cho nhân lực ở các doanh nghiệp. Ba trong số 21 khách sạn 5 sao, ba trong số 19 khách sạn 4 sao, ba trong số 34 khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mỗi cơ sở lưu trú gửi mẫu phiếu đến ít 30% tổng số nhân lực để đảm bảo dự kiến mẫu phiếu thu về sẽ đạt trên 384. Sau Seminar, chuẩn hóa thang đo và lấy bổ sung mẫu ở ba khu nghỉ dưỡng để đảm bảo tổng thể hơn về loại hình các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Và một điều thật thú vị khi nhìn vào danh sách các cơ sở lưu trú được lựa chọn ngẫu nhiên phân tầng có thể thấy sự đa dạng về loại hình quản lý: doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp liên doanh... doanh nghiệp tư nhân, đa dạng trong loại hình cơ sở lưu trú như khách sạn, khu nghỉ dưỡng, khách sạn căn hộ, trong đó có cơ sở lưu trú đã vận hành từ nhiều năm nay, có cơ sở mới bắt đầu kinh doanh thời gian ngắn. Sự đa dạng trên sẽ giúp biểu hiện tính đại diện cao kết quả nghiên cứu cho>NNL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.

3.3.2.2. Công cụ nghiên cứu

Bảng hỏi điều tra xã hội học và bảng câu hỏi phỏng vấn sâu là những công cụ chủ yếu được sử dụng để thu thập dữ liệu cho nghiên cứu. Do vậy, việc xây dựng bảng hỏi và bảng phỏng vấn là nhiệm vụ quan trọng để đạt mục tiêu nghiên cứu. Sau khi xây dựng xong bảng hỏi, tác giả đã tiến hành kiểm tra giá trị và độ tin cậy.

3.3.2.3. Quản lý bảng hỏi

Để thu thập dữ liệu từ các cơ sở lưu trú, tác giả đã liên hệ và đề nghị giám đốc của 12 cơ sở lưu trú (09 cơ sở ban đầu và 03 resort bổ sung sau seminar) giúp chuyển bản câu hỏi cho các bộ phận tương ứng với số lượng nhân viên. Các bản câu hỏi sau khi được hoàn thành sẽ được bộ phận nhân sự thu lại và chuyển cho NCS hoặc người được khảo sát trả lời trực tiếp thông qua biểu mẫu trực tuyến (google forms) do NCS cung cấp, quá trình này đã hoàn thành vào tháng 9 năm 2024.

Bảng câu hỏi chứa các câu hỏi có lựa chọn câu trả lời rõ ràng cho người trả lời lựa chọn và được kết cấu thành ba phần, cụ thể như sau:

Phần 1: Khảo sát tổng thể về mức độ phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển>NNL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.

Phần 2: Khảo sát các nội dung chi tiết về mức độ phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Mức độ phát triển NNL bao gồm các câu hỏi thông qua các hoạt động đào tạo, giáo dục, kinh nghiệm làm việc và phát triển bản thân. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến PTNNL bao gồm các câu hỏi liên quan đến môi trường kinh doanh, sự phát triển của công nghệ và tác động từ các bên liên quan. Các yếu tố bên trong tổ chức bao gồm các câu hỏi liên quan đến chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển NNL, sự hỗ trợ của lãnh đạo và văn hóa tổ chức.

Phần 3: Một số thông tin chung về dữ liệu nhân khẩu học của người trả lời như giới tính, độ tuổi, vị trí công việc hiện tại, kinh nghiệm làm việc.

3.3.2.4. Xây dựng công cụ nghiên cứu và chạy thử

Công cụ nghiên cứu là bảng hỏi đã được kiểm tra chất lượng bằng cách điều chỉnh và thử nghiệm lần 1 trên một nhóm gồm 47 nhân viên, lần 2 trên một nhóm gồm 60 nhân viên. Sử dụng hệ số Alpha của Cronbach trong phân tích độ tin cậy tổng thể của bảng câu hỏi.

- Quá trình xây dựng bảng hỏi

Bước 1. Nghiên cứu khái niệm, lý thuyết, tổng quan tài liệu và tham khảo các bảng hỏi ở các nghiên cứu trước.

Bước 2. Xác định các câu hỏi để có thể bao hàm hết khung lý thuyết, mục tiêu và các nhân tố có thể là các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của nguồn nhân lực các doanh nghiệp du lịch Hà Nội.

Bước 3. Dự thảo bảng hỏi để xin ý kiến của các chuyên gia về các biến và thang đo.

Bước 4. Chuẩn hóa bảng hỏi sau góp ý của chuyên gia.

- Giá trị

Sau khi chỉnh sửa bảng câu hỏi theo gợi ý của người hướng dẫn khoa học, tác giả đã tiến hành xin ý kiến các chuyên gia về sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, các biến số và thang đo, đồng thời hỗ trợ kiểm tra, chỉnh sửa nội dung và từ ngữ của các câu hỏi để đảm bảo tường minh. Bảng hỏi đã được 05 chuyên gia giúp kiểm tra, cho ý kiến, sau đó nghiên cứu sinh xem xét, hoàn thiện lại bảng câu hỏi, báo cáo thầy hướng dẫn và chuyển bảng hỏi lên phần mềm hỗ trợ google form để gửi điều tra thử

lần 1, sau đó điều tra chính thức lần 1, tổng hợp xử lý kết quả báo cáo tại Hội đồng đánh giá tổng thể luận án. Sau khi được sự góp ý của Hội đồng, tác giả chỉnh sửa hoàn thiện Bảng hỏi và tiến hành điều tra lại với 2 bước điều tra thử và điều tra chính thức.

- Độ tin cậy

Kiểm định độ tin cậy bằng cách sử dụng bảng câu hỏi để điều tra thử trên 90 nhân viên: 30 của Khách sạn Melia Hanoi (5 sao), 30 nhân viên Khách sạn La Casa (4 sao), 30 nhân viên Khách sạn Công đoàn Việt Nam (3 sao), kết quả thu về được 67 phiếu nhưng chỉ lọc được 47 phiếu đủ tiêu chuẩn để phân tích qua SPSS for Windows, kết quả kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha cho thấy các biến quan sát hầu hết đạt yêu cầu với Cronbach's alpha cao hơn 0.8 và phần lớn tương quan biến tổng lớn hơn 0.4. Điều này chứng tỏ mức độ tin cậy của các thang đo đối với đề tài này là khá cao. Trên cơ sở đó, tác giả đã điều tra chính thức và báo cáo kết quả tuy nhiên tại Hội đồng đánh giá Luận án, các chuyên gia là thành viên hội đồng đã chỉ ra một số điểm chưa thuyết phục và góp ý để nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Sau khi tiến hành thiết kế lại bảng hỏi theo góp ý của hội đồng đánh giá tổng thể luận án và ý kiến chuyên gia, tác giả tiến hành khảo sát lại tại 09 khách sạn đã chọn và bổ sung 03 khu nghỉ dưỡng (resort) cao cấp trên địa bàn Hà Nội với mục đích làm tăng tính đại diện, bao quát cho nghiên cứu, đồng thời có thể xem xét các yêu cầu nhân lực đặc thù tại các resort, phản ánh xu hướng du lịch nghỉ dưỡng và định hướng du lịch bền vững.

Tác giả tiến hành khảo sát thử lần 2 trên nhóm 60 nhân viên, nhà quản lý, trưởng bộ phận tại các khách sạn và khu nghỉ dưỡng cao cấp tại Hà Nội trong tuần đầu tháng 9/2024, danh sách các cơ sở khảo sát cụ thể như sau:

- 1) Khách sạn Deawoo Hà Nội;
- 2) Khách sạn The Marriot Hà Nội;
- 3) Khách sạn Dolce by Wyndham Hanoi Golden Lake
- 4) Khách sạn Eastin Hotel & Residences Hanoi
- 5) Khách sạn Sunway Hà Nội
- 6) Khách sạn Super Hotel Candle Hanoi

- 7) Khách sạn Hòa Bình
- 8) Khách sạn Danly
- 9) Khách sạn Hanoi De Maison Grand Hotel
- 10) Khu nghỉ dưỡng Medi Thiên Sơn
- 11) Khu nghỉ dưỡng Glory Resort Sơn Tây Hà Nội
- 12) Khu nghỉ dưỡng Melia Ba Vì Mountain Retreat

Kết quả khảo sát thu về 57 phiếu hợp lệ, tác giả tiến hành kiểm định độ tin cậy của các thang đo thì tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 nên các thang đo này là đáng tin cậy để có thể tiến hành khảo sát chính thức. Tuy trong kết quả khảo sát thử, hệ số tương quan với biến tổng của các biến quan sát như MTKD5 và CSTC5 có hệ số tương quan với biến tổng nhỏ hơn 0.3 nhưng tác giả không loại bỏ ra khỏi nghiên cứu do cỡ mẫu khảo sát thử còn nhỏ, và quá trình thảo luận cùng các chuyên gia trong Hội đồng đánh giá tổng thể luận án là khá tỉ mỉ. Vì vậy, toàn bộ các biến quan sát cho các nhân tố trong mô hình được giữ lại cho việc khảo sát chính thức.

Như vậy, công cụ nghiên cứu của Luận án bao gồm bảng hỏi điều tra xã hội học, bảng câu hỏi phỏng vấn sâu và các tài liệu khác như văn bản của nhà nước và thành phố Hà Nội, các công trình nghiên cứu trước.

3.3.2.5. Các biến số và thang đo

Tại Chương 1 tổng quan tài liệu và Chương 2 cơ sở lý luận, khung lý thuyết về các yếu tố bên ngoài, các yếu tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp thông qua biến “động lực cá nhân” người lao động ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực và các giả thuyết đã được xây dựng để kiểm chứng. Đó là cơ sở giúp định nghĩa hoạt động cho tất cả các biến được áp dụng trong khung lý thuyết và phép đo giá trị. Quá trình này bao gồm ba giai đoạn: khái niệm hóa, vận hành và đo lường. Babbie (2013) đã giải thích rằng khái niệm hóa là việc tạo ra các thuật ngữ cụ thể theo mục tiêu nghiên cứu, sau đó vận hành để tạo các công cụ đo lường và một thao tác vận hành bao gồm quá trình đo lường để xây dựng từng định nghĩa. Mỗi biến được khuyến nghị có chỉ tiêu đo lường khác nhau hoặc chiều định nghĩa khác nhau tùy theo nội dung nghiên cứu [78].

- Biến phụ thuộc

Biến phụ thuộc của nghiên cứu này là sự phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Cần phải tạo ra thước đo sự phát triển đó dựa trên các định nghĩa hoạt động của biến.

- Biến độc lập

Mục tiêu của nghiên cứu này là xác định các yếu tố và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Do vậy, các yếu tố bên ngoài, bên trong tổ chức đã được sử dụng, nghiên cứu. Về phương diện cá nhân người lao động, xem xét 3 yếu tố gồm: độ tuổi, giới tính và động lực. Các yếu tố bên ngoài xem xét 03 yếu tố, gồm: môi trường kinh doanh, sự phát triển của công nghệ, tác động từ các bên liên quan. Các yếu tố bên trong tổ chức, xem xét 3 yếu tố, gồm: chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển, sự hỗ trợ của lãnh đạo và văn hóa của tổ chức. Thang đo các biến được cụ thể tại Bảng 3.1 ở trên. Về cơ chế tác động, xem xét ảnh hưởng trực tiếp của các yếu tố bên ngoài, bên trong tổ chức đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú, và xem xét ảnh hưởng gián tiếp của các yếu tố trên thông qua biến trung gian là động lực cá nhân của người lao động.

3.3.2.6. Thu thập dữ liệu

Căn cứ kết quả điều tra thử lần 2, tác giả đã tiến hành điều tra chính thức, thu thập lại dữ liệu. Vì thời gian không có nhiều, tác giả đã sử dụng mọi mối quan hệ sẵn có để có thể thực hiện lấy mẫu khảo sát trong vòng 1 tuần thứ hai của tháng 9/2024 và thu được đủ 500 phiếu trả lời từ 12 khách sạn và khu nghỉ dưỡng như trên. Sau khi bảng hỏi được chuẩn hóa thì chất lượng các phiếu trả lời cũng tốt hơn hẳn so với cuộc điều tra chính thức lần 1, đã có 484/500 phiếu trả lời hợp lệ. Cơ cấu mẫu khảo sát được trình bày trong bảng sau:

Bảng 3.3. Bảng thống kê cơ cấu mẫu khảo sát của nghiên cứu

TT	Tiêu thức	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Giới tính	Nam	266	55.0
		Nữ	218	45.0
		Tổng	484	100.0
2	Độ tuổi	18-30	160	33.1

		31-40	142	29.3
		41-50	99	20.5
		Trên 50	83	17.1
		Tổng	484	100.0
3	Vị trí công việc	Nhân viên	296	61.2
		Giám sát	116	24.0
		Trưởng phòng	63	13.0
		Ban GD	9	1.9
		Tổng	484	100.0
4	Thâm niên	Ít hơn 1 năm	35	7.2
		1-5 năm	153	31.6
		6-10 năm	208	43.0
		11-20 năm	73	15.1
		Trên 20 năm	15	3.1
		Tổng	484	100.0
5	Trình độ	Sau đại học	14	2.89
		Đại học	219	45.24
		Cao đẳng/ Trung cấp	220	45.45
		Loại khác	31	6.40
		Tổng	484	100.0

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án)

Dựa vào số liệu trong bảng cho thấy, đã có 484 phiếu trả lời hợp lệ, trong đó có 266 đáp viên nam và 218 đáp viên nữ; 160 đáp viên có độ tuổi dưới 30 chiếm 33.1%, 142 đáp viên có độ tuổi từ 31 đến 40 chiếm 29.3%; 296 đáp viên là nhân viên chiếm 61.2%, 116 đáp viên là giám sát chiếm 24%; về thâm niên công tác thì chủ yếu các đáp viên có thâm niên từ trên 1 năm đến 10 năm chiếm 74.6%, trình độ đào tạo 45,24% có trình độ đại học và 45,45% có trình độ cao đẳng hoặc trung cấp. Như vậy, về cơ cấu cho thấy có sự phù hợp với đặc điểm của nhân lực ngành du lịch và khách sạn cả về độ tuổi, giới tính, vị trí chức danh, thâm niên công tác, trình độ đào tạo.

Điều này đảm bảo cho các kết quả nghiên cứu là đáng tin cậy và có thể suy rộng cho tổng thể. Về quy mô mẫu khảo sát, tổng số phiếu hợp lệ là 484 phiếu, trong khi các nhân tố trong mô hình chỉ có 34 biến quan sát, do đó, theo Hair và cộng sự (1998) thì quy mô mẫu này đảm bảo số lượng phiếu lớn hơn 10 lần số mệnh đề hỏi của mô hình [123] để có thể tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Như vậy, dữ liệu thu thập được từ 484 đáp viên tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội đủ tin cậy để có thể thực hiện các bước phân tích tiếp theo ở Chương 4 và kết quả có thể suy rộng cho tổng thể.

Tiểu kết chương 3

Nội dung chính của Chương 3 là xem xét, đánh giá khái quát về bối cảnh nghiên cứu và đi sâu trình bày về phương pháp nghiên cứu của Luận án. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội sử dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp nghiên cứu định lượng và định tính có đơn vị phân tích riêng lẻ. Công cụ nghiên cứu định lượng để thu thập dữ liệu cho bảng câu hỏi được chia thành 03 phần, bao gồm: Nội dung hỏi chính cho mô hình nghiên cứu; Nội dung hỏi bổ sung chi tiết cho các nhân tố trong mô hình; và Thông tin chung về đáp viên. Mẫu bao gồm nhân lực tại 09 cơ sở kinh doanh lưu trú du lịch từ 3 sao đến 5 sao và 03 khu nghỉ dưỡng cao cấp tại Hà Nội được lấy bằng cách sử dụng kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng.

Để xây dựng bảng câu hỏi, trước hết nghiên cứu sinh đã xem xét tài liệu, nghiên cứu định nghĩa hoạt động và xây dựng các câu hỏi phù hợp. Sau đó, đã tham khảo ý kiến các chuyên gia về bảng câu hỏi và đánh giá tính thống nhất giữa các câu hỏi và mục tiêu của nghiên cứu để sửa đổi bảng câu hỏi. Sau đó, bảng câu hỏi đã được sử dụng để điều tra trên nhóm mục tiêu (90 người) không có trong mẫu cuối cùng, kết quả 47/67 phiếu trả lời đảm bảo tiêu chuẩn đã được chọn ra để tìm ra độ tin cậy của các phép đo trong bảng câu hỏi. Tiếp đó, sau khi seminar luận án tổng thể, nghiên cứu sinh đã nghiêm túc tiếp thu, chỉnh sửa và thường xuyên trao đổi với người hướng dẫn và các nhà khoa học trong Hội đồng để tranh thủ ý kiến, phỏng vấn và chỉnh sửa bảng hỏi, mô hình nghiên cứu, và triển khai khảo sát lại trên mẫu nghiên cứu được lựa chọn.

Thống kê được sử dụng trong phân tích dữ liệu là 1) thống kê mô tả; tần số, giá trị trung bình, tỷ lệ phần trăm, độ lệch chuẩn để mô tả các biến nghiên cứu và 2) thống kê được sử dụng trong kiểm định giả thuyết là EFA, CFA, SEM để tìm ra mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình.

Sau khi dữ liệu được thu thập, kiểm tra và tính toán về tính đại diện của mẫu, quy mô và cơ cấu mẫu khảo sát thì sẽ được đưa vào phân tích để cho kết quả tại Chương 4 của nghiên cứu này.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ TẠI HÀ NỘI

4.1. Giới thiệu chung về các cơ sở dịch vụ lưu trú Hà Nội và nguồn nhân lực du lịch nơi đây

4.1.1. Hệ thống cơ sở dịch vụ lưu trú Hà Nội

4.1.1.1. Số lượng

Từ năm 2019 đến nay, hệ thống cơ sở lưu trú tại Hà Nội đã có sự phát triển đáng kể, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách trong và ngoài nước. Theo số liệu từ Sở Du lịch Hà Nội, đến hết năm 2019, thành phố đã có hơn 3.500 cơ sở lưu trú với hơn 70.000 phòng, bao gồm 600 khách sạn hạng sao, trong đó có tổng cộng 66 khách sạn từ 3 đến 5 sao, cung cấp khoảng 9.950 phòng. Cụ thể, thành phố có 16 khách sạn 5 sao, 19 khách sạn 4 sao và 31 khách sạn 3 sao. Công suất sử dụng buồng phòng của các khách sạn từ 3 đến 5 sao tại Hà Nội đạt mức 65,8%. Cụ thể, công suất sử dụng của khách sạn 4 sao là 71,8% và khách sạn 5 sao là 79,1% [6]. Đây là mức công suất tương đối cao, phản ánh sức hấp dẫn của thị trường du lịch tại Hà Nội trước khi đại dịch COVID-19 xảy ra.

Tuy nhiên, từ năm 2020 đến năm 2021, đại dịch COVID-19 đã gây ra nhiều khó khăn cho ngành du lịch và các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Trong suốt giai đoạn này, số lượng khách du lịch quốc tế giảm mạnh, công suất sử dụng phòng khách sạn cũng giảm đáng kể. Theo ước tính, trong giai đoạn này, công suất sử dụng phòng khách sạn chỉ đạt khoảng 30-40%. Nhiều cơ sở lưu trú buộc phải tạm ngừng hoạt động hoặc chuyển đổi mô hình kinh doanh để tồn tại.

Từ năm 2022 trở đi, cùng với sự phục hồi của ngành du lịch toàn cầu và nỗ lực của chính quyền thành phố trong việc kích cầu du lịch nội địa, các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đã dần phục hồi và phát triển trở lại. Đặc biệt, năm 2023 đánh dấu sự trở lại mạnh mẽ của du khách quốc tế với 4,1 triệu lượt khách đến Hà Nội, vượt mục tiêu đặt ra. Hệ thống cơ sở lưu trú hiện tại gồm 3.758 cơ sở với 71.016 phòng, trong đó có 605 khách sạn từ 1 đến 5 sao. Công suất sử dụng phòng trung bình trong năm 2023

đạt khoảng 59,3%, tăng hơn 23% so với năm 2022, công suất thuê trung bình của các khách sạn từ 3-5 sao đạt khoảng 58% Đặc biệt, các khách sạn 5 sao ghi nhận công suất thuê đạt khoảng 60% [45]. Sự phục hồi này được thúc đẩy bởi sự gia tăng lượng khách du lịch, đặc biệt là khách quốc tế, trong bối cảnh ngành du lịch đang dần trở lại sau đại dịch.

4.1.1.2. Loại hình, đặc điểm và chất lượng

Là thủ đô của Việt Nam, Hà Nội không chỉ là trung tâm chính trị mà còn là điểm đến du lịch văn hóa nổi bật, thu hút hàng triệu lượt khách mỗi năm. Do đó, ngành dịch vụ lưu trú tại đây được đầu tư và phát triển với nhiều loại hình từ khách sạn cao cấp đến nhà nghỉ bình dân, homestay và căn hộ dịch vụ, mang đến nhiều sự lựa chọn phong phú cho du khách.

Đối với phân khúc khách sạn cao cấp, Hà Nội có sự hiện diện của nhiều thương hiệu quốc tế như Sofitel, JW Marriott, Hilton và InterContinental, tập trung chủ yếu ở các quận trung tâm như Hoàn Kiếm, Ba Đình và Tây Hồ. Các khách sạn này không chỉ đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế về dịch vụ mà còn mang đậm dấu ấn văn hóa bản địa thông qua kiến trúc, trang trí và ẩm thực, tạo nên trải nghiệm độc đáo cho khách lưu trú. Tiện nghi hiện đại, dịch vụ chuyên nghiệp và không gian sang trọng đã giúp các khách sạn này trở thành lựa chọn phổ biến cho du khách quốc tế và các đoàn khách công tác. Tuy nhiên, các cơ sở này thường có giá cả cao, phù hợp với phân khúc khách hàng cao cấp và doanh nhân.

Phân khúc hạng trung (3-4 sao) thường phục vụ đối tượng khách hàng có ngân sách tầm trung, bao gồm các du khách gia đình, nhóm du lịch nhỏ, hoặc khách công tác cần tiện nghi tốt hơn so với các khách sạn bình dân nhưng không yêu cầu các dịch vụ cao cấp như ở khách sạn 5 sao. Các khách sạn 3-4 sao tại Hà Nội thường tọa lạc ở những vị trí thuận tiện, gần trung tâm thành phố hoặc các khu vực có nhiều điểm tham quan như Phố Cổ, Hoàn Kiếm, Ba Đình. Tiện nghi phổ biến trong phân khúc này bao gồm phòng ngủ tiện nghi, điều hòa không khí, wifi miễn phí, dịch vụ ăn sáng và nhà hàng trong khách sạn, phòng gym hoặc spa. Nhân viên ở các khách sạn này thường có kỹ năng giao tiếp tốt, đảm bảo dịch vụ chu đáo và khá chuyên nghiệp. Tuy

nhiên, dịch vụ ở phân khúc hạng trung có thể thiếu sự tinh tế và cá nhân hóa như trong phân khúc cao cấp.

Một trong những điểm mạnh của khách sạn 3-4 sao là họ thường cung cấp sự cân bằng giữa giá cả và chất lượng dịch vụ, giúp du khách tận hưởng một trải nghiệm tiện nghi và thoải mái mà không quá tốn kém. Các khách sạn này thường được thiết kế đẹp mắt, có phong cách hiện đại hoặc pha trộn với nét truyền thống của Hà Nội, mang lại không gian thư giãn nhưng không kém phần sang trọng. Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất trong phân khúc này là sự giới hạn về tính độc đáo và các tiện ích sang trọng, đặc biệt với những du khách có yêu cầu cao hơn về sự cá nhân hóa hoặc dịch vụ đặc biệt.

Phân khúc bình dân, bao gồm các khách sạn đảm bảo tiêu chuẩn tối thiểu phục vụ khách, nhà nghỉ, hostel và homestay, hướng đến đối tượng du khách có ngân sách thấp hơn, thường là những khách du lịch trẻ, backpacker hoặc những người muốn tối ưu hóa chi phí. Các cơ sở lưu trú bình dân này phổ biến tại các khu vực như Phố Cổ, Đống Đa, hay những khu vực đông dân cư với nhiều hoạt động sôi động. Du khách đến đây thường tìm kiếm một nơi lưu trú đơn giản, tiện lợi, có đủ các tiện nghi cơ bản như wifi, điều hòa, và nhà vệ sinh riêng.

Ưu điểm lớn của phân khúc bình dân là giá cả phải chăng, phù hợp với hầu hết các du khách, đặc biệt là những người có lịch trình khám phá nhiều và không dành nhiều thời gian trong phòng nghỉ. Một số hostel và homestay còn mang đến cơ hội giao lưu văn hóa, gặp gỡ các du khách quốc tế khác, giúp tạo nên không khí sôi động, đặc biệt là với những du khách trẻ. Tuy nhiên, nhược điểm của phân khúc này là không phải lúc nào cũng đảm bảo sự ổn định về chất lượng. Một số cơ sở có thể gặp hạn chế về dịch vụ, cơ sở vật chất cũ kỹ, hoặc không đảm bảo vệ sinh và yên tĩnh, đặc biệt ở những khu vực đông đúc như Phố Cổ.

Ngoài ra, dịch vụ trong phân khúc bình dân thường không chuyên nghiệp như phân khúc hạng trung. Nhân viên không phải lúc nào cũng được đào tạo bài bản và khả năng giao tiếp tiếng Anh có thể hạn chế ở một số cơ sở lưu trú nhỏ lẻ. Dù vậy, du khách bình dân thường không đặt nặng vấn đề này, bởi họ ưu tiên giá trị kinh tế và

tính linh hoạt.

Các loại hình lưu trú khác như homestay và căn hộ dịch vụ cũng đang trở nên phổ biến, đặc biệt là với những du khách trẻ tuổi hoặc nhóm khách du lịch dài ngày. Homestay, với không gian ấm cúng và gần gũi, giúp du khách trải nghiệm văn hóa địa phương một cách chân thực. Trong khi đó, các căn hộ dịch vụ cung cấp sự tiện nghi cho những khách hàng muốn có không gian riêng tư và thoải mái như ở nhà.

Một điểm mạnh khác của hệ thống lưu trú tại Hà Nội là sự thuận tiện về vị trí. Hầu hết các cơ sở lưu trú đều nằm gần các điểm du lịch nổi tiếng như Hồ Hoàn Kiếm, Lăng Bác, Văn Miếu và các khu mua sắm, ẩm thực. Điều này giúp du khách dễ dàng tiếp cận các hoạt động tham quan và giải trí. Những cơ sở lưu trú gần Hồ Tây và ngoại ô thành phố lại phù hợp với du khách yêu thích không gian yên tĩnh và thoáng đãng hơn.

Chất lượng các cơ sở lưu trú ở Hà Nội đã được đảm bảo và nâng lên để sẵn sàng đón khách sau đại dịch với nhiều giải pháp và dịch vụ mới. Giám đốc kinh doanh khách sạn Movenpick Hà Nội cho biết, khách sạn đang trong quá trình nâng cấp các hạng mục và sẽ mở cửa vào đầu tháng 10/2023 để đón khách quốc tế. Khách sạn sẽ đầu tư dịch vụ ẩm thực, giải trí, bể bơi cho du khách, đồng thời có chính sách giá kích cầu hấp dẫn. Giám đốc điều hành Khách sạn Sheraton tiết lộ có chiến lược quảng bá, tiếp thị (marketing) với nhiều đối tác nước ngoài về chính sách phòng, chất lượng dịch vụ của khách sạn. Hệ thống khuôn viên, cây xanh và các dịch vụ tiện ích của khách sạn được chú trọng để tạo không gian trải nghiệm xanh cho du khách. Khách sạn Grand K cho biết đơn vị sử dụng các vật liệu bảo vệ môi trường trong các tiện ích sử dụng để đáp ứng tốt hơn nhu cầu du khách. Các khách sạn khu vực phố cổ tăng cường quảng bá hình ảnh, chính sách đặt phòng cởi mở tại các ứng dụng để kết nối với du khách nhiều hơn. Khu vực ngoại thành Hà Nội, hoạt động lưu trú sôi động rõ rệt đặc biệt vào thời điểm hè, nhiều cơ sở lưu trú kín khách đặt vào cuối tuần như: Medi Thiên Sơn, Asean resort, Glory resort (Sơn Tây)... Hiện nay, một số cơ sở lưu trú mở thêm nhiều dịch vụ trải nghiệm cho du khách như tắm thuốc, tắm khoáng, du lịch kết hợp chăm sóc sức khỏe hoặc kết hợp với một số điểm tham quan để khách có

thể lưu trú dài ngày. Phía cơ quan quản lý nhà nước cũng triển khai nhiều biện pháp nhằm đảm bảo chất lượng các cơ sở lưu trú, Giám đốc Sở Du lịch Hà Nội Đặng Hương Giang cho biết, Sở thường xuyên phối hợp với các đơn vị liên quan tổ chức các đoàn thanh, kiểm tra rà soát hoạt động của cơ sở lưu trú; ban hành nhiều văn bản yêu cầu các cơ sở lưu trú thực hiện nghiêm túc các quy định và đảm bảo chất lượng, đồng thời đề nghị các đơn vị du lịch nhanh chóng xây dựng các sản phẩm mới, nâng cao hiệu quả hoạt động để chủ động đón khách [7].

Sự phát triển của các cơ sở lưu trú tại Hà Nội không chỉ tập trung vào số lượng và loại hình mà còn chú trọng vào chất lượng dịch vụ. Đặc biệt, thành phố đã áp dụng nhiều biện pháp chuyển đổi số để nâng cao trải nghiệm du khách. Việc áp dụng công nghệ vào quản lý du lịch, xây dựng các sản phẩm du lịch thông minh đã giúp nâng cao hiệu quả kinh doanh của các cơ sở lưu trú, góp phần làm tăng sức hấp dẫn của Hà Nội như một điểm đến du lịch văn hóa và nghỉ dưỡng. Hơn nữa, phát triển nguồn nhân lực du lịch cũng là một yếu tố quan trọng mà các cơ sở lưu trú chú ý. Nhiều cơ sở lưu trú tại Hà Nội đã nhận thức được tầm quan trọng của việc nâng cao kỹ năng cho nhân viên để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách.

4.1.1.3. Vai trò của cơ sở lưu trú đối với Du lịch Hà Nội

Trong bối cảnh phục hồi và phát triển của ngành du lịch, các cơ sở lưu trú đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra trải nghiệm du lịch tích cực, góp phần vào sự phát triển kinh tế và xã hội của thành phố. Theo báo cáo của Sở Du lịch Hà Nội, trong năm 2023, Hà Nội đã đón hơn 24 triệu lượt khách, trong đó có khoảng hơn 4 triệu lượt khách quốc tế [45]. Điều này cho thấy nhu cầu về lưu trú ngày càng gia tăng và các cơ sở lưu trú trở thành yếu tố then chốt trong việc đáp ứng nhu cầu này.

Một trong những vai trò quan trọng nhất của các cơ sở lưu trú là cung cấp nơi nghỉ ngơi cho du khách. Các cơ sở lưu trú không chỉ đáp ứng nhu cầu về chỗ ở mà còn mang đến dịch vụ tiện nghi, góp phần nâng cao chất lượng trải nghiệm du lịch. Sự thoải mái và tiện nghi của nơi lưu trú có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng của du khách, từ đó tác động đến quyết định quay lại và giới thiệu điểm đến cho người khác [146].

Về mặt kinh tế, các cơ sở lưu trú tại Hà Nội có ảnh hưởng lớn đến doanh thu

du lịch của thành phố. Theo báo cáo của Sở Du lịch Hà Nội, tổng doanh thu từ du lịch trong năm 2023 ước đạt khoảng trên 87.000 tỷ đồng, trong đó các cơ sở lưu trú đóng góp một phần không nhỏ [45]. Các chỉ số như tỷ lệ lấp đầy buồng phòng và doanh thu trung bình trên mỗi phòng (RevPAR) phản ánh rõ nét hiệu quả hoạt động của các cơ sở lưu trú. Cụ thể, tỷ lệ lấp đầy trung bình của các khách sạn tại Hà Nội trong năm 2023 đạt khoảng trên 60%, cho thấy nhu cầu cao từ du khách [58].

Doanh thu từ các dịch vụ bổ sung, chẳng hạn như ăn uống, tổ chức sự kiện và các tour du lịch, cũng góp phần đáng kể vào tổng doanh thu của các cơ sở lưu trú. Theo thống kê, doanh thu từ các dịch vụ này chiếm khoảng 30-40% tổng doanh thu của khách sạn. Điều này không chỉ tạo ra nguồn thu cho các cơ sở lưu trú mà còn thúc đẩy sự phát triển của các ngành dịch vụ khác như ẩm thực, vận tải và giải trí.

Bên cạnh đó, các cơ sở lưu trú cũng góp phần vào việc tạo ra việc làm cho người dân địa phương. Theo số liệu từ Sở Du lịch Hà Nội, ngành du lịch đã tạo ra khoảng 300.000 việc làm trực tiếp và gián tiếp cho người lao động [45]. Điều này không chỉ giúp cải thiện mức sống của người dân mà còn thúc đẩy phát triển kinh tế bền vững cho thành phố. Hơn nữa, các cơ sở lưu trú còn khuyến khích việc phát triển các dịch vụ hỗ trợ khác như ẩm thực, vận chuyển và các hoạt động giải trí, tạo ra một hệ sinh thái du lịch đa dạng và phong phú.

Một vai trò khác không kém phần quan trọng của các cơ sở lưu trú là bảo tồn và phát huy giá trị văn hóa địa phương. Nhiều khách sạn và nhà nghỉ tại Hà Nội được thiết kế theo phong cách kiến trúc truyền thống, sử dụng các vật liệu và nghệ thuật địa phương, giúp du khách có cơ hội trải nghiệm văn hóa bản địa ngay từ nơi lưu trú. Việc kết hợp giữa lưu trú và văn hóa địa phương không chỉ làm phong phú thêm trải nghiệm của du khách mà còn góp phần bảo tồn các giá trị văn hóa đặc trưng của Hà Nội [66].

Cuối cùng, trong bối cảnh hội nhập và phát triển du lịch bền vững, các cơ sở lưu trú cần chú trọng đến việc bảo vệ môi trường và tài nguyên thiên nhiên. Các khách sạn hiện đại đang ngày càng quan tâm đến việc áp dụng các phương pháp bền vững, như sử dụng năng lượng tái tạo và giảm thiểu rác thải. Điều này không chỉ giúp bảo vệ môi trường mà còn thu hút du khách có ý thức về bảo vệ môi trường, đóng

góp vào sự phát triển bền vững của ngành du lịch Hà Nội.

Như vậy, có thể nói các cơ sở lưu trú tại Hà Nội không chỉ là nơi nghỉ ngơi cho du khách mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển kinh tế, bảo tồn văn hóa và bảo vệ môi trường. Với sự tăng trưởng mạnh mẽ của ngành du lịch, vai trò của các cơ sở lưu trú càng trở nên quan trọng hơn, đòi hỏi sự chú ý và đầu tư từ các nhà quản lý cũng như cộng đồng.

4.1.2. Nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội

Ngành du lịch đã và đang đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế của Hà Nội, không chỉ tạo ra cơ hội việc làm mà còn góp phần nâng cao giá trị văn hóa và hình ảnh của thành phố. Trong bối cảnh đó, phát triển NNLDL trong lĩnh vực lưu trú là một yếu tố then chốt quyết định đến chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của du khách. Từ năm 2019 đến nay, tình hình phát triển NNL du lịch tại các cơ sở lưu trú đã trải qua nhiều biến động do tác động của các yếu tố khách quan và chủ quan.

Giai đoạn trước đại dịch COVID-19 (2019)

Trước năm 2019, ngành du lịch tại Hà Nội chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ, đưa thành phố trở thành một trong những điểm đến hàng đầu của Việt Nam. Như đã biết, năm 2019, thành phố đón khoảng 29 triệu lượt khách, trong đó có hơn 7 triệu khách quốc tế. Sự gia tăng này kéo theo sự bùng nổ của các cơ sở lưu trú, bao gồm khách sạn, nhà nghỉ và homestay, đặc biệt là các cơ sở từ 3-5 sao. Số lượng cơ sở lưu trú đã tăng lên đáng kể, với khoảng 1.200 khách sạn được ghi nhận, trong đó gần 200 khách sạn đạt tiêu chuẩn từ 3 sao trở lên [9].

Sự phát triển nhanh chóng của ngành du lịch tạo ra nhu cầu cao về nguồn nhân lực chất lượng. Các cơ sở lưu trú cần đội ngũ nhân viên từ lễ tân, buồng phòng đến quản lý có kỹ năng chuyên môn và thái độ phục vụ tốt. Tuy nhiên, thực tế cho thấy vẫn tồn tại khoảng cách giữa cung và cầu, đặc biệt là về trình độ ngoại ngữ và kỹ năng mềm. Theo ước tính của một số nhà quản lý tham gia trả lời phỏng vấn sâu, chỉ khoảng 30% nhân viên tại các cơ sở lưu trú từ 3-5 sao có khả năng giao tiếp tốt bằng tiếng Anh, số lượng nhân viên sử dụng được các ngoại ngữ khác rất ít, điều này gây khó khăn trong việc phục vụ khách quốc tế.

Tác động của đại dịch COVID-19 (2020-2021)

Đại dịch COVID-19 đã gây ra cú sốc lớn cho ngành du lịch Hà Nội. Năm 2020, số lượng khách du lịch giảm mạnh, theo thông tin từ Sở Du lịch Hà Nội, khách du lịch đến Thủ đô ước đạt 8,65 triệu lượt khách, so với năm 2019 giảm 70%, dẫn đến nhiều cơ sở lưu trú buộc phải tạm ngừng hoạt động. Tình trạng cắt giảm nhân sự trở nên phổ biến, nhiều nhân viên phải nghỉ việc hoặc chuyển sang lĩnh vực khác do thiếu việc làm. Theo thống kê, khoảng 60% nhân lực trong ngành lưu trú bị ảnh hưởng, dẫn đến tình trạng thất nghiệp gia tăng. Nhiều nhân viên phải nghỉ việc hoặc chuyển sang lĩnh vực khác do thiếu việc làm [10].

Đồng thời, các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên cũng bị gián đoạn. Việc này không chỉ làm chậm quá trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà còn tạo ra thách thức lớn cho sự phục hồi sau đại dịch. Nhiều nhân viên có tay nghề cao đã rời bỏ ngành, để lại khoảng trống khó lấp đầy.

Giai đoạn phục hồi và phát triển (2022 đến nay)

Từ giữa năm 2022, ngành du lịch Hà Nội đã bắt đầu có dấu hiệu phục hồi khi các biện pháp kiểm soát dịch bệnh được nới lỏng và nhu cầu du lịch nội địa tăng cao. Theo Sở Du lịch Hà Nội, năm 2023, thành phố đón hơn 24 triệu lượt khách trong đó hơn 4 triệu lượt khách quốc tế, đóng góp đáng kể vào doanh thu du lịch quốc gia. Ngành lưu trú, bao gồm khách sạn, nhà nghỉ và homestay, đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển này. Theo thống kê tháng 6/2023, Hà Nội có 3.756 cơ sở lưu trú với 70.218 phòng, bao gồm 603 khách sạn xếp hạng (1-5 sao) và 3.153 cơ sở chưa xếp hạng. Chất lượng dịch vụ tại các cơ sở này phụ thuộc lớn vào nguồn nhân lực, ước tính khoảng gần 100.000 lao động trực tiếp [27]. Trong số đó, các khách sạn cao cấp (4-5 sao) sử dụng khoảng 20.000 - 25.000 lao động, với tỷ lệ nhân viên/phòng cao (1-2 nhân viên/phòng) để đảm bảo chất lượng dịch vụ cao. Cơ sở lưu trú hạng trung bình và thấp (1-3 sao và chưa xếp hạng): Sử dụng 50.000 - 70.000 lao động, thường dựa vào lao động gia đình hoặc nhân viên thời vụ tại các cơ sở nhỏ từ 2 sao trở xuống. Tuy nhiên, theo đánh giá của Chủ tịch Hiệp hội khách sạn Việt Nam Đỗ Hồng Xoan, ngành lưu trú của Hà Nội đang phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt

nhân lực chất lượng. Nhiều nhân viên có năng lực kinh nghiệm đã dịch chuyển sang các lĩnh vực khác, do đó, các cơ sở lưu trú cần có chính sách thu hút trở lại nguồn nhân lực và tổ chức đào tạo, nâng cao trình độ, nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên, đặc biệt là các kỹ năng giao tiếp, chỉ dẫn, đón khách quốc tế.

Để đối phó với tình trạng này, các cơ sở lưu trú đã tập trung vào việc đào tạo lại nhân viên và nâng cao kỹ năng phục vụ. Xu hướng phát triển kỹ năng ngoại ngữ, công nghệ và các kỹ năng mềm như giao tiếp và quản lý căng thẳng đã trở thành ưu tiên hàng đầu. Nhiều cơ sở cũng đã triển khai các chương trình đào tạo nội bộ nhằm nâng cao năng lực cho nhân viên.

Đặc biệt, ứng dụng công nghệ trong quản lý nhân lực và cung cấp dịch vụ cũng là một xu hướng nổi bật. Các phần mềm quản lý khách sạn, hệ thống chăm sóc khách hàng và công nghệ tự động hóa đã được áp dụng, giúp giảm bớt gánh nặng cho nhân viên và cải thiện hiệu quả làm việc. Theo báo cáo của Sở Du lịch, khoảng 70% cơ sở lưu trú từ 3-5 sao tại Hà Nội đã ứng dụng công nghệ trong quản lý, giúp nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm của khách hàng [45].

Thách thức đối với phát triển>NNL

Thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng: Một trong những thách thức lớn nhất đối với ngành lưu trú tại Hà Nội là tình trạng thiếu hụt nhân lực có tay nghề. Nhiều nhân viên có kinh nghiệm đã chuyển sang các lĩnh vực khác trong bối cảnh khủng hoảng do đại dịch COVID-19, dẫn đến việc khó khăn trong việc tuyển dụng nhân lực mới. Bên cạnh đó, chất lượng nhân lực hiện tại không đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, đặc biệt trong các cơ sở lưu trú từ 3-5 sao.

Khó khăn trong đào tạo và phát triển: Sau đại dịch, nhiều cơ sở lưu trú đang gặp khó khăn trong việc khôi phục và cập nhật chương trình đào tạo cho nhân viên. Các khóa đào tạo trước đây đã bị gián đoạn và chưa thể tổ chức lại do thiếu kinh phí và nhân sự. Hơn nữa, nhiều nhân viên mới vào nghề thiếu kinh nghiệm và kiến thức cần thiết để phục vụ khách hàng hiệu quả, đặc biệt trong việc giao tiếp với khách quốc tế.

Thay đổi nhu cầu của khách hàng: Sự thay đổi trong nhu cầu và mong đợi của khách hàng sau đại dịch cũng là một thách thức lớn. Khách hàng hiện nay mong muốn những trải nghiệm du lịch an toàn và thân thiện, đòi hỏi các cơ sở lưu trú phải nhanh chóng thích nghi và nâng cao chất lượng dịch vụ. Điều này đồng nghĩa với việc cần có một đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, có khả năng giao tiếp tốt và hiểu biết về văn hóa khách hàng.

Cạnh tranh khốc liệt: Ngành du lịch lưu trú tại Hà Nội đang phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các điểm đến khác trong nước và quốc tế. Các cơ sở lưu trú không chỉ cần cải thiện chất lượng dịch vụ mà còn phải tìm ra cách để thu hút khách hàng trong bối cảnh thị trường đang dần phục hồi. Cạnh tranh không chỉ đến từ các khách sạn và nhà nghỉ trong khu vực mà còn từ các mô hình lưu trú mới như homestay và căn hộ dịch vụ.

Áp lực về công nghệ: Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và chuyển đổi số trong ngành du lịch tạo ra áp lực buộc các cơ sở lưu trú phải cập nhật và áp dụng công nghệ mới vào hoạt động của mình. Nhiều cơ sở còn chậm trễ trong việc áp dụng công nghệ, dẫn đến việc không thể cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Cơ hội đối với phát triển>NNLDDL

Sự phục hồi mạnh mẽ của ngành du lịch: Với sự gia tăng lượng khách du lịch đến Hà Nội, đặc biệt là sau đại dịch, ngành du lịch đang trên đà phục hồi mạnh mẽ. Năm 2023, lượng khách du lịch đến Hà Nội đã đạt khoảng 40 triệu lượt, gần phục hồi về mức trước đại dịch. Sự phục hồi này mở ra nhiều cơ hội cho các cơ sở lưu trú trong việc cải thiện dịch vụ và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Tăng cường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Cơ hội để cải thiện chất lượng nguồn nhân lực cũng đang mở ra khi các cơ sở lưu trú nhận thức được tầm quan trọng của việc đầu tư vào đào tạo nhân viên. Nhiều cơ sở đang triển khai các chương trình đào tạo nội bộ và mời chuyên gia bên ngoài để nâng cao kỹ năng cho nhân viên. Đào tạo chuyên sâu về ngoại ngữ, kỹ năng mềm và kỹ năng phục vụ khách hàng sẽ giúp nâng cao trải nghiệm của du khách.

Ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số: Xu hướng chuyển đổi số trong ngành du lịch đang mở ra cơ hội cho các cơ sở lưu trú áp dụng công nghệ mới vào quản lý và phục vụ khách hàng. Việc sử dụng phần mềm quản lý khách sạn, hệ thống chăm sóc khách hàng và công nghệ tự động hóa giúp tối ưu hóa quy trình làm việc và nâng cao hiệu quả hoạt động. Khoảng 70% cơ sở lưu trú từ 3-5 sao đã bắt đầu ứng dụng công nghệ trong quản lý.

Phát triển sản phẩm du lịch mới: Sự đa dạng hóa sản phẩm du lịch là một cơ hội lớn cho ngành lưu trú. Các cơ sở lưu trú có thể phát triển thêm các dịch vụ mới theo hướng sinh thái, văn hóa và các sản phẩm du lịch trải nghiệm. Việc kết hợp với các điểm du lịch nổi tiếng, làng nghề truyền thống và các hoạt động văn hóa để thu hút nhiều du khách hơn. Từ đó, các cơ sở lưu trú sẽ cần tuyển dụng và đào tạo thêm nhân viên để cung cấp các dịch vụ mới hoặc có thể hợp tác với các tổ chức giáo dục và đào tạo để tổ chức các khóa học chuyên sâu về các lĩnh vực như quản lý du lịch sinh thái, văn hóa địa phương và tổ chức sự kiện. Những chương trình đào tạo này không chỉ nâng cao năng lực cho nhân viên mà còn giúp họ nắm bắt các xu hướng mới trong ngành du lịch. Điều này không chỉ giúp tăng cường đội ngũ nhân lực mà còn tạo ra nhiều cơ hội việc làm cho người lao động.

Hỗ trợ từ chính phủ và các tổ chức: Chính phủ và các tổ chức liên quan đã và đang triển khai nhiều chính sách hỗ trợ cho ngành du lịch, trong đó có việc thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực. Những chính sách này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các cơ sở lưu trú trong việc đào tạo và phát triển nhân lực chất lượng cao, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành du lịch Hà Nội.

NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đã trải qua giai đoạn phát triển mạnh, bị ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch COVID-19 và hiện đang trên đà phục hồi với nhiều nỗ lực cải thiện chất lượng nhân sự. Để đảm bảo sự phát triển bền vững cho ngành du lịch, cần tiếp tục đầu tư vào đào tạo và phát triển NNL, mặc dù các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đang đối mặt với nhiều thách thức nhưng cũng có rất nhiều cơ hội để phục hồi và phát triển. Để tận dụng những cơ hội này, các cơ sở lưu trú cần chủ

động đầu tư vào nguồn nhân lực, ứng dụng công nghệ mới và phát triển các sản phẩm du lịch hấp dẫn để thu hút khách hàng.

4.2. Kiểm định chỉ báo sử dụng trong nghiên cứu

4.2.1. Kiểm định độ tin cậy của các chỉ báo

Trước khi tiến hành các kiểm định về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình, nghiên cứu sinh tiến hành kiểm định độ tin cậy của các chỉ báo sử dụng trong nghiên cứu. Kết quả kiểm định chỉ báo các yếu tố trong mô hình nghiên cứu mối quan hệ tác động của các yếu tố đến ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội được tóm tắt trong bảng dưới đây.

Bảng 4.1. Bảng tóm tắt hệ số Cronbach's Alpha của các khái niệm, chỉ báo nghiên cứu

TT	Biến quan sát	Trung bình chỉ báo nếu loại biến	Phương sai của chỉ báo nếu loại biến	Hệ số tương quan với biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Nhân tố 1: Phát triển nguồn nhân lực du lịch ($\alpha=0,874$)					
1	PTNNL1	10.74	4.602	.696	.852
2	PTNNL2	11.06	4.458	.726	.840
3	PTNNL3	10.79	4.451	.738	.835
4	PTNNL4	10.94	4.172	.760	.827
Nhân tố 2: Môi trường kinh doanh (lần 1 đạt $\alpha=0,790$)					
1	MTKD1	14.27	4.821	.769	.681
2	MTKD2	14.22	4.943	.755	.688
3	MTKD3	14.41	5.033	.689	.710
4	MTKD4	14.34	4.574	.824	.658
5	MTKD5	13.75	7.722	-.053	.915
Nhân tố 2: Môi trường kinh doanh (lần 2 đạt $\alpha=0,915$)					

TT	Biến quan sát	Trung bình chỉ báo nếu loại biến	Phương sai của chỉ báo nếu loại biến	Hệ số tương quan với biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
1	MTKD1	10.27	4.472	.807	.890
2	MTKD2	10.23	4.545	.811	.889
3	MTKD3	10.41	4.645	.736	.914
4	MTKD4	10.35	4.203	.875	.866
Nhân tố 3: Sự phát triển của công nghệ ($\alpha=0,855$)					
1	PTCN1	8.42	5.938	.647	.835
2	PTCN2	8.70	5.410	.740	.797
3	PTCN3	8.49	5.385	.772	.784
4	PTCN4	8.53	5.401	.641	.843
Nhân tố 4: Tác động từ các bên liên quan ($\alpha=0,924$)					
1	CBLQ1	9.85	5.844	.851	.892
2	CBLQ2	9.92	5.874	.834	.897
3	CBLQ3	9.79	5.975	.800	.909
4	CBLQ4	9.82	5.971	.808	.906
Nhân tố 5: Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển (lần 1, $\alpha=0,726$)					
1	CSTC1	13.33	5.485	.638	.614
2	CSTC2	13.34	5.688	.650	.613
3	CSTC3	13.50	5.497	.663	.604
4	CSTC4	13.37	5.960	.634	.625
5	CSTC5	12.22	8.638	-.041	.852
Nhân tố 5: Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển (lần 2, $\alpha=0,852$)					

TT	Biến quan sát	Trung bình chỉ báo nếu loại biến	Phương sai của chỉ báo nếu loại biến	Hệ số tương quan với biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
1	CSTC1	9.11	4.912	.690	.814
2	CSTC2	9.12	5.042	.726	.798
3	CSTC3	9.28	5.026	.685	.815
4	CSTC4	9.14	5.416	.675	.820
Nhân tố 6: Sự hỗ trợ của lãnh đạo ($\alpha=0,841$)					
1	HTLD1	10.58	4.873	.619	.822
2	HTLD2	10.48	4.648	.706	.786
3	HTLD3	10.33	4.384	.746	.767
4	HTLD4	10.60	4.498	.638	.818
Nhân tố 7: Văn hóa của tổ chức ($\alpha=0,871$)					
1	VHTC1	10.79	4.443	.757	.821
2	VHTC2	10.77	4.503	.765	.819
3	VHTC3	10.45	4.977	.610	.878
4	VHTC4	10.74	4.469	.770	.816
Nhân tố 8: Động lực của bản thân ($\alpha=0,866$)					
1	DLBT1	10.25	5.125	.701	.835
2	DLBT2	10.44	4.810	.800	.795
3	DLBT3	10.72	4.985	.677	.846
4	DLBT4	10.78	5.071	.691	.839

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả luận án

Kết quả kiểm định độ tin cậy của các khái niệm và chỉ báo nghiên cứu cho thấy có yếu tố “Môi trường kinh doanh” và yếu tố “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển” có các biến quan sát thành phần là MTKD5 và CSTC5 có hệ số tương quan với biến tổng nhỏ hơn 0.3 nên các biến quan sát này bị loại khỏi nghiên cứu. Sau khi loại các biến quan sát này ra khỏi nghiên cứu, nghiên cứu sinh tiến hành kiểm định lại độ tin cậy của các thang đo này thì được kết quả là độ tin cậy của thang đo “Môi trường kinh doanh” đạt 0.915 và của thang đo “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển” đạt 0.852, như vậy đây đều là các thang đo này đều là các thang đo tốt.

Như vậy, tất các chỉ báo sử dụng trong nghiên cứu đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8 và hệ số tương quan với biến tổng của các biến quan sát thành phần đều lớn hơn 0,3, do vậy các chỉ báo là phù hợp và không biến quan sát nào bị loại bỏ. Tiếp theo, các chỉ báo được đưa vào kiểm định độ giá trị để xem xét mức độ hội tụ của chúng trước khi tiến hành phân tích nhân tố khẳng định và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả như sau:

4.2.2. Kiểm định độ giá trị các các chỉ báo

Sau khi tiến hành kiểm định độ tin cậy của chỉ báo, nghiên cứu sinh tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm kiểm tra sự phù hợp của mô hình nghiên cứu với tập dữ liệu khảo sát được.

Theo quan điểm của Hair và đồng sự (1998) thì tiêu chí để đánh giá mức ý nghĩa của phân tích nhân tố là hệ số tải nhân tố (Factor loading). Nếu hệ số tải nhân tố này có giá trị lớn hơn 0,3 thì được xem là đạt mức tối thiểu, có giá trị 0,4 được xem là quan trọng, còn lớn hơn 0,5 thì được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Do vậy, trong nghiên cứu này, hệ số tải nhân tố được lựa chọn trong phân tích nhân tố khám phá nếu các biến quan sát thỏa mãn điều kiện hệ số lớn hơn 0,5 [123].

Phương pháp trích yếu tố Principal axis factoring với phép quay Promax và điểm dừng khi trích các yếu tố có giá trị riêng của ma trận (eigenvalue) bằng 1 được sử dụng cho phân tích nhân tố với 32 biến quan sát. Vì trong nghiên cứu này tác giả luận án sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu,

nên tất cả các chỉ báo của biến độc lập và phụ thuộc sẽ được đưa vào để phân tích nhân tố khám phá cùng lúc. Kết quả thu được như sau:

Bảng 4.2. Bảng tóm tắt các hệ số khi phân tích nhân tố khám phá lần 1

Lần	Tổng số biến quan sát	Số biến quan sát bị loại	Hệ số KMO	Sig	Phương sai trích	Số nhân tố phân tích được
1	32	00	0,836	0,000	73.995	08

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả luận án

Bảng số liệu cho thấy, hệ số KMO = 0,836 thỏa mãn điều kiện $0,5 < \text{KMO} < 1$ và giá trị Sig.=0,000, ta kết luận các nhân tố phù hợp với dữ liệu khảo sát và các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

Bảng 4.3. Tổng phương sai được giải thích trong phân tích EFA

Thành phần	Giá trị riêng ban đầu			Tổng bình phương tải trích			Thành phần
	Tổng	Phần trăm phương sai %	Tích lũy %	Tổng	Phần trăm phương sai %	Tích lũy %	Tổng
1	7.623	23.823	23.823	7.277	22.741	22.741	4.343
2	3.523	11.010	34.832	3.252	10.161	32.902	3.104
3	3.080	9.625	44.458	2.763	8.633	41.535	2.883
4	2.753	8.602	53.060	2.378	7.431	48.966	3.671
5	2.395	7.484	60.543	2.086	6.517	55.483	4.463
6	1.764	5.511	66.055	1.435	4.486	59.969	5.302
7	1.442	4.507	70.562	1.058	3.306	63.275	5.549
8	1.099	3.433	73.995	0.742	2.320	65.594	2.672
9	0.740	2.312	76.307				
...	...	...	...				
32	0.132	0.412	100.000				
Extraction Method: Principal Axis Factoring.							

Thành phần	Giá trị riêng ban đầu			Tổng bình phương tải trích			Thành phần
	Tổng	Phần trăm phương sai %	Tích lũy %	Tổng	Phần trăm phương sai %	Tích lũy %	Tổng
a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.							

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả luận án

Giá trị tổng phương sai được trình bày tóm tắt trong bảng trên cho thấy, giá trị phương sai trích là 73,995 với điểm dừng các nhân tố Eigenvalues bằng 1,099. Điều này cho biết, có tới 73,995% thay đổi của các yếu tố được giải thích bởi các biến quan sát và 32 biến quan sát được nhóm lại thành 8 nhóm yếu tố phù hợp với mô hình lý thuyết đã đề xuất. Tuy nhiên kết quả này chưa phản ánh được mức độ hội tụ của các biến quan sát có giải thích đúng cho các yếu tố trong khung lý thuyết đã xây dựng ban đầu hay không, do đó, tác giả tiếp tục xem xét hệ số tải nhân tố của các biến quan sát thành phần trong bảng ma trận xoay.

Kết quả ma trận xoay các nhân tố cho biết giá trị lớn nhất của hệ số tải nhân tố đối với mỗi biến quan sát. Hầu hết các biến đặc trưng đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 và được xếp thành 8 nhân tố đại diện cho các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Trên cơ sở đó, tác giả luận án tiến hành mã hóa các khái niệm và chỉ báo của nghiên cứu như sau:

Bảng 4.4. Bảng mã hóa lại các khái niệm và chỉ báo nghiên cứu

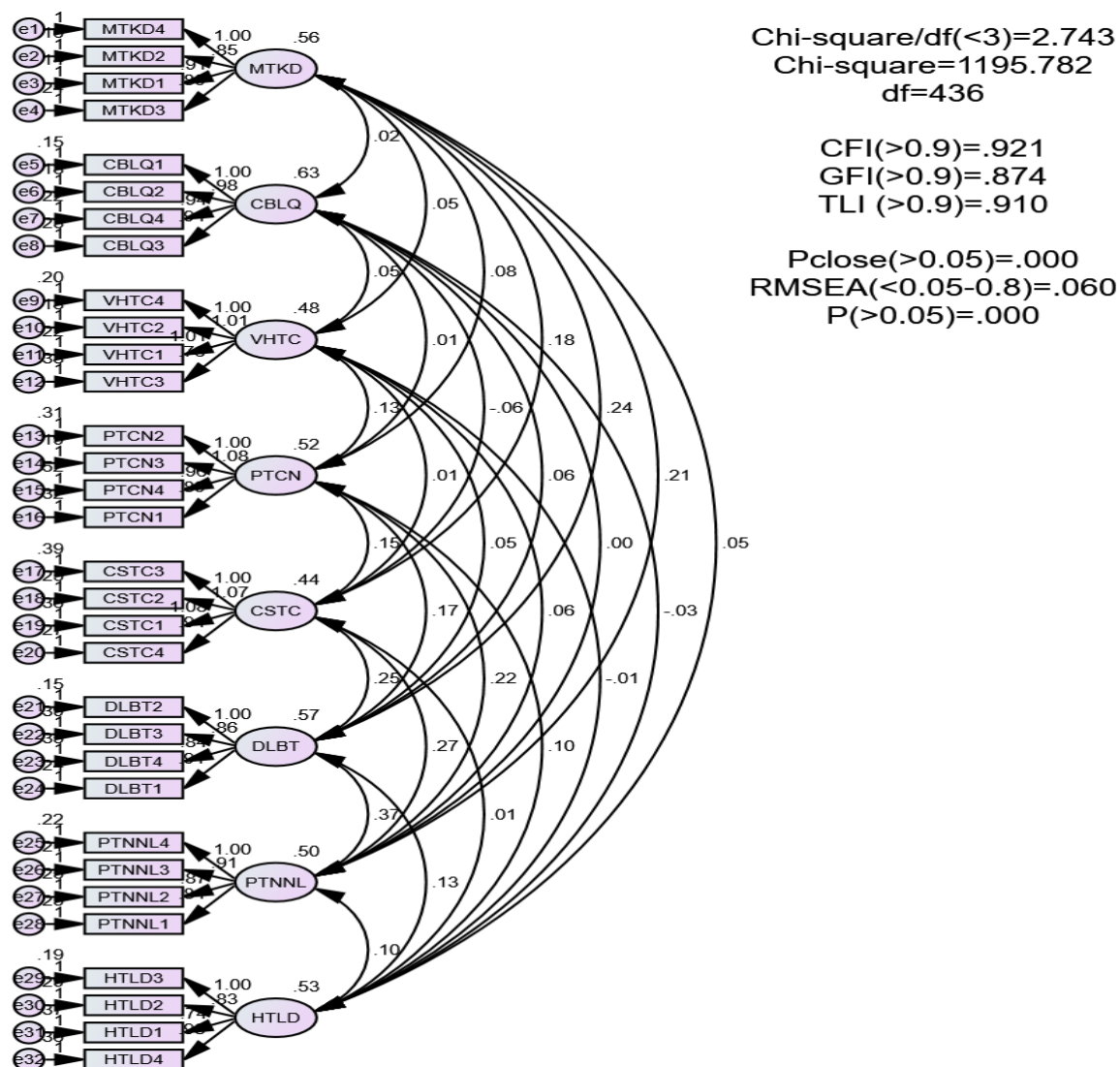
STT	Biến nghiên cứu	Mã hóa
1	Phát triển nguồn nhân lực du lịch	PTNNL1; PTNNL2; PTNNL3; PTNNL4
2	Môi trường kinh doanh	MTKD1; MTKD2; MTKD3; MTKD4
3	Sự phát triển của công nghệ	PTCN1; PTCN2; PTCN3; PTCN4
4	Tác động từ các bên liên quan	CBLQ1; CBLQ2; CBLQ3; CBLQ4
5	Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển	CSTC1; CSTC2; CSTC3; CSTC4

6	Sự hỗ trợ của lãnh đạo	HTLD1; HTLD2; HTLD3; HTLD4
7	Văn hóa của tổ chức	VHTD1; VHTD2; VHTD3; VHTD4
8	Động lực của bản thân	DLBT1; DLBT2; DLBT3; DLBT4

Nguồn: Tổng hợp của tác giả luận án

4.2.3. Phân tích nhân tố khẳng định

Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với tập dữ liệu nghiên cứu, nghiên cứu này sử dụng bốn chỉ tiêu là Chi-Square, chỉ số thích hợp so sánh CFI, chỉ số GFI và chỉ số RMSEA. Mô hình được gọi là thích hợp khi phép kiểm định Chi-Square có giá trị $p < 0,05$, đạt được độ tin cậy ở mức ý nghĩa 95%. Tuy nhiên, Chi-Square có nhược điểm là nó phụ thuộc vào kích thước mẫu. Nếu mô hình nhận được giá trị GFI và CFI từ 0,9 - 1, RMSEA có giá trị nhỏ hơn 0,8 thì mô hình được xem là tương thích (phù hợp) với tập dữ liệu nghiên cứu. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định được thể hiện trong hình sau:



Hình 4.1. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Mô hình của các chỉ báo này có 436 bậc tự do (df=436). Kết quả kiểm định CFA cho thấy mô hình có độ tương thích với tập dữ liệu nghiên cứu: Chi-square=1195,782 (p=0,000); cmin/df = 2,743; GFI = 0,874; TLI = 0,921; CFI = 0,910; và RMSEA = 0,60. Trọng số chuẩn hóa của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 và trọng số chưa chuẩn hóa của các biến đều có ý nghĩa thống kê nên khẳng định được giá trị hội tụ của các chỉ báo. Hệ số tương quan của các khái niệm đều nhỏ hơn một đơn vị nên các khái niệm đạt được giá trị phân biệt. Mô hình đo lường phù hợp với tập dữ liệu nghiên cứu, không có tương quan giữa các sai số đo lường nên đạt được tính đơn nguyên. Cụ thể:

Bảng 4.5. Giá trị phân biệt của các nhân tố trong mô hình

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	MTKD	CBLQ	VHTC	PTCN	CSTC	DLBT	PTNNL	HTLD
MTKD	0.917	0.736	0.186	0.933	0.858							
CBLQ	0.924	0.753	0.012	0.927	0.031	0.868						
VHTC	0.873	0.636	0.070	0.889	0.093†	0.089†	0.797					
PTCN	0.859	0.606	0.192	0.876	0.149**	0.014	0.266***	0.779				
CSTC	0.853	0.593	0.334	0.856	0.361***	-0.109*	0.016	0.323***	0.770			
DLBT	0.869	0.626	0.479	0.888	0.431***	0.093†	0.102*	0.305***	0.505***	0.791		
PTNNL	0.875	0.636	0.479	0.878	0.396***	-0.009	0.122*	0.438***	0.578***	0.692***	0.798	
HTLD	0.843	0.576	0.053	0.860	0.098†	-0.060	-0.019	0.191***	0.025	0.230***	0.202***	0.759

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả luận án

Bảng 4.5 cho thấy mỗi nhân tố trong mô hình có thể được phân biệt một cách rõ ràng so với các nhân tố khác, các giá trị này bao gồm:

CR (Composite Reliability): Cho thấy độ tin cậy tổng hợp của mỗi nhân tố. Các giá trị CR đều lớn hơn 0.7, cho thấy độ tin cậy của các nhân tố là tốt, đảm bảo tính ổn định và nhất quán của các chỉ báo trong cùng một nhân tố.

AVE (Average Variance Extracted): Đo lường tỷ lệ phương sai mà các chỉ báo giải thích cho nhân tố của chúng. Các giá trị AVE đều trên 0.5, cho thấy rằng các nhân tố có khả năng giải thích tốt phương sai của các chỉ báo.

MSV (Maximum Shared Variance) và MaxR(H): Dùng để so sánh mức độ phân biệt giữa các nhân tố. Nếu AVE của từng nhân tố lớn hơn MSV, thì giá trị phân biệt giữa các nhân tố là đạt yêu cầu.

Các hệ số tương quan giữa các nhân tố: Được thể hiện qua ma trận phía dưới, với các ký hiệu như 0.868, 0.797, 0.779... Các giá trị này cho thấy mối quan hệ giữa các nhân tố khác nhau. Những giá trị tương quan không quá cao cho thấy rằng các nhân tố không quá tương đồng nhau và có thể được phân biệt rõ ràng.

Như vậy, có thể khẳng định mô hình có độ tin cậy cao và các nhân tố được phân biệt tốt, phù hợp để áp dụng cho các nghiên cứu tiếp theo về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.

4.3. Mức độ phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội

4.3.1. Khái quát mức độ phát triển

Để đánh giá về mức độ phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội, tác giả sử dụng 04 mệnh đề hỏi để thu thập ý kiến của đại diện 484 đáp viên là người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy, giá trị trung bình của nhân tố này đạt 3.63 điểm (Mức 4, Đồng ý) và giá trị trung bình các biến quan sát dao động từ 3.45 - 3.77 điểm, trong đó cao nhất là tiêu chí “Hàng năm đều có các khóa đào tạo về du lịch cho người lao động tham gia” với giá trị trung bình đạt 3.77 điểm và ở độ lệch chuẩn là 0.78; tiếp theo là tiêu chí “Ông/bà học hỏi được nhiều kinh nghiệm của những người lành nghề hơn thông qua công việc” với giá trị trung bình đạt 3.73 điểm và ở độ lệch chuẩn là 0.791; thứ ba là tiêu chí “Qua công việc, ông/bà có cơ hội phát triển bản thân trong nghề nghiệp của mình” với giá trị trung bình đạt 3.57 điểm và ở độ lệch chuẩn là 0.852; cuối cùng là tiêu chí “Tổ chức có các chính sách khuyến khích người lao động tham gia học tập nâng cao năng lực” với giá trị trung bình đạt 3,45 điểm và ở độ lệch chuẩn là 0.798.

Bảng 4.6. Thống kê mô tả yếu tố Phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Hàng năm đều có các khóa đào tạo về du lịch cho người lao động tham gia	484	3.77	0.78
2	Tổ chức có các chính sách khuyến khích người lao động tham gia học tập nâng cao năng lực	484	3.45	0.798
3	Ông/bà học hỏi được nhiều kinh nghiệm của những người lành nghề hơn thông qua công việc	484	3.73	0.791
4	Qua công việc, ông/bà có cơ hội phát triển bản thân trong nghề nghiệp của mình	484	3.57	0.852
5	Trung bình	484	3.63	0.805

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS của tác giả

Từ bảng số liệu cho thấy, đa số người lao động tại các cơ sở lưu trú đồng tình rằng, hàng năm tổ chức đều có các chương trình đào tạo, giáo dục nâng cao trình độ, kỹ năng, năng lực cho người lao động. Qua các hoạt động này, người lao động sẽ có khả năng phát triển chuyên môn sâu và có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp của mình. Kết quả này cũng có sự phù hợp với kết quả phỏng vấn sâu đối với người lao động và các nhà quản lý được tác giả thực hiện vào tháng 8 năm 2023 khi đa số người được phỏng vấn cho biết họ đã được các doanh nghiệp đào tạo để thích ứng với các vị trí công việc khi mới được tuyển dụng hoặc khi mới được luân chuyển, bổ nhiệm; một số người đảm nhiệm vị trí lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp được doanh nghiệp cung cấp các khóa giáo dục nâng cao (xem phụ lục). Đồng thời, kết quả thống kê mô tả của bảng trên cũng phù hợp với kết quả đánh giá chi tiết các thành phần của phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội và được cụ thể hóa trong các nội dung sau:

4.3.2. Chi tiết mức độ phát triển

Các kết quả phân tích trong bảng dưới đây có sự logic với đánh giá chung của người lao động tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Theo đó, đa số các đáp viên đều đồng tình rằng, họ được tham gia và có cơ hội tham gia các hoạt động đào tạo hàng năm (4.1 điểm, Mức 4 - Đồng ý). Họ cho rằng, tổ chức của họ luôn khuyến khích, động viên, tạo điều kiện về thời gian và kinh phí cho việc bồi dưỡng, nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp của mình (3.95 điểm). Bên cạnh đó, người lao động cũng nhận thấy họ tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong quá trình công tác (3.72 điểm), và vì thế giúp họ chủ động, tích cực hơn trong việc phát triển bản thân trong nghề nghiệp của mình (4.11 điểm).

Bảng 4.7. Thống kê mô tả các nội hàm của phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Qua hoạt động đào tạo				
1	Anh/chị thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng mỗi năm	484	4.06	0.823

2	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có kế hoạch rõ ràng và quy định cụ thể về số giờ đào tạo hàng năm cho mỗi cán bộ, nhân viên	484	4.18	0.745
3	Anh/chị được tạo điều kiện để tham gia các khóa đào tạo do các tổ chức khác (cơ quan nhà nước, hiệp hội, dự án, các đơn vị khác...) tổ chức	484	4.07	0.845
4	Các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng về tổng thể đã giúp anh/chị tăng cường kiến thức, kỹ năng và phục vụ hữu ích cho công việc	484	4.09	0.825
5	Trung bình	484	4.1	0.81
Qua hoạt động giáo dục				
1	Tổ chức luôn giáo dục về ý nghĩa nghề nghiệp cho nhân viên	484	4.04	0.871
2	Doanh nghiệp luôn khuyến khích anh/chị học tập nâng cao trình độ	484	3.8	1.035
3	Tổ chức hỗ trợ kinh phí để anh/chị tham gia học tập	484	4.05	0.914
4	Tổ chức hỗ trợ thời gian để anh/chị tham gia học tập	484	3.9	1.024
5	Trung bình	484	3.95	0.96
Qua kinh nghiệm làm việc				
1	Anh/chị có cơ hội trao đổi kinh nghiệm hoặc học hỏi từ các nhiệm vụ mới trong tổ chức	484	3.53	1.13
2	Anh/chị được hỗ trợ để học hỏi từ thực tế công việc thông qua hệ thống cố vấn, giám sát	484	3.85	0.918
3	Anh/chị tích lũy và rèn luyện được nhiều kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp từ thực tế công việc	484	3.69	0.954
4	Anh/chị có thêm kinh nghiệm xử lý công việc, nhiều tình huống phát sinh trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp	484	3.81	1.026

5	Trung bình	484	3.72	1.007
Qua phát triển bản thân				
1	Anh/chị có ý thức tự học tập để nâng cao giá trị bản thân	484	4.15	0.924
2	Anh/chị chủ động tự tìm hiểu, nâng cao kiến thức chuẩn bị cho sự thăng tiến trên con đường sự nghiệp	484	4.06	1.006
3	Anh/chị tự rèn luyện nâng cao kỹ năng chuyên môn, ngoại ngữ, công nghệ trên mức yêu cầu của công việc hiện tại	484	4.12	0.997
4	Anh/chị chủ động tự học hỏi để nâng cao các kỹ năng mềm như khả năng giao tiếp hiệu quả, làm việc độc lập, quản lý và làm việc nhóm	484	4.1	0.898
5	Anh/chị chủ động tự nâng cao khả năng giải quyết công việc, vấn đề phức tạp trong điều kiện làm việc thay đổi	484	4.11	0.947
6	Trung bình	484	4.11	0.954

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS của tác giả

Về cơ hội NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội nhận được các chương trình tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng phát triển NNL do các cơ quan quản lý nhà nước như Tổng cục Du lịch (nay là Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam), Sở Du lịch Hà Nội, hoặc các hiệp hội du lịch, liên chi hội đào tạo du lịch, các dự án chính thức của nước ngoài tài trợ... cho du lịch nói chung, lưu trú du lịch nói riêng trong giai đoạn 2020-2024 hầu như không có.

- Theo như ý kiến của Trưởng phòng Tổ chức cán bộ của Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, trong vòng khoảng 5 năm trở lại đây, công tác phát triển NNL của ngành tập trung ưu tiên cho việc đào tạo, bồi dưỡng, hoàn thiện chức danh theo ngạch công chức, viên chức và bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ nhằm phát triển du lịch cộng đồng và tạo sinh kế cho người dân là đồng bào dân tộc miền

núi. Không có chương trình, dự án phát triển NNLDL cho các cơ sở lưu trú nói chung, Hà Nội nói riêng.

- Trong Nghị quyết số 06-NQ/TU ngày 26/6/2016 của Ban Thường vụ Thành ủy Hà Nội và các kế hoạch, chương trình thực hiện Nghị quyết số 06-NQ/TU về phát triển du lịch Thủ đô bền vững và hiệu quả hoặc chương trình triển khai thực hiện Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030 của Thành phố Hà Nội, phát triển NNL luôn là một trong số các nội dung, giải pháp trọng tâm, tuy nhiên khi xem xét báo cáo công tác và kế hoạch cụ thể từng năm của Sở Du lịch Hà Nội trong 3 năm liên tiếp (2022-2024) cho thấy Thành phố tăng cường tổ chức các lớp tập huấn kỹ năng cho nhiều đối tượng khác nhau như tập huấn kiến thức quản lý nhà nước, hướng dẫn viên, thuyết minh viên; tổ chức các hội nghị về ứng xử văn minh du lịch, du lịch cộng đồng cho dân cư tại các điểm du lịch cộng đồng..., không tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng NNL cho các cơ sở lưu trú du lịch trên địa bàn Thành phố.

Qua trao đổi với quản lý các cơ sở lưu trú là trường hợp nghiên cứu của Luận án tham gia trả lời phỏng vấn sâu được biết về số lượng nhân lực của cơ sở giai đoạn 2020-2023 có giảm khoảng 10-20% do tác động của đại dịch, tuy nhiên vẫn đảm bảo nhân lực cần thiết để duy trì hoạt động và phục vụ khách. Tổng Giám đốc Khách sạn Candle, Giám đốc nhân sự Khách sạn Deawoo có chung mối bận tâm về việc khi ngành du lịch phục hồi và phát triển, nhu cầu nhân lực sẽ tăng cao hơn, các doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong tuyển dụng và giữ chân nhân lực lành nghề, chất lượng cao với lý do nguồn tuyển là những sinh viên mới tốt nghiệp ra trường chưa đáp ứng ngay được yêu cầu, tiêu chuẩn của khách sạn, trong khi đó thị trường thiếu lao động tay nghề cao, chuyên môn giỏi, và rất có thể chế độ đãi ngộ của khách sạn sẽ không đủ sức giữ chân người tài. Đối với việc đào tạo, phát triển NNL tại chỗ của doanh nghiệp, đa số quản lý đều cho biết thời gian qua, các cơ sở lưu trú chịu sự tác động mạnh mẽ của đại dịch nên không thể triển khai việc đào tạo, giáo dục nâng cao để chuẩn bị điều kiện, dự nguồn thăng tiến cho NNL được mà chỉ tổ chức các khóa đào tạo thiết yếu, cập nhật kiến thức, kỹ năng cơ bản theo yêu cầu, tiêu chuẩn của cơ sở. Các cơ sở lưu trú rất cần sự hỗ trợ từ phía nhà nước, các cơ quan hữu quan, ngành du

lịch hỗ trợ tạo điều kiện, có chính sách để các cơ sở lưu trú tiếp cận được với các khóa đào tạo, bồi dưỡng mang định hướng chiến lược, xu hướng phát triển mới cho nhân lực cấp cao của doanh nghiệp, đồng thời có chính sách nâng cao chất lượng đào tạo tại các cơ sở giáo dục, tạo nguồn tuyển tốt cho doanh nghiệp.

Như vậy, có thể khẳng định, việc phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội thời gian qua chủ yếu dựa vào doanh nghiệp và khả năng tự học hỏi, phát triển của bản thân người lao động. Mức độ phát triển thông qua các hoạt động đào tạo, học hỏi qua kinh nghiệm làm việc đạt ở mức khá tốt, trong khi chính sách hỗ trợ giáo dục nâng cao năng lực và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp vẫn còn ở mức khiêm tốn.

4.4. Tổng thể mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội

Trong nội dung cơ sở lý thuyết, tác giả luận án đã tiến hành xây dựng mô hình nghiên cứu xác lập mối quan hệ tác động của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành xây dựng các giả thuyết, các khái niệm và chỉ báo nghiên cứu và tiến hành khảo sát trên đối tượng là đáp viên làm việc tại các cơ sở lưu trú trung và cao cấp trên địa bàn Hà Nội, nơi khách du lịch đòi hỏi khá cao thậm chí là khắt khe về tiêu chuẩn dịch vụ. Tiếp theo, để đánh giá mối quan hệ tác động giữa các yếu tố trong mô hình, tác giả luận án tiến hành ước lượng mô hình và các giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Trước khi thực hiện ước lượng bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), tác giả luận án đã thực hiện kiểm định độ tin cậy của các khái niệm, chỉ báo nghiên cứu (Cronbach's Alpha), phân tích yếu tố khám phá (EFA), tiếp theo tác giả tiến hành phân tích yếu tố khẳng định (CFA) và thực hiện một số kiểm định dữ liệu để đảm bảo mô hình phù hợp với tập dữ liệu nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, tác giả luận án tiến hành phân tích CFA và SEM với 32 biến quan sát, sau đó, ước lượng mô hình bằng phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) với 07 yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú

trên địa bàn Hà Nội. Kết quả này phù hợp với kết quả phỏng vấn sâu và cơ sở lý thuyết mà tác giả luận án đã tổng quan được.

Trước khi tiến hành ước lượng mô hình bằng phương trình cấu trúc tuyến tính, NCS tiến hành kiểm tra thêm một số lỗi liên quan đến hiện tượng tự tương quan và hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả cho thấy, mô hình nghiên cứu không vi phạm hiện tượng tự tương quan và hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả phân tích hệ số Pearson của các biến trong mô hình cho kết quả ở mức ý nghĩa 1% (0.01) và p_value đều nhỏ hơn 0.05. Hệ số phóng đại phương sai của các biến độc lập trong mô hình đều nhỏ hơn 2, do vậy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình (Xem phụ lục).

Kết quả ước lượng mô hình bằng phương trình cấu trúc tuyến tính cho thấy, tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội theo hai cơ chế, trực tiếp và gián tiếp với các mức độ mạnh yếu khác nhau. Tác động trực tiếp của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội có giá trị $R^2 = 0,5$ nghĩa là có 59,1% sự thay đổi của phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội được giải thích bởi các yếu tố trong mô hình, còn 40,9% sẽ do các nhân tố và các bên liên quan khác ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên giải thích. Trong đó, mức độ tác động tích cực và mạnh nhất là “Động lực học tập của bản thân” với Beta chuẩn hóa đạt 0.468 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p=0.000$); Xếp thứ hai là yếu tố “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển” với Beta chuẩn hóa đạt 0.249 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p=0.000$). Kết quả này cũng phù hợp với kết quả phỏng vấn sâu người lao động và các nhà quản lý trong các cơ sở lưu trú về mức độ quan trọng của các yếu tố tác động đến phát triển NNLDL khi đa số các trường hợp đều cho rằng “Động lực bản thân” và “Chính sách đào tạo, phát triển của doanh nghiệp” là những yếu tố có tầm ảnh hưởng lớn nhất. Xếp thứ ba là yếu tố “Sự phát triển của công nghệ” với Beta chuẩn hóa đạt 0.192 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p=0.000$); Xếp thứ tư là yếu tố “Môi trường kinh doanh” với Beta chuẩn hóa đạt 0.071 và ở độ tin cậy đạt 90% ($p=0.093$) (Đối với mối quan hệ này, nếu xét về mặt toán học thì có thể kết luận về sự không tồn tại của yếu tố này với phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Tuy nhiên, tác giả cho rằng đây là mối

quan hệ trong kinh tế, kinh doanh và nhân lực, cho nên thực tế vẫn tồn tại mối quan hệ, chỉ là mức độ có thể là không liên tục hoặc không rõ nét nên Beta chỉ đạt 0.071 và ở độ tin cậy trên 90%. Vì vậy, tác giả vẫn kết luận tồn tại mối quan hệ này trong kết quả nghiên cứu của mình). Còn lại, các yếu tố như “Các bên liên quan”, “Sự hỗ trợ của lãnh đạo”, “Văn hóa tổ chức” thì trong nghiên cứu này tác giả chưa tìm thấy tồn tại mối quan hệ có ý nghĩa thống kê với phát triển nguồn nhân lực ($p > 0.05$; $p > 0.1$).

Mặt khác, khi xem xét cơ chế tác động gián tiếp qua vai trò của yếu tố động lực học tập của bản thân người lao động (DLBT) như là một biến trung gian cho mối quan hệ tác động của các yếu tố trong và ngoài tổ chức đến phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội thì kết quả là, có 39,5% ($R^2 = 0,395$) sự thay đổi của động lực học tập của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội chịu tác động của các yếu tố trong và ngoài tổ chức. Còn lại 60,5% sự thay đổi này được giải thích bởi các yếu tố khác ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Mức độ tác động của các yếu tố như sau, mức độ tác động tích cực và mạnh nhất là “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển” với Beta chuẩn hóa đạt 0.395 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p = 0.000$); Xếp thứ hai là yếu tố “Môi trường kinh doanh” với Beta chuẩn hóa đạt 0.249 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p = 0.000$); thứ ba là yếu tố “Sự hỗ trợ của lãnh đạo” với Beta chuẩn hóa đạt 0.187 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p = 0.000$); thứ tư là yếu tố “Các bên liên quan” với Beta chuẩn hóa đạt 0.135 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p = 0.001$); thứ năm là yếu tố “Sự phát triển công nghệ” với Beta chuẩn hóa đạt 0.092 và ở độ tin cậy đạt 90% ($p = 0.065$). Còn lại, trong nghiên cứu này chưa xác định được sự tồn tại của mối quan hệ ảnh hưởng của “Văn hóa tổ chức” với phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Các kết quả ước lượng cụ thể được thể hiện ở trong bảng dưới đây:

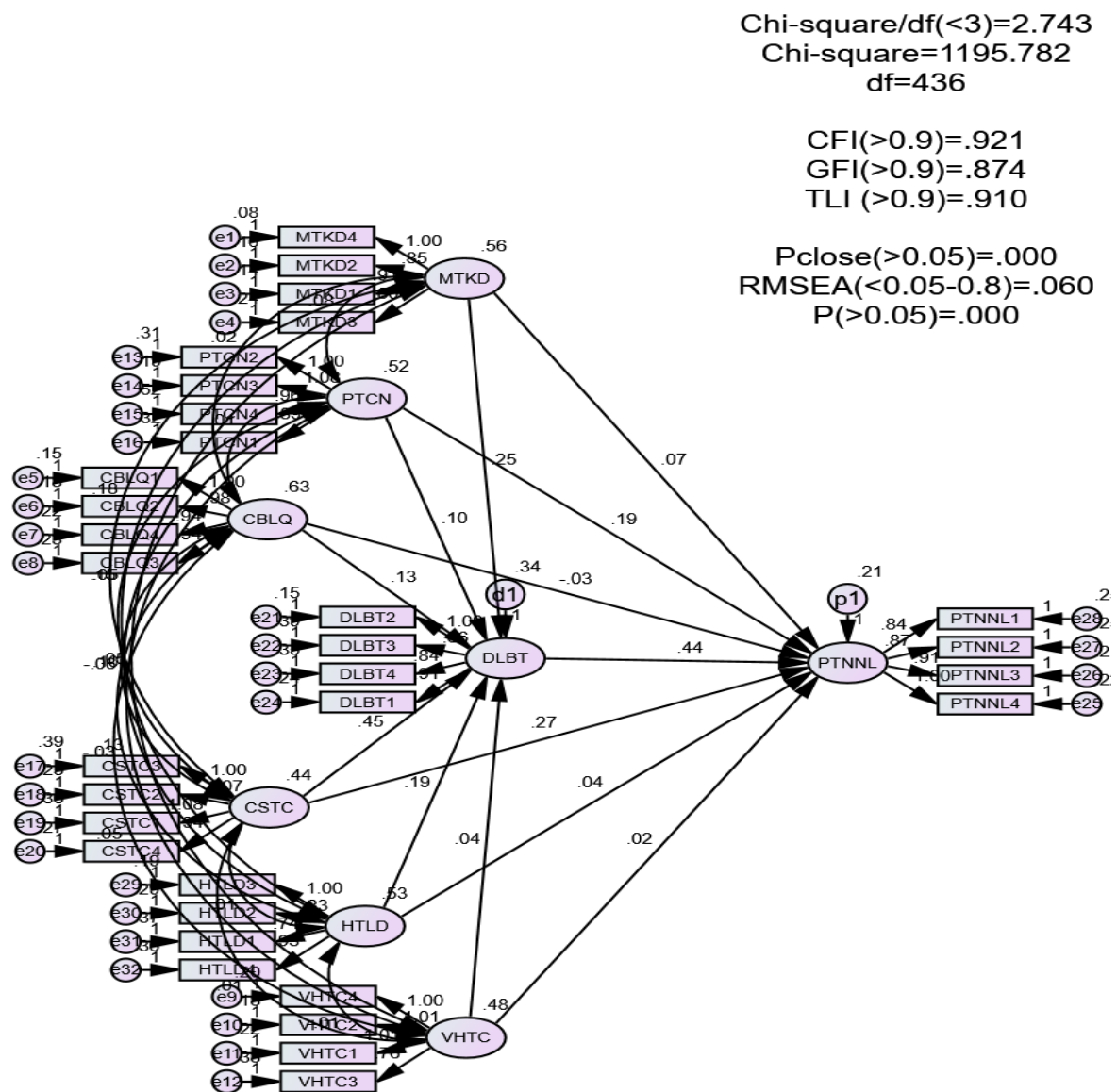
Bảng 4.8. Kết quả ước lượng mô hình chuẩn hóa (SEM)

TT	Mối quan hệ giữa các khái niệm	Ước lượng chuẩn hóa	Ước lượng chưa chuẩn hóa	Sai lệch chuẩn	Giá trị (t)	Giá trị (p)
<i>Tác động của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu</i>						

TT	Mối quan hệ giữa các khái niệm	Ước lượng chuẩn hóa	Ước lượng chưa chuẩn hóa	Sai lệch chuẩn	Giá trị (t)	Giá trị (p)
trú trên địa bàn Hà Nội ($R^2 = 0,591$)						
H1a	PTNNL <--- MTKD	0.071	0.067	0.040	1.682	0.093
H2a	PTNNL <--- PTCN	0.193	0.190	0.044	4.335	0.000
H3a	PTNNL <--- CBLQ	-0.029	-0.026	0.034	-0.757	0.449
H4a	PTNNL <--- CSTC	0.249	0.267	0.056	4.808	0.000
H5a	PTNNL <--- HTLD	0.042	0.041	0.040	1.042	0.297
H6a	PTNNL <--- VHTC	0.016	0.016	0.041	0.397	0.691
H7	PTNNL <--- DLBT	0.468	0.441	0.051	8.702	0.000
Tác động của các yếu tố đến động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội ($R^2 = 0,395$)						
H1b	DLBT <--- CBLQ	0.135	0.128	0.040	3.177	0.001
H2b	DLBT <--- PTCN	0.092	0.096	0.052	1.847	0.065
H3b	DLBT <--- MTKD	0.249	0.251	0.047	5.387	0.000
H4b	DLBT <--- CSTC	0.395	0.450	0.062	7.273	0.000
H5b	DLBT <--- HTLD	0.187	0.194	0.047	4.139	0.000
H6b	DLBT <--- VHTC	0.040	0.044	0.049	0.888	0.374

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả luận án

Các kết quả ước lượng được biểu diễn dưới dạng hình vẽ như sau:



Hình 4.2. Kết quả ước lượng mô hình bằng phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Từ kết quả ước lượng mô hình, dựa trên các giá trị thống kê, tác giả luận án tiến hành tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu như sau:

Bảng 4.9. Bảng tóm tắt kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung giả thuyết	Kết quả
H1a	Môi trường kinh doanh tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận

Giả thuyết	Nội dung giả thuyết	Kết quả
H2a	Sự phát triển công nghệ tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận
H3a	Các bên liên quan tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Không xác định
H4a	Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận
H5a	Sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Không xác định
H6a	Văn hóa của tổ chức tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Không xác định
H7	Động lực của bản thân tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận
H1b	Môi trường kinh doanh tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận
H2b	Sự phát triển công nghệ tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận
H3b	Các bên liên quan tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận
H4b	Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận

Giả thuyết	Nội dung giả thuyết	Kết quả
H5b	Sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Chấp nhận
H6b	Văn hóa của tổ chức tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội	Không xác định

Nguồn: Tác giả luận án tổng hợp kiểm định các giả thuyết của mô hình

Tiếp theo, luận án tiến hành đánh giá chi tiết mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội để bổ sung và giải thích thêm cho các kết quả ước lượng của mô hình nghiên cứu. Các kết quả phân tích được trình bày dưới đây:

4.5. Chi tiết mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội

4.5.1. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài

4.5.1.1. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố Môi trường kinh doanh

Mức độ ảnh hưởng của yếu tố Môi trường kinh doanh tác động đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội được đánh giá qua giá trị trung bình của 04 biến quan sát, kết quả cho thấy, giá trị trung bình của yếu tố này đạt 3.44 điểm (Mức 4, Đồng ý). Giá trị trung bình của các biến quan sát thành phần cũng không có sự chênh lệch nhiều, độ lệch chuẩn của tất cả các biến đều khá nhỏ, điều này cho thấy là, nhận thức và đánh giá của 484 đáp viên tham gia khảo sát có sự đồng thuận khá cao, họ đều nhận thấy rằng, môi trường kinh doanh du lịch đang có ảnh hưởng không nhỏ tới phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Trong khi đó, kết quả ước lượng mô hình cho thấy yếu tố này không có ảnh hưởng lớn đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội, do vậy, việc thực hiện các giải pháp nhằm gia tăng nhận thức của người lao động về vai trò của môi trường kinh doanh đối với phát triển

nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội có thể sẽ không phải là các chính sách được ưu tiên nhằm giải quyết vấn đề nghiên cứu đặt ra. Tuy nhiên, yếu tố này lại tác động rất mạnh đến động lực học tập của người lao động (Beta chuẩn hóa đạt 0.249 và $p=0.000$), do đó việc cân nhắc tác động các chính sách vào nâng cao nhận thức của người lao động về tác động của môi trường kinh doanh cũng là điều cần cân nhắc.

Bảng 4.10. Thống kê mô tả yếu tố Môi trường kinh doanh

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Sự biến động của môi trường kinh tế đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	484	3.48	0.776
2	Chính sách phát triển du lịch đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	484	3.53	0.754
3	Những thay đổi của thị trường lao động đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	484	3.34	0.779
4	Xu hướng phát triển du lịch đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	484	3.4	0.802
5	Trung bình	484	3.44	0.778

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Mặt khác, tác giả tiến hành đánh giá chi tiết các thông tin bổ sung cho yếu tố này thông qua dữ liệu thống kê chi tiết các thành phần của môi trường kinh doanh nhằm kiểm chứng kết quả nghiên cứu thì được các kết quả như sau:

Bảng 4.11. Thống kê mô tả chi tiết các thành phần của yếu tố Môi trường kinh doanh

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
<i>Tình hình kinh tế và thị trường lao động</i>				
1	Mức độ tăng trưởng kinh tế ảnh hưởng đến các hoạt động PTNNL anh/chị nhận được (VD. Kinh	484	2.96	1.000

	tế tăng trưởng tốt, DN kinh doanh phát đạt hơn nên anh/chị được hỗ trợ đào tạo, phát triển cao hơn và ngược lại)			
2	Ngành du lịch càng phát triển, anh/chị càng có cơ hội phát triển năng lực	484	2.97	1.123
3	Các DNDL cạnh tranh thu hút, giữ chân nhân lực chất lượng tạo động lực để anh/chị học hỏi, phát triển kỹ năng, nâng cao năng lực	484	2.81	1.086
4	Kinh tế phát triển, doanh nghiệp đầu tư phát triển sản phẩm, dịch vụ du lịch mới thúc đẩy anh/chị học hỏi để thích ứng	484	2.95	0.893
5	Trung bình	484	2.92	1.025
<i>Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch</i>				
1	Anh/chị phải cập nhật, bổ sung những kỹ năng mới để thích ứng với những thay đổi về lối sống, sở thích, hành vi tiêu dùng của khách du lịch (VD: thói quen dùng mạng xã hội, tìm kiếm thông tin, mua sắm trên mạng...	484	4.01	0.938
2	Làm việc trong môi trường đa văn hóa của ngành du lịch nên anh/chị thường xuyên phải học hỏi, cập nhật kiến thức để tăng hiểu biết và làm việc hiệu quả	484	4.12	0.933
3	Sự thay đổi trong xu hướng du lịch như du lịch xanh, du lịch bền vững, du lịch quan tâm đến sức khỏe... cũng khiến anh/chị phải học hỏi, cập nhật kiến thức, kỹ năng để thích nghi	484	4.23	0.901
4	Trung bình	484	4.12	0.924

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Dựa trên kết quả khảo sát các thành phần chi tiết của Môi trường kinh doanh du lịch thì có thể thấy rằng, nhận thức của người lao động trong các cơ sở lưu trú trên

địa bàn Hà Nội về vai trò của sự Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch đường như có sự ảnh hưởng lớn hơn đến phát triển nguồn nhân lực du lịch (4.12 điểm, Mức 4 - Đồng ý) so với Tình hình kinh tế và thị trường lao động (2.92 điểm, Mức 3 - Bình thường). Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch không chỉ có trung bình cao hơn mà còn có độ lệch chuẩn thấp hơn (0.924) so với Tình hình kinh tế và thị trường lao động (1.025), cho thấy tác động của nhóm này ổn định và đồng đều hơn giữa các người lao động. Các biến trong nhóm Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch (trung bình từ 4.01 đến 4.23) đều đạt mức đồng ý cao (gần hoặc trên 4), trong khi các biến trong nhóm Tình hình kinh tế và thị trường lao động chỉ đạt mức trung bình (dưới 3). Điều này cho thấy các yếu tố văn hóa và xu hướng du lịch có vai trò lớn hơn trong việc thúc đẩy động lực bản thân người lao động.

Tác động gián tiếp của nhóm Tình hình kinh tế và thị trường lao động đến động lực bản thân chủ yếu thông qua việc cải thiện cơ hội đào tạo, cạnh tranh nhân lực và đầu tư vào sản phẩm/dịch vụ mới. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng trung bình (2.92) cho thấy các yếu tố này chưa thực sự tạo ra động lực mạnh mẽ. Có thể do người lao động cảm thấy các yếu tố kinh tế nằm ngoài tầm kiểm soát của họ, hoặc các cơ sở lưu trú chưa tận dụng tốt tăng trưởng kinh tế để thúc đẩy phát triển NNL. Trong khi đó, nhóm Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch có tác động gián tiếp mạnh mẽ đến động lực bản thân thông qua việc tạo ra nhu cầu nội tại để người lao động thích ứng với các thay đổi trong hành vi khách hàng, môi trường làm việc đa văn hóa và xu hướng du lịch mới. Các yếu tố này trực tiếp liên quan đến công việc hàng ngày của người lao động, khiến họ cảm thấy cần phải học hỏi để duy trì hiệu quả và tính cạnh tranh.

Kết quả này gợi ý rằng, nếu cần thực hiện các chính sách tác động vào môi trường kinh doanh du lịch để phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội thì nên ưu tiên các chính sách hướng tới nhận thức của người lao động về vai trò của Tình hình kinh tế và thị trường lao động du lịch vì hiện tại giá trị trung bình của các chỉ báo này còn khá thấp.

Như vậy có thể thấy, ở cơ chế tác động trực tiếp thì yếu tố Môi trường kinh

doanh không có ảnh hưởng lớn đến phát triển nguồn nhân lực du lịch nhưng yếu tố này lại gián tiếp tác động rất mạnh đến động lực học tập của người lao động, qua đó mới tác đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú. Và trong các khía cạnh của yếu tố Môi trường kinh doanh thì người lao động mới đánh giá cao sự ảnh hưởng của Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch đối với phát triển NNLDL còn vai trò tác động của Tình hình kinh tế và thị trường lao động chưa được người lao động nhận thức một cách đầy đủ, do đó cần có các chính sách giúp người lao động nhìn nhận đúng đắn về ảnh hưởng của khía cạnh này, từ đó nâng cao động lực học tập hơn.

4.5.1.2. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố Sự phát triển của công nghệ

Kết quả phân tích giá trị trung bình của yếu tố Sự phát triển của công nghệ khá thấp với 2.84 điểm (Mức 3, Bình thường). Theo đó, đa số người lao động chưa nhận thức được đòi hỏi của sự phát triển công nghệ đối với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực (2.96 điểm), họ cũng chưa thấy các công nghệ được ứng dụng nhiều trong ngành du lịch (2.68 điểm), và ở ngay trong các đơn vị công tác của họ (2.89 điểm), do đó bản thân người lao động cũng chưa chủ động ứng dụng công nghệ trong quá trình thực hiện các hoạt động nghề nghiệp của mình (2.85 điểm).

Bảng 4.12. Thống kê mô tả yếu tố Sự phát triển của công nghệ

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Sự phát triển công nghệ đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	484	2.96	0.859
2	Nhiều công nghệ được ứng dụng trong ngành du lịch	484	2.68	0.912
3	Tổ chức của ông/bà có xu hướng ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh của mình	484	2.89	0.894
4	Ông/bà luôn chủ động ứng dụng công nghệ trong các hoạt động nghề nghiệp của mình	484	2.85	1.000
5	Trung bình	484	2.84	0.916

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Để đánh giá khách quan hơn về yếu tố này, tác giả cũng thực hiện khảo sát độc lập thêm đánh giá của các đáp viên về yếu tố này, kết quả thu được như sau:

Bảng 4.13. Thống kê mô tả chi tiết các thành phần của yếu tố Sự phát triển công nghệ

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Anh/chị dễ dàng tiếp cận các nguồn tài liệu, phương thức học tập đa dạng, linh hoạt (đào tạo trực tuyến, đào tạo từ xa, giáo trình điện tử...) để nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực nghề nghiệp	484	2.66	1.135
2	Khi doanh nghiệp ứng dụng các công nghệ mới, tiên tiến trong kinh doanh khiến anh/chị phải học hỏi để thích ứng với nhu cầu công việc	484	2.55	1.053
3	Anh/chị chủ động học tập để khai thác tối đa công nghệ vào công việc như quản lý dữ liệu, tương tác với khách hàng qua các kênh trực tuyến...	484	2.55	1.169
4	Trung bình	484	2.59	1.119

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Kết quả trên có sự tương đồng và khá nhất quán với kết quả đánh giá yếu tố này trong mô hình nghiên cứu (2.59 điểm). Như vậy, đa số người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội chưa nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của sự phát triển công nghệ đối với phát triển nghề nghiệp của họ. Trong khi đó, kết quả ước lượng mô hình lại cho thấy yếu tố này tác động tích cực và khá mạnh đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội (mạnh thứ 3 trong các yếu tố tác động trực tiếp), tương đồng với kết quả nghiên cứu định tính. Việc người lao động đánh giá chưa đúng về tầm quan trọng của yếu tố Phát triển công nghệ ảnh hưởng đến phát triển NNL có thể là do mức độ ứng dụng công nghệ trong các cơ sở lưu trú chưa cao, thiếu các chương trình đào tạo phù hợp hoặc do sự không đồng đều trong khả năng tiếp cận công nghệ của người lao động. Tác động gián tiếp của Phát triển công nghệ đến động lực bản thân người lao động cũng ở mức yếu. Các yếu tố

như tiếp cận tài liệu học tập, áp dụng công nghệ mới và chủ động khai thác công nghệ chưa tạo ra động lực mạnh mẽ để người lao động tự học và phát triển năng lực. Nguyên nhân có thể do thiếu hỗ trợ, nhận thức thấp về lợi ích, và rào cản về kỹ năng.

Do vậy, điều này gợi mở các chính sách nhằm phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội sẽ cần quan tâm đến nâng cao nhận thức của nguồn nhân lực gắn với phát triển công nghệ.

4.5.1.3. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố Tác động từ các bên liên quan

Các bên liên quan trong phát triển nguồn nhân lực du lịch đề cập đến rất nhiều thành phần như chính quyền, cộng đồng, nhà đầu tư, khách du lịch, các tổ chức hợp tác cung ứng..., trong nghiên cứu này, tác giả đánh giá tác động của các bên liên quan đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội thông qua 04 chỉ báo, kết quả thống kê đánh giá của 484 đáp viên cho giá trị trung bình của yếu tố này đạt 3.28 điểm (Mức 3, Bình thường).

Bảng 4.14. Thống kê mô tả yếu tố Tác động từ các bên liên quan

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Chính quyền tại điểm đến du lịch luôn thực thi các chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch đúng chủ trương	484	3.27	0.883
2	Tổ chức luôn hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực du lịch	484	3.21	0.889
3	Sự đòi hỏi ngày càng cao của khách du lịch về chất lượng phục vụ	484	3.34	0.892
4	Đối thủ cạnh tranh không ngừng nâng cao chất lượng	484	3.31	0.886
5	Trung bình	484	3.28	0.887

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Các bên liên quan có tác động trực tiếp và gián tiếp (qua động lực bản thân) ở mức trung bình khá (trung bình 3.28) đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Trong đó, yêu cầu từ khách du lịch (3.34) và cạnh tranh từ đối thủ (3.31)

là các yếu tố mạnh nhất, trong khi chính sách của chính quyền (3.27) và hợp tác với cơ sở đào tạo (3.21) có tác động yếu hơn. Việc các đáp viên đánh giá tác động chính sách phát triển NNL từ các cấp chính quyền ở mức trung bình cũng khá tương đồng với kết quả nghiên cứu định tính tại các cơ sở lưu trú, trả lời của đại diện Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam và số liệu báo cáo của Sở Du lịch Hà Nội rằng trong khoảng 5 năm trở lại đây không có bất kỳ một chương trình, dự án đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực dành cho nhân lực các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.

Có thể thấy Các bên liên quan có ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến phát triển NNL, đặc biệt thông qua yêu cầu từ khách du lịch và cạnh tranh từ đối thủ. Tuy nhiên, vai trò của chính quyền và hợp tác với cơ sở đào tạo còn hạn chế, đòi hỏi cải thiện trong triển khai và phối hợp. Ở cơ chế tác động gián tiếp, yếu tố này tạo động lực bản thân ở mức trung bình khá, với yêu cầu từ khách du lịch và cạnh tranh từ đối thủ là các động lực chính. Các yếu tố hệ thống như chính sách chính quyền và hợp tác đào tạo có tác động yếu hơn, do ít ảnh hưởng trực tiếp đến công việc hàng ngày.

Tuy kết quả đánh giá tác động của các bên liên quan đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội còn ở mức khiêm tốn nhưng kết quả ước lượng mô hình lại cho thấy yếu tố này dường như không có tác động tới phát triển nguồn nhân lực du lịch ($p=0.449$) và cũng chỉ tác động ở mức thấp đến động lực học tập của bản thân người lao động. Kết quả phỏng vấn sâu định tính cũng cho thấy các nhà quản lý và người lao động không đánh giá cao tác động của yếu tố này khi xếp “Hỗ trợ từ chính sách và các tổ chức bên ngoài” và “Hợp tác từ các đối tác, đơn vị đào tạo” ở mức độ quan trọng cuối cùng. Do đó, có thể việc triển khai các giải pháp hướng tới yếu tố này nhằm phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội là chưa thực sự cần thiết.

4.5.2. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong

4.5.2.1. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố Chính sách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Kết quả đánh giá các chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của 484 đáp viên đang làm việc tại các cơ sở dịch vụ lưu trú phản ánh, người lao động chưa đánh giá cao yếu tố này (3.06 điểm, Mức 3 - Bình thường).

Bảng 4.15. Thống kê mô tả yếu tố Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Tổ chức có kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	484	3.11	0.934
2	Tổ chức có chính sách rõ ràng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	484	3.1	0.871
3	Chính sách phát triển nguồn nhân lực của tổ chức được thực thi bình đẳng với tất cả nhân viên	484	2.94	0.908
4	Chính sách phát triển nguồn nhân lực được thực hiện nhất quán trong toàn tổ chức	484	3.07	0.815
5	Trung bình	484	3.06	0.882

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Khi xem xét độc lập đánh giá của các đáp viên về các nội dung chi tiết cho yếu tố này, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 4.16. Thống kê mô tả chi tiết các thành phần của yếu tố Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
<i>Mục tiêu và chính sách PTNNL của doanh nghiệp</i>				
1	Việc đào tạo và phát triển NNL của doanh nghiệp luôn song hành với mục tiêu phát triển của DN	484	2.46	1.164
2	Doanh nghiệp tổ chức các khóa đào tạo cán bộ, nhân viên để nâng cao chất lượng dịch vụ	484	2.48	1.054
3	Chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp được thực thi bình đẳng với tất cả nhân viên	484	2.49	1.177
4	Trung bình	484	2.48	1.132

<i>Hoạt động quản trị</i>				
1	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có chính sách cụ thể, thiết thực để thu hút, giữ chân nhân lực có năng lực tốt	484	2.43	1.231
2	Anh/chị và các nhân sự khác được bố trí, sử dụng đúng sở trường, năng lực vào các vị trí việc làm hiện tại	484	2.39	1.087
3	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có chính sách, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực rõ ràng	484	2.51	1.18
4	Doanh nghiệp anh/chị làm việc chú trọng đào tạo những người kế nhiệm tiềm năng cho vai trò tương lai của họ trong tổ chức	484	2.43	1.15
5	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có hệ thống đánh giá hiệu suất công bằng, minh bạch đo lường và đánh giá công việc của nhân viên, từ đó khuyến khích nhân viên cải thiện hiệu suất và phát triển bản thân	484	2.47	1.235
6	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có chính sách đãi ngộ (lương, thưởng...) khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn	484	2.04	1.132
7	Trung bình	484	2.38	1.169
<i>Khuyến khích của tổ chức</i>				
1	Hỗ trợ bố trí thời gian, giảm tải công việc để cán bộ, nhân viên học tập nâng cao trình độ, năng lực	484	2.32	1.197
2	Hỗ trợ kinh phí cho cán bộ, nhân viên học tập nâng cao trình độ, năng lực	484	2.28	1.216
3	Khen thưởng mỗi khi cán bộ, nhân viên có được những kết quả học tập tốt	484	2.07	1.075
4	Sử dụng những người đã được đào tạo để đi đào tạo nhân viên mới	484	2.08	1.104
5	Được xem xét bố trí vào các chức vụ cao hơn sau	484	2.13	1.171

	đào tạo			
6	Trung bình	484	2.18	1.153
<i>Truyền thông tổ chức</i>				
1	Anh/ chị luôn nhận được thông tin về các khóa đào tạo của doanh nghiệp	484	2.02	1.087
2	Anh/chị nhận được thông tin về các khóa đào tạo qua các cuộc họp	484	2.03	1.074
3	Anh/ chị nhận được thông tin về các khóa đào tạo từ lãnh đạo doanh nghiệp một cách không chính thức	484	3.65	1.026
4	Anh/chị nhận được thông tin về các khóa đào tạo từ tất cả các bộ phận của doanh nghiệp	484	3.62	1.109
5	Anh/chị nhận rất dễ dàng nắm được thông tin về các khóa đào tạo, phát triển nguồn nhân lực	484	3.73	1.083
6	Trung bình	484	3.01	1.0758
<i>Ngân sách tổ chức</i>				
1	Doanh nghiệp coi trọng và ưu tiên phân bổ ngân sách cho đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên	484	3.62	1.124
2	Doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn ngân sách trên để hỗ trợ đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên	484	3.72	1.129
3	Trung bình	484	3.67	1.126

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Dữ liệu trong Bảng trên cung cấp điểm trung bình và độ lệch chuẩn của từng yếu tố, phản ánh mức độ ảnh hưởng hoặc mức độ thực hiện của các yếu tố, trong đó Ngân sách tổ chức là yếu tố có tác động mạnh nhất với giá trị trung bình 3.67, cho thấy các cơ sở lưu trú ưu tiên ngân sách cho đào tạo, phát triển nhân lực. Truyền thông về đào tạo khá tốt, đặc biệt qua các kênh không chính thức và dễ tiếp cận. Các

yếu tố Mục tiêu và chính sách PTNNL, Hoạt động quản trị và Khuyến khích của tổ chức chưa được đánh giá cao, giá trị trung bình đều ở mức dưới 2.5, riêng Khuyến khích của tổ chức thấp nhất (2.18).

Tác động trực tiếp liên quan đến các yếu tố mà các cơ sở lưu trú trực tiếp triển khai để hỗ trợ phát triển NNLDL, bao gồm: chính sách, quản trị, ngân sách, và truyền thông. Ngân sách tổ chức yếu tố có tác động trực tiếp mạnh nhất. Việc ưu tiên ngân sách (3.62) và sử dụng hiệu quả (3.72) cho đào tạo cho thấy các cơ sở lưu trú tại Hà Nội dành nguồn lực tài chính đáng kể cho phát triển nhân lực. Đồng thời, việc truyền thông về các khóa đào tạo được đánh giá khá tốt, đặc biệt qua các kênh không chính thức (3.65) và dễ tiếp cận (3.73). Tuy nhiên, thông tin qua các kênh chính thức như cuộc họp (2.03) hoặc từ các bộ phận (3.62) còn hạn chế. Chính sách phát triển NNL được thực thi bình đẳng (2.49) nhưng chưa thực sự gắn kết mạnh với mục tiêu doanh nghiệp (2.46) hoặc nâng cao chất lượng dịch vụ (2.48), do đó cần cải thiện sự gắn kết giữa chính sách và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Hoạt động quản trị có tác động trực tiếp yếu, đặc biệt là chính sách đãi ngộ chưa đủ hấp dẫn, làm giảm hiệu quả PTNNL.

Tác động gián tiếp qua động lực bản thân người lao động được thể hiện rõ nét qua nhóm yếu tố Khuyến khích của tổ chức vì các biện pháp khuyến khích ảnh hưởng trực tiếp đến động lực cá nhân, từ đó thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hoạt động phát triển nhân lực. Tuy nhiên, có thể thấy việc doanh nghiệp hỗ trợ thời gian và giảm tải công việc (2.32) chưa cao, có thể khiến nhân viên khó cân bằng giữa công việc và học tập. Hỗ trợ tài chính (2.28) còn hạn chế, làm giảm động lực tham gia các khóa đào tạo. Việc khen thưởng cho kết quả học tập tốt chưa được chú trọng, làm giảm sự khuyến khích. Sử dụng nhân sự được đào tạo để đào tạo người mới (2.08) chưa phổ biến, bỏ lỡ cơ hội tạo động lực thông qua vai trò lãnh đạo. Cơ hội thăng tiến sau đào tạo thấp (2.13), chưa tạo được động lực dài hạn cho nhân viên.

Các yếu tố trực tiếp, đặc biệt là ngân sách và truyền thông được đánh giá cao hơn nhiều so với khuyến khích cho thấy các cơ sở lưu trú tại Hà Nội tập trung nhiều

vào việc cung cấp nguồn lực và thông tin hơn là tạo động lực cá nhân. Trong khi đó, tác động gián tiếp qua động lực cá nhân là yếu tố quan trọng để đảm bảo hiệu quả lâu dài của các chương trình phát triển nhân lực. Sự thiếu hụt trong các biện pháp khuyến khích có thể làm giảm hiệu quả của các yếu tố trực tiếp, vì nhân viên không đủ động lực để tận dụng các cơ hội đào tạo.

Kết quả trên cho thấy, đa số các nội dung chi tiết của các chính sách tổ chức về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội được đánh giá ở mức khá thấp, trong khi đó kết quả ước lượng mô hình lại khẳng định Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển tác động tích cực và mạnh thứ hai trong các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội (Beta chuẩn hóa đạt 0.249 và $p=0.000$) sau yếu tố “Động lực của bản thân”. Bên cạnh đó, yếu tố này cũng tác động tích cực và mạnh nhất đến “Động lực của bản thân” người lao động (Beta chuẩn hóa đạt 0.395 và $p=0.000$), do đó nó gián tiếp tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội thông qua biến trung gian “Động lực của bản thân” cũng là rất cao. Đối chiếu với kết quả phỏng vấn sâu định tính càng khẳng định vai trò của yếu tố này khi 8/15 người được hỏi trả lời “Chính sách phát triển NNL của doanh nghiệp” có ảnh hưởng quan trọng nhất đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú. Do vậy, việc cải thiện các chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chắc chắn sẽ là ưu tiên hàng đầu cho việc phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội trong thời gian tới.

4.5.2.2. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố Sự hỗ trợ của lãnh đạo

Nhìn chung các đáp viên đánh giá khá cao sự hỗ trợ của người lãnh đạo của tổ chức trong việc phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội (3.5 điểm). Theo đó, họ nhận thấy tổ chức của mình có các hoạt động đào tạo cán bộ, nhân viên tại nơi làm việc (3.42 điểm), lãnh đạo cử cán bộ, nhân viên tham gia các khóa đào tạo ở ngoài doanh nghiệp (3.52 điểm), tham dự hội thảo, khảo sát học tập (3.66 điểm), và tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tự học tập nâng cao năng lực, trình độ (3.4 điểm).

Bảng 4.17. Thống kê mô tả yếu tố Sự hỗ trợ của lãnh đạo

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Tổ chức đào tạo cán bộ, nhân viên tại nơi làm việc	484	3.42	0.816
2	Cử cán bộ, nhân viên tham gia các khóa đào tạo ở ngoài doanh nghiệp	484	3.52	0.81
3	Cử cán bộ, nhân viên tham dự hội thảo, khảo sát học tập	484	3.66	0.851
4	Tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tự học tập nâng cao năng lực, trình độ	484	3.4	0.906
5	Trung bình	484	3.5	0.846

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Phân tích cụ thể các thành phần của yếu tố Sự hỗ trợ của lãnh đạo có thể thấy: Tác động trực tiếp của việc tổ chức đào tạo nội bộ trong các cơ sở lưu trú là giúp nhân viên nâng cao kỹ năng chuyên môn như phục vụ khách, quản lý thời gian... ngay tại môi trường làm việc. Khi lãnh đạo đầu tư vào đào tạo nội bộ, gián tiếp tác động đến nhân viên, làm họ cảm thấy được quan tâm và đánh giá cao, từ đó tăng động lực làm việc và cam kết với tổ chức. Động lực này khuyến khích họ áp dụng kiến thức đã học vào công việc, góp phần phát triển NNLDL. Tuy nhiên, điểm trung bình (3.42) cho thấy hoạt động này chưa được triển khai mạnh mẽ hoặc đồng đều tại các cơ sở lưu trú ở Hà Nội. Độ lệch chuẩn (0.816) cũng cho thấy sự khác biệt trong mức độ thực hiện giữa các cơ sở lưu trú. Chỉ số Tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tự học tập nâng cao năng lực, trình độ, có điểm trung bình thấp nhất (3.4) và độ lệch chuẩn cao (0.906) cho thấy việc hỗ trợ tự học còn hạn chế và không đồng đều, có thể do thiếu nguồn lực hoặc chính sách cụ thể.

Việc cử nhân viên tham gia khóa đào tạo, hội thảo, khảo sát bên ngoài có tác động trực tiếp cung cấp kiến thức chuyên sâu, cập nhật xu hướng ngành du lịch (như

quản lý khách sạn, kỹ năng giao tiếp quốc tế), học hỏi từ các chuyên gia hoặc đồng nghiệp trong ngành, giúp nâng cao chất lượng>NNLDDL. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành du lịch, vốn năng động và thay đổi nhanh chóng. Đồng thời, cũng gián tiếp làm tăng động lực và lòng trung thành của nhân viên. Họ có thể mang kiến thức mới về áp dụng tại cơ sở, tạo hiệu ứng lan tỏa, thúc đẩy họ đóng góp tích cực hơn vào tổ chức. Điểm trung bình của các hoạt động này ở mức (3.52) (3.66) cho thấy đây là những hoạt động được đánh giá cao hơn so với đào tạo nội bộ, nhưng vẫn chưa đạt mức tối ưu và độ lệch chuẩn (0.81) (0.851) vẫn chỉ ra sự không đồng đều giữa các cơ sở lưu trú. Tổng thể mức độ ủng hộ của lãnh đạo (trung bình 3.5) vẫn ở mức trung bình, cho thấy cần cải thiện để tối ưu hóa động lực bản thân người lao động.

Kết quả phỏng vấn sâu định tính cho thấy 10/15 người được hỏi cho rằng “Sự hỗ trợ của lãnh đạo” quan trọng nhất (4/15) nhì (6/15) đối với sự phát triển của>NNL trong tổ chức. Dựa trên kết quả ước lượng mô hình, tác giả nhận thấy yếu tố Sự hỗ trợ của lãnh đạo không có tác động trực tiếp đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội nhưng lại tác động gián tiếp qua biến trung gian “Động lực của nhân viên” (Beta chuẩn hóa đạt 0.187 và $p=0.00$, xếp thứ 3 trong các yếu tố tác động đến động lực của nhân viên). Do đó, vai trò hỗ trợ của lãnh đạo cũng sẽ là một nội dung có thể cân nhắc nhằm phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội trong thời gian tới.

4.5.2.3. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố Văn hóa của tổ chức

Kết quả khảo sát 484 đáp viên cho thấy, đa số họ đánh giá khá cao về văn hóa của đơn vị mình công tác (3.56 điểm) và cho rằng, tổ chức của họ thường ủng hộ nhân viên tự suy nghĩ qua đó giúp họ tiến bộ (3.46 điểm), giải quyết các xung đột mang tính chất xây dựng (3.48 điểm), thường xuyên khuyến khích mọi người tham gia vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên (3.8 điểm) và luôn quan tâm tới nhu cầu học tập của nhân viên (3.51 điểm). Tuy nhiên, kết quả ước lượng mô hình lại cho kết quả, yếu tố “Văn hóa của tổ chức” không có tác động đáng kể nào đến phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội một cách trực tiếp và cả gián tiếp thông qua “Động lực của nhân viên”. Điều này gợi ý rằng, văn hóa tại

các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội đã khá khuyến khích người lao động phát triển nghề nghiệp và trong giai đoạn trước mắt sẽ không cần thiết tác động vào yếu tố này để phát triển nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Bảng 4.18. Thống kê mô tả yếu tố Văn hóa của tổ chức

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Tổ chức của tôi thường ủng hộ nhân viên tự suy nghĩ qua đó giúp họ tiến bộ	484	3.46	0.842
2	Văn hóa của tổ chức tôi là giải quyết các xung đột mang tính chất xây dựng	484	3.48	0.82
3	Tổ chức tôi thường xuyên khuyến khích mọi người tham gia vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên	484	3.8	0.81
4	Văn hóa của tổ chức tôi thường là quan tâm tới nhu cầu học tập của nhân viên	484	3.51	0.825
5	Trung bình	484	3.56	0.824

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

4.5.3. Mức độ ảnh hưởng của yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Trong nghiên cứu này, tác giả xem xét yếu tố thuộc về bản thân người lao động ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội với 01 biến số là “Động lực của bản thân” người lao động. Theo đó, các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp, các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp sẽ tác động đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội gián tiếp thông qua tác động lên “Động lực của bản thân” người lao động. Kết quả phân tích thống kê yếu tố này cho thấy, các đáp viên đánh giá tương đối cao động lực học tập của mình để có thể phát triển bản thân, họ cho rằng, họ thường cố gắng hết sức để phát triển bản thân bất kể những khó khăn (3.81 điểm), họ luôn sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành công việc

(3.63 điểm), họ thường học tập chăm chỉ hơn người khác trong tổ chức (3.34 điểm), và họ luôn đặt ra các mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân (3.28 điểm).

Bảng 4.19. Thống kê mô tả yếu tố Động lực của bản thân

TT	Biến quan sát	Mẫu	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Tôi thường cố gắng hết sức để phát triển bản thân bất kể những khó khăn	484	3.81	0.842
2	Tôi luôn sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành công việc	484	3.63	0.848
3	Tôi thường học tập chăm chỉ hơn người khác trong tổ chức	484	3.34	0.898
4	Tôi luôn đặt ra các mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân	484	3.28	0.864
5	Trung bình	484	3.52	0.863

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

Kết quả ước lượng mô hình khẳng định, động lực của bản thân người lao động là nhân tố tác động tích cực và mạnh nhất đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội (Beta chuẩn hóa đạt 0.468 và $p=0.000$). Kết quả thống kê của yếu tố này đạt ở mức 4 (Đồng ý), tuy nhiên giá trị tuyệt đối chỉ đạt 3.52 điểm (>3.4 không đáng kể), do đó việc tác động vào yếu tố này để phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội vẫn là ưu tiên hàng đầu trong thời gian tới.

Tiểu kết chương 4

Chương 4 luận án đã thực hiện giới thiệu bức tranh chung về hệ thống cơ sở dịch vụ lưu trú trên địa bàn Hà Nội, tiến hành kiểm định dữ liệu thu thập từ 484 người lao động tại 12 cơ sở lưu trú tại Hà Nội bao gồm 09 Khách sạn và 03 khu nghỉ dưỡng. Tiếp đó, tác giả tiến hành đánh giá thực trạng mức độ phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội thông qua giá trị trung bình các chỉ báo của yếu tố này, kết quả cho thấy giá trị trung bình của yếu tố này đạt 3.63 điểm và chịu tác động của 6/7 yếu tố. Có thể thấy rằng mức độ phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú đạt mức khá tốt, các cơ sở lưu trú đã có những nỗ lực đáng kể trong việc phát triển NNLDL, đặc biệt qua các chương trình đào tạo và chia sẻ kinh nghiệm, tuy nhiên, vẫn cần tiếp tục cải thiện chính sách và cơ hội phát triển nghề nghiệp để nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực du lịch.

Kết quả ước lượng mô hình nhấn mạnh sự tác động của động lực học tập của chính người lao động là yếu tố quan trọng nhất, tác động tích cực và mạnh nhất đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội (beta chuẩn hóa đạt 0.468). Ngoài ra, các yếu tố khác cũng tác động đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội theo cả hai cơ chế là tác động trực tiếp và gián tiếp qua biến trung gian “Động lực của bản thân” người lao động, trong đó qua cơ chế tác động trực tiếp, bên cạnh vị trí thứ nhất của yếu tố “Động lực của bản thân” người lao động, ghi nhận vai trò quan trọng của 03 yếu tố tiếp theo với thứ tự như sau: “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển”, “Sự phát triển của công nghệ”, “Môi trường kinh doanh” của tổ chức; tác động gián tiếp qua biến trung gian “Động lực của bản thân” người lao động, ghi nhận vai trò của 05 yếu tố theo thứ tự quan trọng sau: “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển”, “Môi trường kinh doanh”, “Sự hỗ trợ của lãnh đạo”, “Các bên liên quan”, “Sự phát triển công nghệ”.

Đặc biệt, nghiên cứu chưa tìm thấy sự ảnh hưởng của yếu tố “Văn hóa của tổ chức” đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội cả trực tiếp và gián tiếp thông qua “Động lực của bản thân” người lao động. Tuy nhiên, để khẳng định chắc chắn điều này có lẽ cần một nghiên cứu riêng.

CHƯƠNG 5. BÀN LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH

5.1. Bàn luận về kết quả nghiên cứu

5.1.1. Về mức độ phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội

Theo kết quả nghiên cứu, mức độ phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đạt ở mức khá tốt, thể hiện ở 04 khía cạnh, cụ thể như sau:

Mức độ đào tạo trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đạt trung bình 4.1 trên thang điểm 5, với độ lệch chuẩn là 0.81. Điểm số cao này cho thấy các doanh nghiệp lưu trú tại Hà Nội đã có kế hoạch và chính sách rõ ràng về đào tạo nhân viên hàng năm. Đồng thời, trên 80% người được phỏng vấn cho biết họ đã được các doanh nghiệp đào tạo để thích ứng với các vị trí công việc khi mới được tuyển dụng hoặc khi mới được luân chuyển, bổ nhiệm. Điều này phù hợp với nhận định của Baum và Devine (2007), cho rằng ngành du lịch cần đầu tư đáng kể vào đào tạo để đảm bảo nhân viên có kiến thức và kỹ năng cập nhật, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ. Các chương trình đào tạo thường xuyên giúp nhân viên cập nhật kiến thức, cải thiện kỹ năng và tự tin đáp ứng yêu cầu công việc. Tuy nhiên, độ lệch chuẩn cho thấy vẫn còn sự chênh lệch về mức độ đầu tư vào đào tạo giữa các doanh nghiệp, điều này có thể do khác biệt về quy mô và nguồn lực của từng cơ sở lưu trú.

Mức độ giáo dục trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đạt trung bình 3.95 với độ lệch chuẩn 0.96. Hoạt động giáo dục ở đây bao gồm việc cung cấp kiến thức, phát triển tư duy, ý nghĩa nghề nghiệp, khuyến khích nâng cao trình độ và hỗ trợ tài chính cho các khóa học. Các doanh nghiệp đã có sự hỗ trợ nhất định để khuyến khích nhân viên học tập và nâng cao trình độ. Nghiên cứu của Airey và Tribe (2005) cũng nhấn mạnh rằng việc giáo dục về ý nghĩa và giá trị nghề nghiệp sẽ thúc đẩy nhân viên cống hiến nhiều hơn cho công việc, đặc biệt trong ngành du lịch cần nhân viên có động lực và niềm đam mê. Tuy nhiên, trong kết quả khảo sát, chỉ số "khuyến khích học tập nâng cao trình độ" đạt điểm trung bình 3.8, cho thấy một số cơ sở lưu trú vẫn chưa thể tạo động lực mạnh mẽ để nhân viên tự phát triển về kiến thức chuyên môn. Một

trong những yếu tố cần cải thiện là sự hỗ trợ về thời gian cho các khóa học, nhằm tạo điều kiện cho nhân viên cân bằng giữa công việc và học tập.

Kinh nghiệm làm việc thực tế đóng vai trò quan trọng trong phát triển kỹ năng của nhân viên, đặc biệt là trong môi trường du lịch. Tuy nhiên, điểm trung bình của yếu tố này chỉ đạt 3.72 với độ lệch chuẩn 1.007. Điều này cho thấy các doanh nghiệp lưu trú tại Hà Nội chưa thực sự tập trung vào việc phát triển nhân viên qua kinh nghiệm thực tế. Các chỉ số như “cơ hội trao đổi kinh nghiệm từ nhiệm vụ mới” chỉ đạt 3.53, cho thấy cơ hội học hỏi từ công việc hàng ngày còn hạn chế. Việc trao đổi kinh nghiệm và học hỏi từ các nhiệm vụ mới sẽ giúp nhân viên có khả năng xử lý tốt hơn các tình huống phát sinh, điều này rất quan trọng trong ngành dịch vụ du lịch. Do đó, các doanh nghiệp tại Hà Nội cần đẩy mạnh các chương trình cố vấn, hướng dẫn và tạo thêm cơ hội học hỏi từ thực tế để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Điểm trung bình của yếu tố phát triển bản thân là 4.11 với độ lệch chuẩn 0.954, cao nhất trong các khía cạnh được khảo sát. Nhân viên trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội thể hiện tinh thần tự giác cao trong việc học hỏi và nâng cao kỹ năng cá nhân. Các chỉ số như “ý thức tự học để nâng cao giá trị bản thân” và “tự rèn luyện kỹ năng mềm” đều có điểm cao, cho thấy nhân viên không chỉ dựa vào sự hỗ trợ từ doanh nghiệp mà còn chủ động học hỏi để đáp ứng yêu cầu công việc và thăng tiến. Động lực tự học và phát triển bản thân là nền tảng quan trọng để duy trì sự phát triển dài hạn của nhân viên, giúp họ có năng lực để đáp ứng các thách thức trong môi trường làm việc. Kết quả này phản ánh một tín hiệu tích cực về tinh thần học tập và phát triển cá nhân của nhân viên trong ngành du lịch lưu trú tại Hà Nội, tinh thần này nếu được doanh nghiệp, thành phố và ngành du lịch quan tâm, tạo động lực thì người lao động sẽ phát huy tối đa năng lực, phát triển bản thân góp phần duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ, phát triển bền vững ngành du lịch Hà Nội và cả nước.

Nhìn chung, các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đã có những bước tiến đáng kể trong việc phát triển NNLDL qua các hoạt động đào tạo, giáo dục, học hỏi qua công việc và thúc đẩy phát triển bản thân. Các kết quả cho thấy đào tạo và phát triển bản thân là những khía cạnh có kết quả cao, thể hiện doanh nghiệp đã quan tâm việc đào tạo

thích ứng vị trí việc làm và tinh thần tự giác của nhân viên. Tuy nhiên, điều đáng lưu ý ở đây là nhân lực chủ yếu chỉ được đào tạo để đáp ứng yêu cầu của vị trí công việc hiện tại, tự học hỏi và nỗ lực cá nhân để phát triển bản thân, việc hỗ trợ để nhân viên học tập qua thực tế công việc và giáo dục nâng cao ở mức rất thấp. Mấu chốt của vấn đề vẫn là nhiều lao động ở các cơ sở lưu trú của Hà Nội không có đủ cơ hội, thời gian và kinh phí để theo đuổi học tập, phát triển cao hơn ở cấp độ giám sát và quản lý. Theo cuộc khảo sát, 43% ở số người được hỏi không có cơ hội học tập nâng cao. Hơn nữa, phần lớn những người đang học đều sử dụng tiền của mình. Một số nhận được hỗ trợ một phần từ doanh nghiệp và rất ít nhận được hỗ trợ từ các tổ chức tài trợ hoặc các cơ quan chính phủ khác. Ngoài ra, gần 50% số người được hỏi không biết đến hoặc không có cơ hội tiếp cận với các khóa đào tạo do các cơ quan nhà nước, hiệp hội, dự án... tổ chức. Để đạt được sự phát triển bền vững, các cơ sở lưu trú cần xây dựng chương trình cố vấn, hỗ trợ thêm về tài chính, thời gian học tập và tạo cơ hội để nhân viên tích lũy kinh nghiệm từ thực tế công việc.

Mặt khác, khi tham khảo các báo cáo tổng kết năm, báo cáo chuyên đề về công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực của Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Sở Du lịch Hà Nội, Hiệp hội Du lịch... cũng như phỏng vấn một số người chịu trách nhiệm về phát triển NNLDL ở các cơ quan trên được biết công tác phát triển NNL của ngành thời gian qua chủ yếu tập trung vào việc xây dựng, hoàn thiện các tiêu chuẩn kỹ năng nghề quốc gia, chuẩn chương trình đào tạo, phát triển mã ngành đào tạo, đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực nhân lực quản lý nhà nước, hỗ trợ đào tạo, đổi mới phương pháp giảng dạy cho cán bộ giảng viên các cơ sở đào tạo du lịch, tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cho hướng dẫn viên, thuyết minh viên, nâng cao ý thức người dân và đào tạo phát triển du lịch dựa vào cộng đồng... chưa dành sự quan tâm đến hỗ trợ phát triển NNL đang hoạt động tại các cơ sở lưu trú.

Trong tương lai, ngành du lịch Hà Nội cần đẩy mạnh các chính sách phát triển nguồn nhân lực đồng bộ hơn, không chỉ ở cấp độ doanh nghiệp mà còn từ phía các tổ chức du lịch và cơ quan quản lý, nhằm đảm bảo nguồn nhân lực du lịch nói chung,

các cơ sở lưu trú nói riêng được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng đáp ứng nhu cầu của một ngành dịch vụ không ngừng thay đổi.

5.1.2. Về sự phù hợp của các giả thuyết nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng

Như đã trình bày ở trên, “Động lực của bản thân người lao động” có tác động tích cực và mạnh nhất đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội ($\text{Beta}=0.468$), do đó khi xem xét về sự phù hợp của các giả thuyết nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội, song song với việc xem xét các giả thuyết về các yếu tố tác động trực tiếp đến phát triển NNL thì cũng cần xem xét những giả thuyết về yếu tố tác động gián tiếp thông qua biến trung gian “Động lực của bản thân người lao động”.

Giả thuyết H1a: Môi trường kinh doanh tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H1b: Môi trường kinh doanh tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Các giả thuyết này được xác nhận là phù hợp vì yếu tố Môi trường kinh doanh tác động theo cả hai cơ chế là tác động trực tiếp và gián tiếp qua biến trung gian “Động lực của bản thân” người lao động, trong đó mặc dù tác động trực tiếp ở mức độ không cao với Beta chuẩn hóa đạt 0.071 và độ tin cậy 90% ($p=0.093$) nhưng lại tác động mạnh lên biến “Động lực của bản thân” người lao động (mạnh thứ 2) với Beta chuẩn hóa đạt 0.249 và độ tin cậy 99% ($p=0.000$), từ đó tác động đến phát triển NNL trong các cơ sở lưu trú. Điều này được thể hiện trong nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa môi trường kinh tế với phát triển NNL [36, 40, 73, 154]. Yếu tố Môi trường kinh doanh có mức độ tác động mạnh gián tiếp qua trung gian “Động lực của bản thân” người lao động gợi ý rằng, các chính sách phát triển nguồn nhân lực cần hướng tới gia tăng nhận thức của người lao động về ảnh hưởng của môi trường kinh doanh khiến họ phải không ngừng học hỏi nhằm phát triển bản thân, giúp họ gia tăng động lực học tập và phát triển.

Giả thuyết H2a: Sự phát triển của công nghệ tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H2b: Sự phát triển của công nghệ tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Các giả thuyết này được xác nhận là phù hợp vì kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố “Sự phát triển của công nghệ” tác động theo cả hai cơ chế là tác động trực tiếp đến phát triển NNLDL và gián tiếp qua biến trung gian “Động lực của bản thân” người lao động, trong đó tác động trực tiếp mạnh hơn với mức quan trọng thứ 3, Beta chuẩn hóa đạt 0.192 và ở độ tin cậy 99% ($p=0.000$); tác động gián tiếp qua Động lực của bản thân người lao động, yếu tố này đóng vai trò quan trọng thứ 5 với Beta chuẩn hóa đạt 0.092 và ở độ tin cậy 90% ($p=0.065$). Các giả thuyết này phù hợp với nhận định của nhiều nghiên cứu về mối quan hệ tác động của công nghệ với phát triển nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực du lịch nói riêng [33, 36, 85, 115].

Mặc dù yếu tố “Sự phát triển của công nghệ tác động mạnh đến phát triển NNLDL nhưng theo kết quả thống kê giá trị trung bình của yếu tố này lại chỉ đạt 2.84 điểm, nghĩa là đa số người lao động trong các cơ sở lưu trú ở Hà Nội đang đánh giá thấp sự tác động của sự phát triển công nghệ đối với phát triển nguồn nhân lực du lịch. Điều này có thể đến từ tâm lý cho rằng, công nghệ khó thay thế được con người trong việc phục vụ khách du lịch, nhưng rõ ràng công nghệ ngày càng phát triển và việc ứng dụng công nghệ vào quản lý ngày càng trở lên phổ biến trong bất kỳ tổ chức nào, nó đòi hỏi người lao động phải thích ứng nhanh, do đó họ cần có trình độ tương xứng [2, 10, 163, 186]. Như vậy, rõ ràng chúng ta cần tuyên truyền, tác động đến nhận thức của người lao động về vai trò, tầm quan trọng của công nghệ đối với đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực du lịch nói riêng nhằm thích nghi nhanh với sự phát triển công nghệ, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Giả thuyết H3a: Các bên liên quan tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H3b: Các bên liên quan tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H3a được xác nhận là không phù hợp vì trong kết quả nghiên cứu không tìm thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa yếu tố “Các bên liên quan” tác động trực tiếp đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội, điều này trái ngược với nhận định của một số nghiên cứu trước đây [33, 71, 74]. Trong mối quan hệ tác động gián tiếp thông qua biến trung gian “Động lực bản thân” người lao động, giả thuyết H3b được xác định là phù hợp, đứng thứ tư trong sáu biến tác động với Beta chuẩn hóa 0.135 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p=0.001$). Như vậy, có thể thấy các bên liên quan có tác động đến động lực của bản thân người lao động từ đó ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú nhưng ở mức độ không mạnh, điều này có thể là do việc hợp tác giữa các cơ sở lưu trú với các cơ sở đào tạo, cơ quan, tổ chức bên ngoài trong việc đào tạo phát triển NNLDL chưa thực sự chặt chẽ hoặc các hoạt động tác động từ cơ quan quản lý nhà nước, đối tác, khách hàng và đối thủ cạnh tranh là không sâu sắc và không thường xuyên, do đó không tác động nhiều đến động lực học tập của người lao động.

Giả thuyết H4a: Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H4b: Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Các giả thuyết này được xác nhận là rất phù hợp. Chính sách của tổ chức về phát triển nguồn nhân lực có tác động tích cực và đứng thứ hai trong số 07 yếu tố tác động trực tiếp lên phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội với $\beta=0.249$ và $p=0.000$. Kết quả này có sự tương đồng với các nghiên cứu về chính sách phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, chính sách quản lý nguồn nhân lực ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, hiệu suất làm việc của nhân viên [95, 99, 153]. Nội dung chính sách của tổ chức về phát triển nguồn nhân lực trong nghiên cứu này chủ yếu đề cập đến (1) Mục tiêu và chính sách PTNNL của doanh nghiệp; (2) Hoạt động quản trị; (3) Khuyến khích của tổ chức; (4) Truyền thông tổ chức; và (5) Ngân sách của tổ chức dành cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực du

lịch, tuy nhiên mức độ đánh giá của người lao động trong các cơ sở dịch vụ lưu trú tại Hà Nội về yếu tố này còn tương đối thấp (3.06 điểm), điều này gợi ý rằng, người lao động đánh giá chưa cao về các chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội và điều này thì tác động không nhỏ đến phát triển nguồn nhân lực, do đó trong thời gian tới các cơ sở dịch vụ lưu trú tại Hà Nội cần tập trung cải thiện vấn đề này.

Khi xem xét các yếu tố ảnh hưởng ở cơ chế tác động gián tiếp thông qua việc tác động lên Động lực của bản thân người lao động, mức độ tác động mạnh nhất thuộc về yếu tố “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển” với $\beta=0.395$ và $p=0.000$. Như vậy, chính sách của tổ chức không những tác động mạnh và trực tiếp tới phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội, mà còn tác động gián tiếp thông qua trung gian là “Động lực của bản thân người lao động”, rõ ràng các chính sách của tổ chức sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức, thái độ, và hành vi của người lao động, qua đó thúc đẩy hoặc kìm hãm động lực phấn đấu của họ trong tổ chức. Vì vậy, các cơ sở lưu trú du lịch cần tập trung vào cải thiện chính sách nhằm gia tăng động lực của bản thân người lao động.

Giả thuyết H5a: Sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H5b: Sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H5a được xác nhận là không phù hợp vì trong kết quả nghiên cứu tác giả chưa tìm thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa yếu tố “Sự hỗ trợ của lãnh đạo” tác động trực tiếp đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội, điều này không trùng khớp với nhận định của một số nghiên cứu khẳng định sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động mạnh mẽ đến phát triển>NNL của tổ chức [33, 64]. Trong mối quan hệ tác động gián tiếp thông qua biến trung gian “Động lực bản thân” người lao động, giả thuyết H5b được xác định là phù hợp, mức độ quan trọng đứng thứ ba trong sáu biến tác động với Beta chuẩn hóa 0.135 và ở độ tin cậy đạt 99% ($p=0.001$). Như vậy, có thể thấy, sự hỗ trợ của lãnh đạo có thể không tác động trực

tiếp đến phát triển NNL nhưng lại tác động khá mạnh đến động lực bản thân người lao động, giúp họ nỗ lực học tập và phát triển, điều này củng cố nhận định của Grönroos (1990) rằng lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo môi trường làm việc tích cực, hỗ trợ nhân viên học hỏi và phát triển kỹ năng hoặc lãnh đạo không chỉ hướng dẫn mà còn tạo động lực và cam kết phát triển cho nhân viên (Yukl, 2012).

Giả thuyết H6a: Văn hóa của tổ chức tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H6b: Văn hóa của tổ chức tác động tích cực đến Động lực của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Các giả thuyết này được xác nhận là chưa chính xác vì chưa tìm thấy căn cứ để kết luận về sự tồn tại trong mối quan hệ tác động trực tiếp giữa yếu tố Văn hóa của tổ chức với phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Đồng thời, khi xem xét cơ chế tác động gián tiếp của yếu tố này thông qua Động lực của bản thân người lao động cũng chưa xác định được sự tồn tại của mối quan hệ liên quan đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Kết quả phỏng vấn định tính 15 trường hợp là quản lý, lao động trong các cơ sở lưu trú Luận án nghiên cứu cũng cho thấy yếu tố Văn hóa của tổ chức được đánh giá là yếu tố ít quan trọng nhất. Tuy nhiên, vẫn có ý kiến chuyên gia cho rằng đây là yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến việc nâng cao trình độ của cán bộ, nhân viên làm du lịch, sở dĩ chưa tìm được mối quan hệ giữa Văn hóa của tổ chức với phát triển NNL có thể là do nghiên cứu đã bỏ qua một số biến quan trọng như việc tôn trọng “trình độ và kỹ năng nghề nghiệp” hay tôn trọng “tính chuyên nghiệp và chất lượng dịch vụ du lịch”. Để giải quyết mỗi băn khoăn này có lẽ cần một nghiên cứu độc lập và chuyên sâu hơn.

Trong phạm vi của nghiên cứu này, dường như, Văn hóa của tổ chức không có tác động cả trực tiếp và gián tiếp tới phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Đây là kết quả có phần khác với các nghiên cứu khác về vai trò của văn hóa đối với hoạt động của tổ chức mà trong đó có phát triển nguồn nhân lực. Nhiều nghiên cứu trên thế giới và trong nước đã khẳng định vai trò của văn hóa tổ chức đối với sự phát triển của tổ chức và nhân viên [23, 47, 100, 116, 187].

Tuy nhiên, các nghiên cứu trên hoặc không thuộc lĩnh vực kinh doanh du lịch hay lưu trú hoặc thuộc lĩnh vực du lịch nhưng chú trọng việc tích hợp văn hóa vào chiến lược quản lý và kinh doanh du lịch để tạo ra sự khác biệt, góp phần vào sự phát triển bền vững của ngành trong bối cảnh toàn cầu hóa mà không đi sâu phân tích mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức với phát triển nguồn nhân lực du lịch. Có thể những đặc thù văn hóa của kinh doanh du lịch, khách sạn là luôn ưu tiên cung cấp dịch vụ tốt nhất phục vụ khách du lịch mà không tập trung nhiều đến phát triển nội bộ, trong đó có phát triển nguồn nhân lực đã tạo nên sự khác biệt này. Thêm vào đó, nét đặc trưng văn hóa của tổ chức trong kinh doanh du lịch, cơ sở lưu trú du lịch nói riêng thường gắn với sự tuân thủ quy định khắt khe của vị trí việc làm, chuẩn chỉ về giờ giấc, chuẩn chỉ về các chuẩn mực phục vụ..., người lao động thường phải làm việc trong một môi trường mà thường xuyên phải tiếp xúc trực tiếp với khách và kiểm soát các cảm xúc cá nhân ở mức cao [45, 50]. Do đó, có thể áp lực công việc đôi khi đã chiếm trọn tâm trí của người lao động, không còn chỗ dành cho cảm xúc cá nhân, động lực làm việc thể hiện ra ngoài đôi khi đâu đó chỉ là sự “chuyên nghiệp”. Vì vậy, để nâng cao chất lượng dịch vụ, góp phần phát triển bền vững, doanh nghiệp nên có các chính sách thúc đẩy củng cố văn hóa tổ chức theo hướng quan tâm đến các yếu tố vật chất và tinh thần của người lao động, hỗ trợ để họ phát triển từ đó tạo sự gắn bó và mong muốn đóng góp phát triển tổ chức.

Giả thuyết H7: Động lực của bản thân người lao động tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết này được xác nhận là rất chính xác. Động lực từ bên trong bản thân người lao động là yếu tố quyết định quan trọng nhất, tích cực nhất của phát triển nguồn nhân lực, động lực càng cao thì khả năng phát triển bản thân càng lớn ($\beta=0.468$). Điều này được thể hiện trong rất nhiều nghiên cứu về động lực làm việc của con người nói chung [1, 46] và phát triển nguồn nhân lực nói riêng [48, 62, 111, 128, 178]. Bên cạnh đó, kết quả đánh giá giá trị trung bình của yếu tố này đạt 3.52 điểm, tuy đạt ở mức 4 (Đồng ý) nhưng giá trị chỉ cao hơn ranh giới giữa mức 3 và mức 4 (3.4 điểm) có 0.12 điểm, điều này gợi ý rằng, các chính sách của nhà nước và

doanh nghiệp du lịch cần hướng tới việc tạo động lực học tập, phát triển bản thân trong chính người lao động để họ tự nguyện phát triển bản thân trong các hoạt động nghề nghiệp của mình.

Bên cạnh đó, như kết quả đã trình bày ở trên, “Động lực của bản thân người lao động” không chỉ có tác động tích cực và mạnh nhất đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội, mà thông qua “Động lực của bản thân người lao động” các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức có tác động tới yếu tố này đều có tác động gián tiếp đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Kết quả ước lượng cho thấy chỉ có “Văn hóa tổ chức” là không có quan hệ, còn lại 05 yếu tố khác đều tác động thuận chiều. Do đó, các doanh nghiệp và nhà nước nên chú ý đến đặc điểm này khi hoạch định các chính sách phát triển nguồn nhân lực.

5.1.3. Về trả lời các câu hỏi nghiên cứu

Qua kết quả nghiên cứu, có thể thấy luận án đã đáp ứng trả lời các câu hỏi nghiên cứu:

Câu hỏi 1: Mức độ phát triển của nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội hiện nay như thế nào?

Xét về tổng thể, mức độ phát triển của nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn thành phố Hà Nội ở mức khá tốt, tuy nhiên khi xem xét đến các khía cạnh của sự phát triển NNL có thể thấy khía cạnh đào tạo thích ứng với vị trí công việc hiện tại và tinh thần tự phát triển bản thân của người lao động là những khía cạnh có mức độ phát triển cao, còn khía cạnh hỗ trợ người lao động học hỏi qua thực tế công việc và giáo dục nâng cao để họ phát triển nghề nghiệp lại đang ở mức rất thấp.

Câu hỏi 2: Những yếu tố nào ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội?

Các yếu tố chính ảnh hưởng đến phát triển của nguồn nhân lực tại trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội bao gồm các yếu tố bên trong, các yếu tố bên ngoài và yếu tố thuộc cá nhân người lao động. Các yếu tố bên ngoài gồm: môi trường kinh doanh, sự phát triển của công nghệ, các bên liên quan, trong đó yếu tố môi trường kinh doanh bao gồm các yếu tố cụ thể như môi trường kinh tế, thị trường lao động, xu hướng du

lịch, nhu cầu khách hàng; các bên liên quan gồm chính sách của nhà nước về phát triển du lịch, hợp tác phát triển NNL với các cơ quan, đơn vị bên ngoài. Các yếu tố bên trong gồm: chính sách đào tạo, phát triển NNL của doanh nghiệp, sự hỗ trợ của lãnh đạo, trong đó chính sách đào tạo, phát triển NNL của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố cụ thể sau: mục tiêu và chính sách phát triển NNL của doanh nghiệp, hoạt động quản trị, khuyến khích của tổ chức, truyền thông tổ chức và ngân sách của tổ chức dành cho phát triển NNL. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động có yếu tố Động lực của bản thân là yếu tố chính, tác động tích cực nhất đến phát triển NNL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.

Câu hỏi 3: Mức độ và cơ chế tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội hiện nay như thế nào?

Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội tùy theo cơ chế tác động trực tiếp hoặc gián tiếp mà có các mức độ tác động mạnh yếu khác nhau.

Tác động trực tiếp của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội có giá trị $R^2 = 0,5$ đạt mức 0,591, nghĩa là có 59,1% sự thay đổi của phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú tại Hà Nội được giải thích bởi các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, còn 40,9% sẽ do các yếu tố và các bên liên quan khác ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên giải thích. Trong đó, mức độ tác động tích cực và mạnh nhất là “Động lực học tập của bản thân”, thứ hai là yếu tố “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển”, thứ ba là yếu tố “Sự phát triển của công nghệ”, thứ tư là yếu tố “Môi trường kinh doanh”. Còn lại, các yếu tố như “Các bên liên quan”, “Sự hỗ trợ của lãnh đạo”, “Văn hóa tổ chức” thì trong nghiên cứu này chưa tìm thấy tồn tại mối quan hệ có ý nghĩa thống kê với phát triển nguồn nhân lực.

Khi xem xét cơ chế tác động gián tiếp qua vai trò của yếu tố động lực học tập của bản thân người lao động như là một biến trung gian cho mối quan hệ tác động của các yếu tố trong và ngoài tổ chức đến phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội thì kết quả là, có 39,5% ($R^2 = 0,395$) sự thay đổi của động lực học tập của bản thân người lao động trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

chịu tác động của các yếu tố trong và ngoài tổ chức. Còn lại 60,5% sự thay đổi này được giải thích bởi các yếu tố khác ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Mức độ tác động của các yếu tố như sau, mức độ tác động tích cực và mạnh nhất là “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển”, thứ hai là yếu tố “Môi trường kinh doanh”, thứ ba là yếu tố “Sự hỗ trợ của lãnh đạo”, thứ tư là yếu tố “Các bên liên quan”, thứ năm là yếu tố “Sự phát triển công nghệ”.

Câu hỏi 4: Những gợi ý nào để phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội trong những năm tiếp theo?

Câu hỏi này cũng đã phân nào được những người trả lời phỏng vấn sâu gợi ý, đề xuất tại Phụ lục Kết quả nghiên cứu định tính, tuy nhiên sẽ được tác giả luận án trình bày chi tiết tại mục 5.2 dưới đây.

5.2. Đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội

5.2.1. Tạo động lực học tập và phát triển bản thân cho người lao động

Phát triển và nâng cao năng lực của người lao động trong các cơ sở lưu trú ở Hà Nội là một yếu tố quan trọng giúp duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ. Kết quả nghiên cứu cho thấy động lực học tập và phát triển bản thân của người lao động tại các cơ sở lưu trú ở mức khá, tuy nhiên vẫn tồn tại những khoảng trống trong việc thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp và khuyến khích tinh thần học tập.

Dựa trên những kết quả nghiên cứu đã trình bày ở trên, tác giả luận án đề xuất một số hàm ý chính sách phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội nhằm tạo động lực học tập và phát triển bản thân cho người lao động, cụ thể như sau:

5.2.1.1. Từ phía các cơ quan quản lý nhà nước

1) Chính phủ

- Ban hành các chính sách khuyến khích cơ sở lưu trú đầu tư cải thiện điều kiện làm việc và phúc lợi cho người lao động. Chính phủ có thể hỗ trợ giảm thuế hoặc cung cấp các khoản trợ cấp cho các doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ vượt trội và có thành tích đào tạo nhân lực xuất sắc.

- Thiết lập quỹ quốc gia hoặc chỉ đạo Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch mở

rộng đối tượng của hợp phần đào tạo, bồi dưỡng trong Quỹ hỗ trợ phát triển du lịch cho đào tạo, nâng cao kỹ năng của lao động trong lĩnh vực du lịch và lưu trú. Các chương trình đào tạo nên bao gồm kỹ năng mềm, kỹ năng chuyên môn, ngoại ngữ, kỹ năng quản lý, văn hóa dịch vụ nhằm nâng cao năng lực phục vụ khách du lịch quốc tế và thúc đẩy động lực làm việc.

- Tăng cường các quy định và cơ chế bảo vệ quyền lợi cho người lao động, đặc biệt trong ngành lưu trú. Việc này có thể bao gồm giám sát việc thực hiện chế độ lương, bảo hiểm, và quyền lợi nghỉ ngơi, góp phần đảm bảo điều kiện làm việc, phát triển nghề nghiệp công bằng và lành mạnh.

2) Bộ ngành liên quan (Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Bộ Nội vụ)

- Xây dựng các chuẩn chương trình đào tạo các nhóm ngành du lịch và khách sạn đảm bảo yêu cầu hội nhập và phát triển: Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch cần phối hợp xây dựng và phát triển các chuẩn chương trình đào tạo quốc gia tập trung vào dịch vụ lưu trú chất lượng cao, đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực có kỹ năng, năng lực chuyên môn tốt.

- Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch và Bộ Nội vụ cần tạo các diễn đàn, cơ hội để người lao động trong ngành du lịch nói chung phân ngành lưu trú nói riêng giao lưu, học hỏi kinh nghiệm thông qua việc tổ chức các hội nghị, hội thảo hoặc chương trình trao đổi lao động. Điều này không chỉ giúp nâng cao động lực làm việc mà còn mở rộng mạng lưới và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người lao động.

- Khuyến khích và hỗ trợ doanh nghiệp trong ngành lưu trú áp dụng công nghệ mới và số hóa trong quản lý và dịch vụ, tạo môi trường làm việc hiện đại, giảm bớt áp lực cho nhân viên và nâng cao hiệu quả công việc.

3) Thành phố Hà Nội

- Tăng cường phát triển cơ sở hạ tầng du lịch và môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp, từ đó giúp doanh nghiệp lưu trú dễ dàng thu hút và giữ chân lao động.

- Tổ chức các hoạt động quảng bá du lịch, nâng cao thương hiệu cho Hà Nội để gia tăng nhu cầu dịch vụ lưu trú. Điều này không chỉ tăng cơ hội việc làm mà còn

góp phần nâng cao thu nhập và động lực cho người lao động trong ngành.

- Hỗ trợ tài chính hoặc giảm bớt các thủ tục hành chính cho các doanh nghiệp lưu trú khi họ có các hoạt động cải thiện phúc lợi, điều kiện làm việc và môi trường học tập, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

5.2.1.2. Từ phía các cơ sở lưu trú

1) Nhằm duy trì tinh thần làm việc hăng say, không ngừng học hỏi, phát triển bản thân và sẵn sàng cống hiến, cơ sở lưu trú nên triển khai các chính sách khen thưởng kịp thời và công bằng thông qua hệ thống khen thưởng định kỳ với các hình thức khen thưởng đa dạng.

- Mỗi quý hoặc mỗi năm, cơ sở lưu trú nên tổ chức lễ vinh danh cho những nhân viên có thành tích tốt trong việc hoàn thành công việc và phát triển kỹ năng. Điều này không chỉ là một cách ghi nhận nỗ lực mà còn tạo động lực cho các nhân viên khác.

- Bên cạnh các phần thưởng bằng vật chất, cơ sở lưu trú có thể áp dụng các phần thưởng như giấy chứng nhận, phiếu quà tặng hoặc cơ hội tham gia khóa đào tạo đặc biệt. Điều này sẽ giúp đa dạng hóa các hình thức khen thưởng, giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm.

2) Có chính sách khuyến khích việc học tập liên tục để nâng cao năng lực và tinh thần học tập của người lao động.

- Thiết lập các hội thảo và khóa học ngắn hạn về kiến thức mới trong ngành du lịch sẽ tạo điều kiện để người lao động cập nhật kỹ năng, đồng thời duy trì hứng thú và động lực học tập liên tục.

- Đào tạo về kỹ năng chuyên môn (dịch vụ khách hàng, quản lý thời gian) kết hợp với kỹ năng mềm (giao tiếp, làm việc nhóm) giúp nhân viên cải thiện hiệu suất và sự hài lòng trong công việc.

3) Có chính sách thiết lập lộ trình nghề nghiệp và mục tiêu dài hạn cho người lao động.

- Các cơ sở lưu trú có thể thiết lập các cấp bậc và lộ trình thăng tiến cụ thể, từ đó giúp nhân viên có mục tiêu và động lực phấn đấu dài hạn.

- Định kỳ đánh giá và tư vấn nghề nghiệp, việc tổ chức các buổi đánh giá định kỳ, kết hợp tư vấn lộ trình nghề nghiệp, sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về tiềm năng của mình và xây dựng các kế hoạch phát triển cụ thể.

4) Thúc đẩy văn hóa học tập trong cơ sở lưu trú tạo nền tảng bền vững để duy trì động lực và tinh thần học hỏi của người lao động.

- Tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm, tạo cơ hội để các nhân viên có thể học hỏi từ đồng nghiệp. Điều này giúp củng cố văn hóa học tập và xây dựng tinh thần đoàn kết trong tổ chức.

- Cơ sở lưu trú nên đầu tư vào kho tài liệu, sách vở hoặc các công cụ học tập trực tuyến, từ đó khuyến khích nhân viên tự học và phát triển bản thân.

5) Có chính sách tăng thu nhập cho người lao động

Kết quả phỏng vấn sâu nhân lực trong các cơ sở lưu trú du lịch cho thấy thu nhập cũng có thể là một trong những yếu tố tạo ra động lực, ảnh hưởng đến sự phát triển NNLĐL, tuy nhiên thu nhập của lao động ngành du lịch hiện nay chưa cao. Nghiên cứu sinh đề nghị các cơ sở lưu trú xem xét nâng cao giá trị sản phẩm, dịch vụ của ngành du lịch thông qua các việc nâng cao năng lực NNL từ đó tăng giá và tăng thu nhập cho người lao động. Đây cũng là cách yêu cầu người lao động không ngừng học tập, nâng cao giá trị bản thân góp phần phát triển bền vững ngành du lịch.

5.2.1.3. Từ chính bản thân người lao động

1) Tự chủ trong việc phát triển bản thân

- Người lao động nên chủ động, tích cực tham gia các khóa học, chương trình đào tạo về quản lý khách sạn, dịch vụ khách hàng và kỹ năng chuyên ngành do doanh nghiệp, nhà nước, hoặc các tổ chức chuyên môn cung cấp, đặc biệt, nên học hỏi các kỹ năng mới như công nghệ trong lưu trú (ví dụ: sử dụng phần mềm quản lý khách sạn, kỹ năng làm việc với dữ liệu khách hàng) để thích ứng với các xu hướng hiện đại trong ngành.

- Khả năng giao tiếp bằng ngoại ngữ là một yếu tố quan trọng trong ngành lưu trú, đặc biệt khi phục vụ khách quốc tế. Người lao động nên tranh thủ thời gian tham gia các lớp học ngoại ngữ hoặc tự học để nâng cao khả năng giao tiếp, giúp cải thiện

chất lượng phục vụ và mở ra cơ hội thăng tiến trong công việc.

- Ngoài việc học qua sách vở và các khóa học, người lao động cần tích lũy kiến thức thực tế thông qua công việc hàng ngày, học hỏi từ đồng nghiệp và phản hồi từ khách hàng để không ngừng hoàn thiện kỹ năng bản thân.

2) Chủ động xây dựng mục tiêu phát triển nghề nghiệp rõ ràng

- Người lao động nên xác định các mục tiêu cụ thể cho từng giai đoạn trong sự nghiệp của mình. Ví dụ, trong ngắn hạn, họ có thể đặt mục tiêu cải thiện kỹ năng giao tiếp và đạt thành tích tốt trong công việc hiện tại. Trong dài hạn, họ có thể phấn đấu cho các vị trí quản lý hoặc chuyên viên cao cấp thông qua việc học thêm chứng chỉ quản lý hoặc bằng cấp chuyên môn.

- Thường xuyên tự đánh giá tiến độ đạt được so với mục tiêu đã đề ra. Qua đó, họ sẽ nhận diện được những điểm mạnh cần phát huy và điểm yếu cần cải thiện. Việc đánh giá giúp điều chỉnh mục tiêu phù hợp với những thay đổi trong công việc và ngành nghề, duy trì động lực và tránh cảm giác bế tắc.

- Nên đặt ra các kỹ năng cụ thể cần phát triển trong công việc, chẳng hạn như kỹ năng xử lý tình huống, quản lý thời gian, và tư duy giải quyết vấn đề. Điều này giúp họ cải thiện hiệu suất làm việc, trở thành những nhân viên có năng lực toàn diện, và tăng cơ hội được ghi nhận và thăng tiến.

3) Tận dụng các cơ hội và nguồn lực hỗ trợ từ doanh nghiệp và nhà nước

- Người lao động cần chủ động theo dõi thông tin từ doanh nghiệp và các tổ chức về các chương trình hỗ trợ phát triển như khóa đào tạo, hội thảo chuyên ngành hoặc học bổng phát triển nghề nghiệp để tận dụng nếu có cơ hội. Việc này không chỉ giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng mà còn tăng cường khả năng kết nối với những người có cùng chí hướng.

- Tham gia các hoạt động, sự kiện nội bộ và giao lưu ngành. Các hoạt động nội bộ của doanh nghiệp và các sự kiện giao lưu trong ngành du lịch, khách sạn là cơ hội để người lao động học hỏi, giao lưu, mở rộng mối quan hệ nghề nghiệp và hiểu biết về các xu hướng mới. Đây là cách thiết thực để người lao động cập nhật thông tin, học hỏi các mô hình thành công và duy trì động lực làm việc tích cực.

- Tận dụng cơ hội thăng tiến trong nội bộ. Khi có các vị trí mới hoặc chương trình thăng tiến, người lao động cần tự tin ứng tuyển và chuẩn bị kỹ lưỡng để thể hiện năng lực bản thân. Tham gia các chương trình đánh giá năng lực nội bộ sẽ là cơ hội để chứng minh sự sẵn sàng và khả năng đảm nhiệm các vai trò cao hơn.

- Xây dựng và duy trì hình ảnh chuyên nghiệp như thái độ làm việc tích cực, đúng giờ và nhiệt tình với khách hàng, đồng nghiệp sẽ giúp người lao động xây dựng uy tín và hình ảnh chuyên nghiệp. Đây cũng là yếu tố giúp người lao động ghi điểm trong mắt nhà quản lý và dễ dàng được cân nhắc cho các vị trí quan trọng.

Trên đây là một số gợi ý nhằm tăng cường động lực học tập và phát triển bản thân cho người lao động và của người lao động góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đồng thời nâng cao hiệu suất và chất lượng dịch vụ tại các cơ sở lưu trú du lịch ở Hà Nội. Bằng cách áp dụng tổng thể các chính sách này, ngành lưu trú có thể xây dựng một đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, có chuyên môn và động lực làm việc lâu dài.

5.2.2. Cải thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú

Trong bối cảnh phát triển du lịch mạnh mẽ tại Hà Nội, nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đang trở thành nhu cầu cấp thiết cho các cơ sở lưu trú. Tuy nhiên, hiện tại các chính sách đào tạo và phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú vẫn còn nhiều hạn chế, dẫn đến mức độ cam kết và động lực của nhân viên chưa đạt được tiềm năng tối đa. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra những khía cạnh cụ thể trong chính sách đào tạo và phát triển>NNL cần cải thiện, tạo nền tảng cho việc khuyến nghị các chính sách nhằm tăng cường hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.

Trên cơ sở phân tích kết quả nghiên cứu, tác giả luận án khuyến nghị một số hàm ý chính sách nhằm cải thiện Chính sách đào tạo và phát triển>NNL trong các cơ sở lưu trú, cụ thể như sau:

5.2.2.1. Đối với Mục tiêu và chính sách phát triển nguồn nhân lực

1) Xây dựng mục tiêu đào tạo gắn liền với chiến lược phát triển dài hạn

- Cơ sở lưu trú cần xác định các mục tiêu cụ thể của từng chương trình đào tạo

sao cho phù hợp với chiến lược phát triển dài hạn của tổ chức như nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng cường sự chuyên nghiệp hoặc phát triển đội ngũ quản lý nội bộ.

- Nên xây dựng các chương trình đào tạo theo từng cấp độ, từ cấp nhân viên đến cấp quản lý, giúp người lao động có lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng và động lực phấn đấu lâu dài, từ đó định hướng các khóa học phù hợp với từng giai đoạn phát triển.

- Khuyến khích nhân viên nhận thức rằng mục tiêu phát triển cá nhân cũng đồng hành với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Tổ chức các buổi hội thảo để truyền đạt mục tiêu chung và cách mỗi cá nhân đóng góp vào sự thành công của tổ chức sẽ tăng cường tinh thần trách nhiệm và động lực.

2) Duy trì tính liên tục và bài bản trong chương trình đào tạo

- Cơ sở lưu trú cần xây dựng các chương trình đào tạo định kỳ hàng quý hoặc hàng năm để đảm bảo nhân viên luôn được cập nhật kỹ năng và kiến thức mới. Điều này giúp tránh tình trạng gián đoạn, đảm bảo liên tục trong việc phát triển năng lực của đội ngũ.

- Để chương trình đào tạo có tính liên tục và bài bản, cơ sở lưu trú cần có bộ tài liệu đào tạo chuẩn hóa, rõ ràng, được cập nhật theo nhu cầu của thị trường và xu hướng phát triển ngành du lịch. Điều này giúp duy trì chất lượng đào tạo đồng đều và hiệu quả.

3) Tạo cơ chế đánh giá và cải tiến chương trình đào tạo

- Sau mỗi chương trình, cơ sở lưu trú cần tiến hành đánh giá kỹ lưỡng để xem xét mức độ hoàn thành mục tiêu, từ đó đưa ra các điều chỉnh phù hợp. Các tiêu chí đánh giá có thể bao gồm mức độ nâng cao kỹ năng, thái độ làm việc và hiệu suất công việc.

- Cần thu thập ý kiến phản hồi từ nhân viên và cấp quản lý trực tiếp. Phản hồi này giúp điều chỉnh nội dung và phương pháp đào tạo theo nhu cầu thực tế, đảm bảo chương trình đào tạo thực sự đáp ứng nhu cầu công việc và phát triển năng lực.

4) Khuyến khích và hỗ trợ người lao động tham gia các chương trình đào tạo

- Khuyến khích người lao động tham gia vào các chương trình đào tạo qua việc áp dụng các chính sách như thưởng cho người hoàn thành tốt khóa học hoặc

công nhận thành tích qua các chứng chỉ đào tạo.

- Cung cấp các khóa đào tạo linh hoạt về thời gian (ví dụ, vào thời gian ít khách hoặc thông qua các nền tảng đào tạo trực tuyến) để đảm bảo người lao động có thể tham gia mà không ảnh hưởng đến công việc.

5) Phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ và sử dụng chuyên gia bên ngoài

- Xây dựng một đội ngũ giảng viên nội bộ có kỹ năng và kiến thức sâu rộng trong ngành lưu trú sẽ giúp giảm chi phí thuê giảng viên bên ngoài, đồng thời duy trì được tính liên tục và thực tiễn trong các chương trình đào tạo.

- Đối với những kỹ năng cần kiến thức chuyên sâu hoặc các xu hướng mới, cơ sở lưu trú nên hợp tác với các chuyên gia bên ngoài hoặc tổ chức đào tạo uy tín để bổ sung kiến thức mới và kỹ năng chuyên biệt mà đội ngũ nội bộ chưa đáp ứng được.

5.2.2.2. Đối với hoạt động quản trị của tổ chức

1) Xây dựng kế hoạch phát triển nhân sự rõ ràng và minh bạch

- Xây dựng lộ trình phát triển cho từng vị trí, giúp nhân viên thấy được con đường thăng tiến và mục tiêu cụ thể trong sự nghiệp. Lộ trình này nên bao gồm các giai đoạn phát triển kỹ năng, các tiêu chuẩn để được thăng tiến và những hỗ trợ từ phía cơ sở lưu trú.

- Thông báo để nhân viên luôn cập nhật được các cơ hội thăng tiến và các chương trình đào tạo mới của tổ chức, từ đó giúp họ cảm thấy được quan tâm và có định hướng phát triển lâu dài tại doanh nghiệp.

2) Cải thiện và đa dạng hóa chính sách đãi ngộ

- Cơ sở lưu trú nên xem xét điều chỉnh chính sách đãi ngộ để tương xứng với mặt bằng chung của ngành, đặc biệt là với những vị trí có yêu cầu cao về kỹ năng. Điều này giúp thu hút và giữ chân nhân lực có năng lực.

- Khuyến khích nhân viên bằng các hình thức thưởng thành tích hàng tháng hoặc hàng quý dựa trên hiệu quả công việc. Các chính sách khen thưởng công bằng và kịp thời sẽ góp phần gia tăng động lực và mức độ gắn bó của nhân viên.

3) Tạo môi trường làm việc hỗ trợ phát triển

- Tổ chức cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, trong đó các cấp quản

lý hỗ trợ nhân viên phát triển và đưa ra sáng kiến cải thiện công việc. Khuyến khích văn hóa học tập và chia sẻ kiến thức giữa các phòng ban và đồng nghiệp thông qua các buổi chia sẻ kinh nghiệm, hội thảo nội bộ hoặc các chương trình huấn luyện theo nhóm giúp nhân viên có thêm động lực học hỏi và chia sẻ kiến thức với nhau.

- Phát triển các chương trình đào tạo nội bộ, trong đó các nhân viên có kinh nghiệm hoặc cấp quản lý đóng vai trò hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên trẻ hoặc mới. Khuyến khích các hoạt động như mentor (người hướng dẫn) hoặc buddy (người bạn đồng hành) để nhân viên mới hoặc nhân viên trẻ có thể học hỏi từ người có kinh nghiệm, hỗ trợ họ phát triển kỹ năng và tăng cường sự gắn kết với tổ chức.

4) Thiết lập hệ thống đánh giá và phản hồi định kỳ

- Xây dựng một hệ thống đánh giá rõ ràng, công bằng dựa trên các chỉ số hiệu suất và thành tích cụ thể. Hệ thống này sẽ cung cấp những phản hồi có giá trị để nhân viên biết cách cải thiện và phát triển.

- Sau các kỳ đánh giá, cơ sở lưu trữ nên cung cấp phản hồi chi tiết cho nhân viên và đưa ra các đề xuất cụ thể để họ có cơ hội cải thiện kỹ năng. Điều này cho thấy sự quan tâm của tổ chức đến sự phát triển cá nhân của nhân viên.

5) Thiết lập các chính sách giữ chân nhân viên lâu dài

- Đề tạo sự khác biệt và hấp dẫn, doanh nghiệp có thể xây dựng các chính sách phúc lợi đa dạng, ví dụ: hỗ trợ một phần chi phí nhà ở cho nhân viên ngoại tỉnh, gói bảo hiểm mở rộng hoặc các phúc lợi cho gia đình nhân viên. Các chính sách này tạo cảm giác an tâm, giúp nhân viên cam kết lâu dài với doanh nghiệp. Lắng nghe ý kiến của nhân viên về chính sách quản trị nhân sự thông qua các cuộc khảo sát hoặc thảo luận nội bộ vừa giúp tổ chức thu thập phản hồi thực tế vừa làm cho nhân viên cảm thấy được coi trọng và có ảnh hưởng trong tổ chức.

- Đầu tư vào các chương trình phát triển quản lý cho nhân viên tiềm năng, giúp họ có cơ hội thăng tiến trong công việc. Đây là một khoản đầu tư dài hạn có thể mang lại lợi ích lớn cho tổ chức và giảm chi phí tuyển dụng cho các vị trí quản lý.

- Để giữ chân nhân viên lâu năm và tăng cường cam kết của họ, doanh nghiệp có thể đưa ra các gói đào tạo đặc biệt hoặc hỗ trợ chi phí học tập cho những người đã

gắn bó lâu dài, từ đó tạo động lực để họ tiếp tục đóng góp và phát triển cùng tổ chức.

5.2.2.3. Đối với Khuyến khích của tổ chức

1) Hỗ trợ tài chính cho việc học tập và phát triển kỹ năng

- Cơ sở lưu trú có thể hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ chi phí cho các khóa học nâng cao chuyên môn, kỹ năng quản lý và ngoại ngữ mà nhân viên muốn tham gia. Việc này giúp giảm gánh nặng tài chính và khuyến khích nhân viên chủ động phát triển kỹ năng.

- Thiết lập các chương trình học bổng dành riêng cho nhân viên xuất sắc hoặc có tiềm năng cao. Chương trình này có thể bao gồm học phí cho các khóa đào tạo chuyên sâu, chứng chỉ nghề nghiệp hoặc các chương trình đào tạo chuyên môn quốc tế nhằm khích lệ nhân viên tích cực học tập và nâng cao trình độ.

2) Chính sách thời gian linh hoạt cho học tập và phát triển

- Cơ sở lưu trú có thể dành một khoảng thời gian nhất định trong tuần để nhân viên tham gia các khóa học hoặc chương trình phát triển mà không ảnh hưởng đến giờ làm việc chính thức. Điều này giúp nhân viên tận dụng tối đa thời gian làm việc để nâng cao kỹ năng mà không phải lo lắng về thời gian cá nhân.

- Doanh nghiệp có thể cho phép nhân viên nghỉ phép có lương để tham gia các khóa đào tạo dài hạn hoặc các kỳ thi chuyên ngành quan trọng, giúp họ yên tâm học tập mà không ảnh hưởng đến thu nhập.

3) Chính sách khen thưởng cho nỗ lực học tập và phát triển

- Đưa ra các phần thưởng tài chính hoặc phi tài chính, như tiền thưởng, kỷ niệm chương, hoặc cơ hội thăng tiến cho những nhân viên hoàn thành khóa học, đạt chứng chỉ nghề nghiệp, hoặc có thành tích cao trong các chương trình đào tạo.

- Cơ sở lưu trú cần xây dựng chính sách trong đó việc hoàn thành các chương trình học tập hoặc chứng chỉ chuyên môn sẽ giúp nhân viên có cơ hội thăng tiến, tăng lương hoặc giữ các vị trí quản lý cao hơn trong tổ chức. Điều này giúp nhân viên thấy được lợi ích lâu dài và cam kết học tập phát triển.

5.2.2.4. Đối với Truyền thông trong tổ chức

1) Tăng cường hiệu quả và tính nhất quán của các kênh truyền thông chính thức

- Định kỳ tổ chức các cuộc họp chuyên đề về đào tạo và phát triển nhân lực để cập nhật thông tin về các chương trình đào tạo, cơ hội phát triển và chính sách hỗ trợ cho nhân viên. Các cuộc họp này nên có nội dung rõ ràng, trọng tâm và có bản ghi để nhân viên có thể tham khảo lại.

- Đảm bảo thông tin đầy đủ và dễ tiếp cận qua email và các bản tin nội bộ để thông báo và nhắc nhở nhân viên về các cơ hội đào tạo, chính sách mới và tiến trình phát triển nghề nghiệp. Bản tin cần được trình bày rõ ràng, dễ đọc và hấp dẫn, giúp thu hút sự chú ý của nhân viên.

2) Ứng dụng công nghệ và các nền tảng số trong truyền thông

- Sử dụng nền tảng truyền thông nội bộ như ứng dụng di động hoặc cổng thông tin nội bộ để đăng tải thông tin về đào tạo và phát triển giúp nhân viên dễ dàng truy cập mọi lúc mọi nơi. Các ứng dụng này có thể bao gồm thông báo tức thì về khóa học mới, các hướng dẫn đăng ký, hoặc tính năng hỏi đáp trực tiếp.

- Để tránh việc nhân viên bỏ lỡ thông tin quan trọng, tổ chức có thể tích hợp các công cụ nhắc nhở trên các nền tảng như email hoặc ứng dụng nội bộ, giúp gửi thông báo về các buổi đào tạo sắp diễn ra hoặc các chính sách mới cần lưu ý.

3) Xây dựng văn hóa truyền thông mở và khuyến khích nhân viên phản hồi

- Ngoài các cuộc họp chính thức, tổ chức có thể tổ chức các buổi chia sẻ thông tin mở để nhân viên được trực tiếp trao đổi với quản lý về các vấn đề đào tạo, chính sách và lộ trình phát triển, đồng thời thúc đẩy tinh thần truyền thông minh bạch.

- Khuyến khích phản hồi từ nhân viên qua các khảo sát định kỳ để thu thập phản hồi về chất lượng truyền thông và các chính sách đào tạo giúp tổ chức cải tiến các nội dung này phù hợp với nhu cầu thực tế của nhân viên.

4) Sử dụng các hình thức truyền thông đa dạng và hấp dẫn

- Sử dụng video ngắn, infographic, hoặc bản trình chiếu trực quan để truyền tải các nội dung đào tạo và chính sách. Những hình thức này dễ thu hút sự chú ý và giúp nhân viên hiểu rõ nội dung hơn so với các thông báo văn bản dài dòng.

- Tổ chức các buổi giới thiệu ngắn về chương trình đào tạo để giải thích rõ ràng mục tiêu, nội dung và lợi ích nhằm khuyến khích nhân viên tham gia.

5) Thiết lập kênh phản hồi và hỏi đáp chuyên cho đào tạo và phát triển

- Để giải quyết nhanh chóng các thắc mắc của nhân viên, tổ chức nên thiết lập kênh hỏi đáp chuyên hỗ trợ về các chương trình đào tạo. Nhân viên có thể đặt câu hỏi trực tiếp và nhận được phản hồi từ đội ngũ chuyên trách, đảm bảo không bỏ lỡ các thông tin quan trọng.

- Sau khi tham gia các chương trình đào tạo, tổ chức nên khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến về trải nghiệm của họ và đề xuất cải tiến giúp chương trình đào tạo trở nên hiệu quả hơn đồng thời giúp nhân viên cảm thấy được lắng nghe và quan tâm.

5.2.2.5. Đối với Ngân sách của tổ chức dành cho đào tạo và phát triển NNL

1) Xây dựng kế hoạch ngân sách đào tạo có trọng tâm và ưu tiên rõ ràng

- Phân bổ ngân sách theo cấp độ ưu tiên của từng bộ phận. Cơ sở lưu trú nên xác định các kỹ năng quan trọng nhất cho từng bộ phận và cấp độ nhân sự, từ đó phân bổ ngân sách đào tạo phù hợp cho từng nhóm.

- Để đảm bảo ngân sách được sử dụng hiệu quả, doanh nghiệp nên tập trung vào các chương trình đào tạo gắn liền với mục tiêu chiến lược như các khóa học về quản lý cho nhân viên tiềm năng hoặc các khóa đào tạo chuyên sâu cho các vị trí chuyên môn cao.

2) Tối ưu hóa chi phí đào tạo qua các phương thức đào tạo linh hoạt

- Xây dựng các khóa đào tạo nội bộ do nhân viên có kinh nghiệm hoặc quản lý cấp cao đảm nhận sẽ giúp tiết kiệm chi phí thuê giảng viên bên ngoài và tạo ra lộ trình phát triển nhân viên liên tục. Đào tạo nội bộ cũng giúp tùy chỉnh nội dung phù hợp với thực tiễn của tổ chức.

- Sử dụng các nền tảng học trực tuyến hoặc e-learning để cung cấp khóa học cho nhân viên giúp tiết kiệm chi phí di chuyển và thời gian. Các nền tảng này còn cho phép nhân viên học tập linh hoạt, giảm áp lực chi phí tổ chức đào tạo trực tiếp.

3) Thiết lập chính sách đồng tài trợ và khuyến khích tinh thần tự học

- Hỗ trợ một phần học phí cho các khóa học hoặc chứng chỉ ngoài tổ chức, đặc biệt là các chương trình mang lại lợi ích trực tiếp cho công việc. Điều này không chỉ tối ưu chi phí đào tạo mà còn khuyến khích tinh thần tự học của nhân viên.

- Hợp tác với các trường đào tạo chuyên nghiệp hoặc các tổ chức đào tạo uy tín để hưởng mức giá ưu đãi.

- Ngoài việc đầu tư vào các khóa học chính thức, doanh nghiệp có thể khuyến khích nhân viên tự học thông qua các nguồn tài liệu mở và hỗ trợ nhân viên khi họ đạt được chứng chỉ hoặc hoàn thành các khóa học tự nguyện.

5.2.2.6. Đối với Sự hỗ trợ của lãnh đạo trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Dựa vào bảng thống kê mô tả về Sự hỗ trợ của lãnh đạo trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội, có thể thấy rằng lãnh đạo có mức độ hỗ trợ khá tích cực trong việc phát triển NNLDL. Các chỉ số trung bình xoay quanh mức 3.5, cho thấy lãnh đạo đã chú trọng một số hoạt động đào tạo, nhưng vẫn còn không gian để cải thiện sự hỗ trợ toàn diện hơn. Nghiên cứu sinh đề xuất một số chính sách sau:

1) Thể hiện cam kết mạnh mẽ và rõ ràng trong phát triển nguồn nhân lực

- Lãnh đạo nên công bố rõ ràng các kế hoạch và mục tiêu dài hạn cho việc phát triển NNL trong tổ chức. Các chiến lược này cần được truyền tải tới toàn bộ nhân viên để họ hiểu rằng việc đầu tư vào đào tạo và phát triển là cam kết lâu dài của lãnh đạo.

- Lãnh đạo nên trực tiếp tham gia hoặc tổ chức các buổi gặp gỡ, hội thảo nhằm chia sẻ tầm nhìn về đào tạo và phát triển NNL với nhân viên. Điều này không chỉ truyền cảm hứng mà còn khuyến khích nhân viên coi trọng các cơ hội học tập và phát triển cá nhân.

2) Khuyến khích và hỗ trợ nhân viên lập kế hoạch phát triển cá nhân

- Hỗ trợ nhân viên xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân nhằm giúp họ xác định mục tiêu phát triển cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát triển chuyên môn qua việc khuyến khích họ tham gia các khóa học liên quan đến công việc, đồng thời hỗ trợ chi phí đào tạo hoặc sắp xếp thời gian linh hoạt để nhân viên có thể tham gia mà không ảnh hưởng đến hiệu suất công việc.

3) Tăng cường vai trò của lãnh đạo trong việc tạo động lực học tập và phát triển

- Lãnh đạo cần thể hiện vai trò tiên phong trong việc học tập và phát triển, đồng thời truyền cảm hứng cho nhân viên bằng cách nêu gương và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc không ngừng phát triển kỹ năng.

- Tổ chức các buổi công nhận và khen thưởng những nhân viên tích cực tham gia các chương trình đào tạo hoặc đạt thành tích xuất sắc nhằm tạo động lực học tập và củng cố niềm tin của nhân viên vào sự ủng hộ của lãnh đạo đối với sự phát triển cá nhân.

4) Tăng cường hỗ trợ tài chính và nguồn lực cho đào tạo và phát triển

- Lãnh đạo nên đảm bảo rằng ngân sách dành cho đào tạo được sử dụng hiệu quả, đồng thời mở rộng các nguồn tài nguyên học tập như cung cấp các khóa học trực tuyến, sách, tài liệu chuyên ngành cho nhân viên.

- Đối với những nhân viên muốn tham gia các chương trình đào tạo chuyên sâu hoặc dài hạn, lãnh đạo có thể xem xét hỗ trợ một phần chi phí và thời gian học tập, giúp nhân viên có cơ hội phát triển chuyên môn và gắn bó lâu dài với tổ chức.

5) Xây dựng cơ chế phản hồi và cố vấn từ lãnh đạo cấp trên

- Lãnh đạo có thể tổ chức các chương trình cố vấn, trong đó các nhân viên tiềm năng được hướng dẫn trực tiếp bởi các quản lý cấp cao hoặc chuyên gia trong tổ chức. Chương trình này giúp nhân viên học hỏi kỹ năng quản lý, giải quyết vấn đề và phát triển năng lực lãnh đạo.

- Lãnh đạo nên thực hiện các buổi đánh giá định kỳ hoặc họp trực tiếp với nhân viên để cung cấp phản hồi về hiệu suất làm việc và kế hoạch phát triển, từ đó giúp nhân viên hiểu rõ hơn về các kỳ vọng của lãnh đạo và tạo điều kiện để họ điều chỉnh lộ trình học tập phù hợp.

Nhìn chung, việc cải thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực du lịch tại các cơ sở lưu trú ở Hà Nội đòi hỏi một cách tiếp cận toàn diện từ cả hệ thống đào tạo bài bản lẫn vai trò hỗ trợ tích cực từ phía lãnh đạo. Chính sách đào tạo cần đi sâu vào nhu cầu thực tế của nhân viên, khuyến khích họ tham gia các khóa học nâng cao, đồng thời đảm bảo các chương trình cố vấn và hỗ trợ tài chính, tạo điều kiện phát triển năng lực một cách toàn diện. Vai trò của lãnh đạo trong việc thúc đẩy động lực, ghi nhận đóng góp và hỗ trợ nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng, ảnh hưởng

trực tiếp đến động lực làm việc và hiệu quả phát triển nhân lực. Với sự phối hợp nhịp nhàng giữa các chính sách đào tạo và vai trò lãnh đạo, các cơ sở lưu trú sẽ có thể xây dựng đội ngũ nhân lực du lịch chất lượng, đáp ứng được yêu cầu phát triển bền vững và cạnh tranh của ngành.

5.2.2.7. Hỗ trợ từ phía Nhà nước giúp các cơ sở lưu trú cải thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để hỗ trợ các cơ sở lưu trú tại Hà Nội cải thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhà nước và các bên liên quan có thể cung cấp các chính sách và chương trình hỗ trợ sau nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, tối ưu hóa nguồn lực và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành du lịch.

1) Hỗ trợ tài chính và cơ chế ưu đãi cho doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

- Nhà nước có thể triển khai các ưu đãi thuế cho doanh nghiệp trong lĩnh vực lưu trú khi họ đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển NNL. Ngoài ra, các khoản hỗ trợ tài chính trực tiếp hoặc gián tiếp cho doanh nghiệp (như trợ cấp lãi suất vay) cũng sẽ giúp doanh nghiệp có thêm động lực đầu tư vào các hoạt động này.

- Thành lập quỹ hỗ trợ đào tạo, phát triển NNL chuyên biệt cho ngành du lịch - lưu trú. Quỹ này có thể được dùng để tài trợ cho các chương trình đào tạo chung hoặc hỗ trợ các khóa học chuyên sâu cho nhân viên tại các cơ sở lưu trú, giúp nâng cao kỹ năng chuyên môn và nghiệp vụ phục vụ khách hàng.

2) Tăng cường các chương trình đào tạo nghề chuyên sâu trong lĩnh vực du lịch, lưu trú.

- Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch nên phối hợp với các cơ sở lưu trú để tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu như quản lý khách sạn, phục vụ nhà hàng và kỹ năng giao tiếp với khách quốc tế. Các khóa học này nên có mức học phí thấp hoặc miễn học phí, tạo điều kiện cho nhiều lao động tham gia.

- Để đáp ứng nhu cầu về các vị trí quản lý, nhà nước nên tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu cho các nhà quản lý và lãnh đạo trong ngành du lịch. Các chương trình này tập trung vào kỹ năng quản lý, lãnh đạo và phát triển tổ chức, giúp

doanh nghiệp lưu trú xây dựng đội ngũ quản lý vững mạnh.

3) Hỗ trợ các cơ sở lưu trú tiếp cận các chương trình đào tạo tiên tiến trên thế giới trong lĩnh vực du lịch và lưu trú

- Nhà nước có thể phối hợp với các tổ chức đào tạo quốc tế để mang đến các chương trình đào tạo chất lượng cao trong lĩnh vực du lịch và lưu trú, giúp lao động tiếp cận kiến thức và tiêu chuẩn phục vụ quốc tế, nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn.

- Có chính sách cho vay hoặc hỗ trợ tài chính cho nhân lực ngành du lịch tham gia các chương trình đào tạo tại nước ngoài hoặc các chương trình trao đổi lao động với các quốc gia phát triển. Các chương trình này không chỉ nâng cao trình độ mà còn giúp nhân viên học hỏi các xu hướng và kỹ năng tiên tiến.

4) Phát triển các tiêu chuẩn nghề nghiệp và hệ thống chứng chỉ quốc gia cho ngành lưu trú

- Nhà nước nên xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn nghề nghiệp rõ ràng cho từng vị trí trong ngành lưu trú, từ nhân viên đến quản lý. Các tiêu chuẩn này sẽ giúp các cơ sở lưu trú xây dựng lộ trình đào tạo nhất quán và chất lượng, đồng thời giúp nhân viên thấy được yêu cầu và kỳ vọng cho mỗi vị trí công việc.

- Thiết lập hệ thống chứng chỉ nghề nghiệp quốc gia cho các khóa đào tạo trong ngành du lịch và lưu trú. Điều này không chỉ công nhận năng lực của người lao động mà còn giúp họ nâng cao giá trị trong mắt các doanh nghiệp và có lộ trình thăng tiến rõ ràng.

5) Xây dựng nền tảng học tập trực tuyến và tài liệu học miễn phí cho ngành du lịch, đặc biệt là lĩnh vực lưu trú

- Nhà nước có thể xây dựng nền tảng học tập trực tuyến miễn phí với các khóa học về nghiệp vụ khách sạn, giao tiếp khách hàng, và kỹ năng phục vụ. Điều này sẽ giúp nhân viên tại các cơ sở lưu trú dễ dàng tiếp cận kiến thức và kỹ năng mới mà không phải tốn kém chi phí học tập.

- Chính phủ có thể cung cấp các tài liệu hướng dẫn, sách, và video học tập miễn phí, giúp các doanh nghiệp lưu trú tiếp cận với các nội dung đào tạo cập nhật và

bổ ích mà không tốn thêm chi phí cho tài liệu.

6) Tạo điều kiện phát triển môi trường làm việc và văn hóa học tập trong ngành lưu trú

- Nhà nước có thể tạo ra các giải thưởng hoặc chứng nhận quốc gia cho những doanh nghiệp có chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xuất sắc. Điều này không chỉ khuyến khích các cơ sở lưu trú tập trung vào đào tạo mà còn tạo ra môi trường cạnh tranh tích cực để nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Các bộ ngành có thể tổ chức các chiến dịch truyền thông để nhấn mạnh tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong ngành lưu trú, từ đó giúp doanh nghiệp và nhân viên ý thức hơn về lợi ích của việc học tập và nâng cao kỹ năng liên tục.

Những hỗ trợ này sẽ giúp các cơ sở lưu trú tại Hà Nội có thêm nguồn lực và định hướng để cải thiện chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đồng thời góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh của ngành du lịch địa phương.

5.2.3. Cải thiện môi trường kinh doanh

Hà Nội là một trung tâm văn hóa và du lịch lớn, với tiềm năng thu hút khách quốc tế và trong nước. Tuy nhiên, để cạnh tranh và phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập quốc tế, các cơ sở lưu trú tại Hà Nội cần nâng cao năng lực>NNLDDL. Sự phát triển này không thể tách rời một môi trường kinh doanh thuận lợi, bao gồm việc hỗ trợ đào tạo, đầu tư vào công nghệ và thích ứng với các xu hướng du lịch hiện đại. Trên cơ sở phân tích thực trạng tác động của môi trường kinh doanh và công nghệ đến phát triển>NNLDDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội, nghiên cứu sinh đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm cải thiện môi trường kinh doanh, tạo điều kiện phát triển>NNLDDL.

5.2.3.1. Nhóm chính sách đối với tác động của tình hình kinh tế và thị trường lao động

1) Chính sách từ phía quản lý nhà nước

- Xây dựng chương trình đào tạo linh hoạt và bền vững. Cơ quan quản lý nên xây dựng và ban hành các chuẩn chương trình đào tạo nhóm ngành du lịch và khách

sản phù hợp với điều kiện kinh tế và nhu cầu của ngành du lịch, trong đó không chỉ lưu ý kiến thức chuyên môn, ngoại ngữ mà còn cần chú trọng đến các kỹ năng linh hoạt và khả năng thích ứng, như kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng quản lý khủng hoảng và kỹ năng công nghệ. Hỗ trợ triển khai các chương trình đào tạo trực tuyến và tự học, giúp người lao động có thể học tập mọi lúc, mọi nơi mà không phụ thuộc vào tài chính của cơ sở lưu trú. Đây sẽ là giải pháp để duy trì việc nâng cao kỹ năng cho người lao động.

- Xây dựng các chính sách khuyến khích học tập suốt đời. Nhà nước cần triển khai các chính sách thúc đẩy việc học tập liên tục và phát triển kỹ năng mới, giúp người lao động trong ngành du lịch nâng cao nhận thức về tình hình kinh tế và thị trường lao động, từ đó tự giác học hỏi và phát triển kỹ năng cá nhân. Đồng thời, khuyến khích các doanh nghiệp trong ngành du lịch tham gia vào các chương trình cấp chứng chỉ kỹ năng do nhà nước công nhận, nhằm thúc đẩy động lực học tập và phát triển năng lực của người lao động.

2) Chính sách từ phía doanh nghiệp

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự học hỏi liên tục và phát triển tư duy. Cần nâng cao nhận thức của người lao động về tầm quan trọng của việc học tập và phát triển kỹ năng để thích ứng với sự thay đổi của thị trường. Thiết kế các chương trình học tập cá nhân hóa, giúp nhân viên tự chọn các khóa học phù hợp với vị trí và mục tiêu phát triển.

- Doanh nghiệp nên triển khai các chương trình đào tạo linh hoạt, phù hợp với các thay đổi của môi trường kinh tế và yêu cầu công việc, như kỹ năng quản lý tài chính cá nhân trong giai đoạn khủng hoảng, kỹ năng giải quyết vấn đề, và các kỹ năng mềm khác.

- Tạo điều kiện để nhân viên tự học và tiếp cận với các khóa học trên nền tảng trực tuyến mà không ảnh hưởng đến công việc hàng ngày. Cung cấp thời gian linh hoạt hoặc tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các khóa học ngoài giờ làm việc, từ đó thúc đẩy việc học tập suốt đời và khả năng thích ứng với thị trường lao động biến động.

Những hàm ý chính sách trên không chỉ giúp nhân viên trong ngành lưu trú tại Hà Nội nâng cao năng lực, mà còn tạo ra một nguồn nhân lực du lịch linh hoạt và sẵn sàng thích ứng với những thay đổi của thị trường lao động, hỗ trợ doanh nghiệp và nền kinh tế trong giai đoạn chuyển đổi.

5.3.2.2. Nhóm chính sách đối với sự tác động của yếu tố công nghệ

1) Chính sách từ phía quản lý nhà nước:

- Nhà nước cần tổ chức các chương trình tuyên truyền sâu rộng, chiến dịch truyền thông về vai trò và lợi ích của công nghệ đối với phát triển du lịch và nguồn nhân lực ngành. Các chương trình này cần nhấn mạnh tầm quan trọng của việc ứng dụng công nghệ trong quản lý, vận hành và nâng cao trải nghiệm du khách.

- Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch nên phối hợp với các cơ sở đào tạo để xây dựng các chương trình đào tạo và chuẩn hóa kỹ năng liên quan đến công nghệ và quản lý số hóa, phù hợp với nhu cầu và tiêu chuẩn của ngành lưu trú và dịch vụ du lịch. Các chương trình đào tạo nên bao gồm cả kỹ năng cơ bản và nâng cao về công nghệ, như kỹ năng sử dụng phần mềm quản lý khách sạn, kỹ năng quản lý dữ liệu khách hàng, và các nền tảng truyền thông xã hội để hỗ trợ quảng bá và phục vụ du khách.

- Phát động chương trình đào tạo công nghệ dành cho lao động trong ngành du lịch, bao gồm cả các khóa học trực tuyến miễn phí hoặc chi phí thấp về kỹ năng quản lý công nghệ, giao tiếp khách hàng qua các kênh trực tuyến, và quản lý dữ liệu.

- Hợp tác với các tổ chức giáo dục và doanh nghiệp công nghệ để triển khai các chương trình đào tạo về ứng dụng công nghệ nhằm nâng cao trình độ và sự sẵn sàng của người lao động trong lĩnh vực du lịch.

- Tạo điều kiện để các cơ sở lưu trú tiếp cận các công nghệ thân thiện với môi trường, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng và bảo vệ môi trường. Việc hỗ trợ này có thể thông qua các hội thảo, chương trình khuyến mãi cho các công nghệ xanh và ưu đãi cho các doanh nghiệp áp dụng các giải pháp bền vững.

- Có các chính sách hỗ trợ tài chính, ví dụ như quỹ phát triển du lịch hoặc các gói vay ưu đãi, để giúp các doanh nghiệp du lịch đầu tư vào công nghệ và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Xây dựng các chương trình hợp tác công - tư để các doanh nghiệp lớn và nhỏ cùng tham gia vào quá trình đào tạo nguồn nhân lực ngành du lịch, tạo ra môi trường thuận lợi cho việc chia sẻ công nghệ và kiến thức. Hỗ trợ kết nối các cơ sở lưu trú với các doanh nghiệp công nghệ, các trường đại học và trung tâm đào tạo để phát triển các chương trình đào tạo nghề nghiệp kết hợp, đáp ứng nhu cầu nhân lực trong thời đại công nghệ số.

2) Chính sách từ phía doanh nghiệp

- Các cơ sở lưu trú nên xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng công nghệ cho nhân viên ngay trong doanh nghiệp, ví dụ như đào tạo cách sử dụng hệ thống quản lý đặt phòng, xử lý dữ liệu khách hàng, hay ứng dụng các công nghệ mới vào phục vụ và chăm sóc khách hàng. Khuyến khích nhân viên học tập và tham gia các khóa học ngắn hạn về công nghệ, kết hợp với việc cấp chứng chỉ hoặc khen thưởng để thúc đẩy động lực học hỏi và cải thiện kỹ năng.

- Xây dựng một môi trường làm việc linh hoạt, trong đó công nghệ được coi là một phần không thể thiếu của công việc. Đưa ra các chương trình khuyến khích nội bộ nhằm nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của công nghệ trong quản lý và phục vụ du khách, giúp nhân viên hiểu rằng công nghệ có thể giúp nâng cao hiệu quả làm việc của họ.

- Các cơ sở lưu trú có thể ưu tiên áp dụng các công nghệ và phần mềm có giao diện đơn giản, dễ tiếp cận để nhân viên không mất quá nhiều thời gian làm quen và dễ dàng tiếp thu. Điều này sẽ giúp giảm bớt sự lo ngại của người lao động khi phải thay đổi thói quen công việc. Thử nghiệm và triển khai công nghệ theo từng giai đoạn, bắt đầu từ những phần công việc đơn giản nhất, như quản lý khách hàng hoặc xử lý đặt phòng, để nhân viên có thể từ từ làm quen và thích nghi với việc sử dụng công nghệ trong công việc.

- Khuyến khích nhân viên đóng góp ý tưởng sáng tạo trong việc áp dụng công nghệ vào quy trình làm việc hàng ngày. Điều này giúp nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của quá trình thay đổi, đồng thời tăng cường tính linh hoạt và hiệu quả của các quy trình trong doanh nghiệp.

Những hàm ý chính sách này không chỉ giúp nâng cao nhận thức và kỹ năng về công nghệ của nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú mà còn giúp tạo điều kiện để du lịch Hà Nội phát triển bền vững trong thời kỳ chuyển đổi số, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của du khách.

Cải thiện môi trường kinh doanh nhằm phát triển NNLDL là yếu tố cốt lõi giúp các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đáp ứng nhu cầu hội nhập và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. Việc phối hợp hài hòa, triển khai đồng bộ và hiệu quả các chính sách trên sẽ giúp nâng cao chất lượng NNLDL, đồng thời còn hỗ trợ gia tăng năng lực cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển toàn diện của ngành du lịch Hà Nội.

Tiểu kết Chương 5

Chương 5 luận án đã thực hiện đánh giá, bàn luận về kết quả nghiên cứu mức độ phát triển NNLDL, sự phù hợp của các giả thuyết nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội, việc giải đáp các câu hỏi nghiên cứu đã đề ra, từ đó đưa ra những gợi ý hàm ý chính sách thúc đẩy phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch nơi đây.

Có thể thấy phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đã đạt được những bước tiến đáng kể thông qua các hoạt động đào tạo, giáo dục, học hỏi qua công việc và thúc đẩy tinh thần tự phát triển của nhân viên trong đó đào tạo và tinh thần tự phát triển của nhân viên đạt kết quả tích cực, cơ hội học hỏi từ thực tế và hỗ trợ nâng cao trình độ còn hạn chế.

Các giả thuyết nghiên cứu về mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội đã được xác nhận tính phù hợp hoặc chưa phù hợp, cụ thể: Môi trường kinh doanh, sự phát triển của công nghệ, chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển NNL, sự hỗ trợ của lãnh đạo và động lực của bản thân người là những yếu tố tác động tích cực đến phát triển NNL các cơ sở lưu trú, trong đó yếu tố động lực của bản thân người lao động tác động trực tiếp mạnh nhất, chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển NNL tác động trực tiếp mạnh thứ hai nhưng tác động gián tiếp mạnh nhất qua “Động lực bản thân” người lao động đến phát triển NNLDL. Yếu tố các bên liên quan, sự hỗ trợ của lãnh đạo không tác động trực tiếp mà tác động gián tiếp qua động lực bản thân người lao động, yếu tố văn hóa tổ chức không tác động đến phát triển NNLDL các cơ sở lưu trú cả trực tiếp và gián tiếp. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu, tất cả các câu hỏi nghiên cứu đã được giải đáp thỏa đáng.

Các hàm ý chính sách về tạo động lực cá nhân, hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển NNL của tổ chức, và cải thiện môi trường kinh doanh từ phía cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp và người lao động cũng là những nội dung chính đã được đề xuất, gợi mở ở Chương 5.

KẾT LUẬN

1. Những kết luận chính

Mô hình nghiên cứu của Luận án dựa trên nền tảng cơ sở lý thuyết hệ thống hợp tác trong tổ chức của Barnard (1938), lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực của Pfeffer và Salancik (1978), kết hợp tham khảo mô hình nghiên cứu của Atthakorn (2013) để đưa yếu tố thuộc cá nhân người lao động vào nghiên cứu với mục đích xem xét một cách toàn diện hơn mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong, bên ngoài tổ chức và cá nhân người lao động đối với sự phát triển của nguồn nhân lực du lịch. Mô hình được nghiên cứu thực nghiệm tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Để đạt được mục tiêu trên, Luận án đã thực hiện những nhiệm vụ nghiên cứu đó là:

Tổng hợp, điều chỉnh các yếu tố, xác định và phát triển phương pháp đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển của nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội làm cơ sở cho việc kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu.

Kiểm định ảnh hưởng của 03 nhóm yếu tố bên ngoài, bên trong tổ chức và cá nhân người lao động theo cơ chế tác động trực tiếp tới phát triển nguồn nhân lực du lịch và kiểm định mức độ tác động gián tiếp của các yếu tố bên ngoài và bên trong tổ chức thông qua biến trung gian là Động lực của bản thân người lao động đối với sự phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội.

Luận án đã cho thấy mức độ phát triển tổng thể của NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội là khá cao nhưng có sự khác biệt giữa các khía cạnh trong đó đào tạo và phát triển bản thân của người lao động là những khía cạnh có mức độ phát triển cao, còn hỗ trợ người lao động học hỏi qua thực tế công việc và giáo dục nâng cao để người lao động phát triển nghề nghiệp lại đang ở mức thấp. Luận án đã làm sáng tỏ các yếu tố quan trọng tác động đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Kết quả nhấn mạnh động lực cá nhân của người lao động là yếu tố có tác động mạnh nhất và tích cực nhất. Động lực này không chỉ ảnh

hưởng trực tiếp mà còn đóng vai trò trung gian trong việc truyền tải tác động từ các yếu tố khác đến sự phát triển nguồn nhân lực. Khi động lực cá nhân được tăng cường, người lao động sẽ không chỉ chủ động và tự nguyện phát triển bản thân, mà còn khai thác tối đa và hiệu quả nhất chính sách đào tạo, phát triển NNL của tổ chức, tận dụng lợi thế của các hỗ trợ bên ngoài, nắm bắt xu hướng phát triển du lịch, thay đổi của công nghệ để phát triển nghề nghiệp, phát triển tổ chức và góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành du lịch. Do đó, để phát triển NNLDL một cách hiệu quả cần có các chính sách tạo động lực học tập và phát triển bản thân cho người lao động.

Bên cạnh đó, chính sách đào tạo và phát triển của tổ chức cũng được xác định là một yếu tố quan trọng, tác động cả trực tiếp lẫn gián tiếp thông qua động lực cá nhân. Tuy nhiên, chính sách này chưa nhận được sự đánh giá cao từ người lao động, cho thấy cần có sự cải thiện để tăng cường hiệu quả. Môi trường kinh doanh, sự hỗ trợ từ lãnh đạo và sự phát triển công nghệ cũng có ảnh hưởng tích cực nhưng chủ yếu thông qua cơ chế gián tiếp. Đặc biệt, công nghệ, mặc dù có vai trò quan trọng, nhưng chưa được nhân viên nhận thức đầy đủ về tầm ảnh hưởng của nó trong việc thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực.

Mặt khác, văn hóa tổ chức được phát hiện không có tác động đáng kể, cả trực tiếp lẫn gián tiếp, đến sự phát triển nguồn nhân lực du lịch. Kết quả này khác biệt với các nghiên cứu trước đó và có thể được lý giải bởi đặc thù của ngành du lịch, nơi người lao động phải duy trì sự chuyên nghiệp trong môi trường làm việc áp lực cao và có yêu cầu khắt khe, tất cả ưu tiên tập trung phục vụ khách du lịch, chưa chú trọng nhiều đến phát triển NNL, một trong những yếu tố quan trọng, góp phần quyết định chất lượng dịch vụ, năng lực cạnh tranh của tổ chức và phát triển bền vững của ngành du lịch.

Từ các kết quả trên, nghiên cứu đề xuất các cơ sở lưu trú cần ưu tiên cải thiện động lực cá nhân của người lao động thông qua việc tạo động lực để nhân viên tự nguyện học tập, phát triển, hoàn thiện chính sách đào tạo, phát triển nhân lực, và tăng cường nhận thức về vai trò của công nghệ. Đồng thời, việc tạo dựng môi trường làm việc thuận lợi, cải thiện môi trường kinh doanh và nâng cao sự hỗ trợ từ lãnh đạo sẽ

giúp gián tiếp thúc đẩy động lực, từ đó cải thiện hiệu quả phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú.

2. Những đóng góp mới của Luận án

Bằng việc sử dụng kết hợp nghiên cứu định tính (phương pháp phỏng vấn chuyên gia, phỏng vấn sâu một số trường hợp điển hình) và nghiên cứu định lượng (phương pháp điều tra bằng bảng hỏi), luận án đã thực hiện phân tích, kết quả phân tích đã cho thấy một số điểm mới và ý nghĩa về lý luận, thực tiễn như sau:

+ *Đóng góp về mặt lý luận*

(1) Luận án đã lựa chọn được cách tiếp cận xác định mức độ phát triển của nguồn nhân lực du lịch qua đánh giá, phân tích từ đơn vị là cá nhân người lao động phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và có ý nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu của đề tài. Từ đây, kết quả phân tích đã cho thấy khám phá thú vị về mức độ phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội, xác định mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp, ảnh hưởng gián tiếp thông qua biến trung gian là động lực cá nhân của người lao động đến sự phát triển NNLDL. Sự bổ sung, điều chỉnh các yếu tố như kết luận nêu trên có thể được xem là một đóng góp mới của Luận án bởi điều này chưa được nhắc đến trong các nghiên cứu trước. Tuy nhiên, để có thể khẳng định chắc chắn khám phá này có thể cần có những nghiên cứu tiếp theo ở mức độ sâu hơn, phạm vi rộng hơn hoặc bối cảnh là những địa phương khác ngoài Hà Nội.

(2) Luận án đã phát triển được các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực du lịch qua đánh giá của người lao động và các nhà quản lý doanh nghiệp. Việc phân định rõ các nhóm yếu tố ảnh hưởng mang tính trừu tượng đến các hoạt động cụ thể của phát triển nguồn nhân lực như đào tạo, giáo dục, học hỏi qua công việc và phát triển bản thân sẽ tạo ra sự hiểu biết đầy đủ hơn mức độ, tầm quan trọng của các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức. Kết quả này là phù hợp và cần thiết để giải thích sâu sắc mức độ hay nói cách khác là trình độ phát triển của nguồn nhân lực tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn thành phố Hà Nội.

(3) Luận án đã xác định được chi tiết ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới phát triển>NNL trong các cơ sở lưu trú. Kết quả phân tích cho thấy sự tác động của động

lực học tập của chính người lao động là yếu tố quan trọng nhất, tác động tích cực và mạnh nhất đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội. Ngoài ra, các yếu tố khác cũng tác động đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú trên địa bàn Hà Nội theo cả hai cơ chế là trực tiếp và gián tiếp qua biến trung gian “Động lực của bản thân” người lao động, trong đó ghi nhận vai trò quan trọng thuộc về các yếu tố như “Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển”, “Môi trường kinh doanh” của tổ chức, “Sự hỗ trợ của lãnh đạo”, “Sự phát triển công nghệ”... Đóng góp này có thể là cơ sở để các nhà hoạch định chính sách phát triển NNLDL xem xét thúc đẩy các yếu tố tạo động lực phát triển cho người lao động, hoàn thiện chính sách của tổ chức về đào tạo, phát triển NNL, cải thiện môi trường kinh doanh hỗ trợ phát triển NNLDL, đặc biệt là cá nhân người lao động cũng có thể tự tạo động lực hoặc thậm chí là những áp lực công việc, áp lực cuộc sống nếu họ nhìn nhận một cách tích cực thì cũng là những yếu tố thúc đẩy để họ vươn lên, trưởng thành trong sự nghiệp.

(4) Luận án đã xác định được mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp với phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú là mối quan hệ qua lại. Kết quả này có thể là cơ sở để triển khai các nghiên cứu sâu hơn, đặc biệt ở chiều ngược lại, để hỗ trợ tốt hơn cho lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

+ *Đóng góp về mặt thực tiễn*

(1) Luận án đã đóng góp một kết quả nghiên cứu mới mẻ đối với sự phát triển thực tiễn của nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội. Kết quả này là một nguồn dữ liệu cần thiết để hỗ trợ các cơ quan quản lý nhà nước, các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch trong xây dựng chính sách, kế hoạch, định hướng phù hợp đối với phát triển nguồn nhân lực du lịch.

(2) Luận án đã tổng hợp và xác định được các thuộc tính nhằm đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNL tại các cơ sở lưu trú, phù hợp với bối cảnh của Hà Nội nói riêng và Việt Nam nói chung. Kết quả này cũng sẽ là một đóng góp có ý nghĩa thực tiễn rất lớn bởi lẽ đây là cơ sở để các nhà nghiên cứu phát triển NNL có thể sử dụng làm căn cứ cho các nhiệm vụ nghiên cứu của mình.

(3) Luận án đã đề xuất được một hệ thống các hàm ý chính sách về tạo động lực để người lao động tự nguyện học tập, phát triển, hoàn thiện chính sách đào tạo, phát triển NNL của tổ chức và cải thiện môi trường kinh doanh. Hy vọng những hàm ý này cũng sẽ góp phần hữu ích để các cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp và người lao động tham khảo trong thực tiễn.

3. Những hạn chế và gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo

+ *Hạn chế của Luận án*

Thứ nhất, do rào cản ngôn ngữ, nghiên cứu tổng quan chỉ sử dụng tài liệu bằng tiếng Anh hoặc tiếng Việt, trong khi các tài liệu bằng ngôn ngữ khác bị loại bỏ. Điều này có thể khiến NCS chưa tiếp cận được nhiều công trình nghiên cứu quan trọng khác về đề tài này. Hơn nữa, do hạn chế trong khả năng tìm kiếm, số lượng tài liệu nghiên cứu bằng tiếng Việt tại Việt Nam cũng còn ít. Cụ thể, NCS chưa tìm được nhiều công trình nghiên cứu sâu như các luận án hay đề tài tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch ở Việt Nam. Một số nghiên cứu từ các bài báo thời sự hoặc bài viết mang tính cảm nhận cá nhân có hàm lượng khoa học không cao. Trong khi đó, các tài liệu nghiên cứu bằng tiếng Anh (chủ yếu từ các nguồn như Scopus và Web of Science) có giá trị học thuật và hàm lượng khoa học cao, nhưng lại được thực hiện trong các bối cảnh quốc gia và khu vực khác nhau trên thế giới. Những bối cảnh này thường có sự khác biệt đáng kể về điều kiện kinh tế, chính trị, văn hóa và xã hội so với ngành du lịch tại Việt Nam nói chung và tại Hà Nội nói riêng.

Thứ hai, do hạn chế về thời gian và nguồn lực, NCS mới chỉ nghiên cứu điều tra, khảo sát ở đối tượng là người lao động trực tiếp cung cấp dịch vụ cho khách du lịch tại các cơ sở lưu trú từ 3 đến 5 sao của Hà Nội, nơi đối tượng khách lưu trú đòi hỏi dịch vụ tương đối cao đến rất cao. Luận án chưa bao phủ được các loại hình cơ sở lưu trú có tiêu chuẩn chất lượng thấp hơn như các khách sạn nhỏ, nhà nghỉ, homestay... đồng thời cũng chưa nghiên cứu so sánh được với sự phát triển nhân lực và các yếu tố tác động đến phát triển NNLDL của các nhóm nhân lực khác trong lĩnh vực du lịch như lữ hành, vận chuyển, nhân lực làm việc tại các khu vui chơi, điểm du lịch hay nhóm nhân lực quản lý nhà nước, nhân lực hoạt động sự nghiệp.

Thứ ba, Luận án chưa làm rõ được sự khác biệt về mức độ phát triển NNL của từng loại cơ sở lưu trú, do đó cũng chưa so sánh được sự khác biệt của các yếu tố ảnh hưởng đối với sự phát triển của nguồn nhân lực giữa các cơ sở lưu trú có tiêu chuẩn xếp hạng khác nhau.

Thứ tư, Luận án mới chỉ kiểm định được 07 yếu tố chính (03 yếu tố bên ngoài, 03 yếu tố bên trong tổ chức và 01 yếu tố cá nhân) ảnh hưởng đến phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội từ góc độ cảm nhận, đánh giá của người lao động, người quản lý doanh nghiệp mà chưa xem xét được tất cả các yếu tố tác động cũng như toàn bộ chỉ báo của từng yếu tố để có được cái nhìn đầy đủ và toàn diện về vấn đề này.

Thứ năm, theo như Wararat Kieopairee (2008), các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến các yếu tố bên trong tổ chức và cũng tác động đến yếu tố cá nhân. Bên cạnh đó, các yếu tố bên trong tổ chức cũng ảnh hưởng đến các yếu tố cá nhân, ngược lại, các yếu tố cơ bản của cá nhân cũng tác động đến các yếu tố bên trong tổ chức, và các yếu tố bên trong tổ chức sẽ có tác động với các yếu tố bên ngoài tổ chức. Tuy nhiên, Luận án này chưa đi sâu nghiên cứu sự tác động ở chiều ngược lại giữa yếu tố cá nhân với yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài tổ chức và ý nghĩa của nó đối với phát triển NNLDL trong các cơ sở lưu trú.

+ *Những hướng nghiên cứu tiếp theo*

Các nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện là:

+ Nghiên cứu so sánh mức độ tác động của các yếu tố đối với từng loại hình cơ sở lưu trú để tìm ra sự khác biệt và có những gợi ý chính sách phát triển, nâng cao chất lượng NNLDL đối với từng loại hình cơ sở lưu trú.

+ Nghiên cứu trình độ phát triển và mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLDL ở các phân ngành khác của lĩnh vực du lịch hoặc nghiên cứu ở vùng, miền, địa phương, điểm đến khác.

+ Đi sâu nghiên cứu phân tích tác động của những công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo (AI), tự động hóa và phần mềm quản lý nhân sự đã và đang thay đổi cách quản lý nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú lên các yếu tố như tuyển dụng,

đào tạo và phát triển nhân viên trong các khách sạn và khu nghỉ dưỡng. Đặc biệt, khả năng áp dụng công nghệ để tối ưu hóa quy trình làm việc, nâng cao trải nghiệm khách hàng, và tăng cường sự hài lòng của nhân viên trong môi trường lưu trú cần được nghiên cứu thêm.

- + Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo, phát triển nguồn nhân lực du lịch đối với các nhóm nhân lực cụ thể như nhân lực quản lý, hoạch định chính sách, nhân lực quản trị cấp cao...

- + Nghiên cứu về mối quan hệ giữa mức độ phát triển nguồn nhân lực với sự hài lòng của khách hàng và tăng trưởng doanh thu của các doanh nghiệp du lịch.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Doan Thi Tham (2022), “Strengthening the implementation of MRA-TP in tourism human resource development in ASEAN countries to adapt to the COVID-19 pandemic and prepare for the recovery of the tourism industry”, *Times of Uncertainty: National Policies and International Relations under COVID-19 in Southeast Asia and Beyond*, pp. 195-218, Publisher Nomos, ISSN: 978- 3-8487-8632-9.
2. Doan Thi Tham (2023), “Tourism human resource training and development under the impacts of COVID19 pandemic”, *Proceedings of The 1st International Conference on Economics 2023*, pp. 889-899, Publishing House of Economics, ISSN: 978- 604-346- 165-7.
3. Doan Thi Tham (2024), “Factors affecting the development of tourism human resources: Perspective from tourism accommodation businesses”, *Proceedings of the International Conference on Smart Tourism and Sustainable Development: Potential Opportunities and Challenges*, pp. 655-669, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, ISBN: 978-604-43-1608-6.
4. Doan Thi Tham (2024), “Sustainable development of human resources for the tourism industry in Vietnam - Roles of stakeholders”, *Proceedings of the International Conference on Enhancing Cooperation to Promote Sustainable Tourism in Response to Climate Change, the Fourth Industrial Revolution, and Artificial Intelligence*, pp. 279-289, Can Tho University Publishing House, ISBN: 978-604-965-871-6.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Chu Tuấn Anh, Trần Đình Toàn, Trương Đức Thao (2021), “Tạo động lực cho người lao động trong các cơ sở dịch vụ y tế ở Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, Tập 2 (513), tr. 93 - 105.
2. Trần Minh Anh (2021), “Văn hóa doanh nghiệp và tác động của nó đến sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Việt Nam”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, Tập 23(1), tr. 32-40.
3. Nguyễn Thị Kim Ánh và cộng sự (2018), “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống vùng duyên hải Nam Trung bộ ”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế*, Tập 127(5A), tr. 185-198.
4. Nguyễn Thị Kim Ánh, Nguyễn Thị Xuân Nương (2022), “Các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp: Trường hợp nghiên cứu tại Bình Định”, *Kinh tế phát triển*, Tập 304(2), tr. 65 - 74.
5. Ban Thường vụ Thành ủy Hà Nội (2016), *Nghị quyết số 06-NQ/TU ngày 26/6/2016 của về phát triển du lịch Thủ đô Hà Nội giai đoạn 2016-2020 và những năm tiếp theo*, Hà Nội.
6. Báo Hà Nội Mới (2019), *Du lịch Hà Nội ghi dấu ấn lớn trong năm 2019*, <https://hanoimoi.vn/du-lich-ha-noi-ghi-dau-an-lon-trong-nam-2019-525832.html>.
7. Báo Hà Nội mới (2023), *Cơ sở lưu trú ở Hà Nội : Tăng quảng bá, nâng chất lượng*, <https://hanoimoi.vn/co-so-luu-tru-o-ha-noi-tang-quang-ba-nang-chat-luong-635907.html>
8. Báo Lao động Thủ đô (2019), *Năm 2019 Hà Nội đón gần 29 triệu lượt khách du lịch*, <https://laodongthudo.vn/nam-2019-ha-noi-don-gan-29-trieu-luot-khach-du-lich-101527.html>.
9. Báo Nhân Dân (2019), *Hà Nội đón hơn 29 triệu lượt khách du lịch trong năm 2019*, Bản điện tử phát hành ngày 31/12/2019.
10. Báo Vietnamnet (2021), *Một năm hiếm có, Hà Nội thiệt hại gần 3,6 tỷ USD*, <https://vietnamnet.vn/mot-nam-hiem-co-ha-noi-thiet-hai-gan-36-ty-usd-707097.html>.
11. Bộ Chính trị (2017), *Nghị quyết số 08-NQ/TW về phát triển du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn*, ban hành ngày 16/01/2017.
12. Bộ Thông tin và Truyền thông (2021), *Quyết định 1970/QĐ- BTTTT ngày 13/12/2021 về Phê duyệt đề án chỉ số đánh giá mức độ chuyển đổi số doanh nghiệp và hỗ trợ thúc đẩy doanh nghiệp chuyển đổi số*.
13. Phạm Văn Cường (2020), “Lãnh đạo trong phát triển nhân lực ngành du lịch: Những yếu tố quyết định thành công”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, Tập 21(1), tr. 28-35.
14. Nguyễn Văn Đính, Trần Thị Minh Hòa (2006), *Giáo trình Kinh tế Du lịch*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.

15. Nguyễn Minh Hà (2021), “Vai trò của lãnh đạo và văn hóa tổ chức trong việc nâng cao kỹ năng và thích ứng với thay đổi trong ngành khách sạn tại Việt Nam”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, Tập 23(2), tr. 45-52.
16. Trần Đức Hải (2020), *Nghiên cứu phát triển NNL DL CLC của thành phố HN trong bối cảnh hội nhập*, Đề tài NCKH cấp thành phố, Hà Nội.
17. Trần Sơn Hải (2011), *Phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch khu vực duyên hải Nam Trung Bộ và Tây Nguyên*, Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
18. Nguyễn Thị Bích Hằng (2021), “Hợp tác giữa cơ sở lưu trú và tổ chức đào tạo tại Việt Nam trong việc nâng cao tay nghề lao động”, *Tạp chí Du lịch*, Tập 13(2), tr. 67-75.
19. Nguyễn Thị Thu Hằng (2020), “Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý khách sạn tại Việt Nam: Cơ hội và thách thức”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, Tập 6(123), tr. 45-52.
20. Lê Văn Hiệp, Phạm Quang Hùng (2021), “Ảnh hưởng của động lực cá nhân đến năng suất và sự phát triển nghề nghiệp trong ngành du lịch tại Việt Nam”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, Tập 22(3), tr. 35-42.
21. Nguyễn Văn Hoàng (2021), “Chính sách đào tạo nhân lực tại các cơ sở lưu trú tại Việt Nam: Tác động đến hiệu suất và tỷ lệ thay thế nhân sự”, *Tạp chí Du lịch*, Tập 19(3), tr. 12-18.
22. Thái Doãn Hồng (2022), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp: Trường hợp các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Trà Vinh, Trà Vinh.
23. Nguyễn Thị Kim Huệ (2021), “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng”, *Tạp chí Khoa học - Đại học Huế*, Tập 130 (5A), tr. 151-172.
24. Nguyễn Mạnh Hùng (2019), *Phát triển nguồn nhân lực du lịch cho các tỉnh trung du miền núi Bắc bộ*, Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
25. Nguyễn Phạm Hùng (2019), *Văn hóa Du lịch*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
26. Nguyễn Phạm Hùng (2022), *Văn hóa quản lý và kinh doanh du lịch*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
27. Thu Hường, 2024, “Năm 2023: Du lịch Hà Nội bội thu giải thưởng quốc tế với nhiều xếp hạng cao”, *Tạp chí Con số và Sự kiện*, <https://consosukien.vn/nam-2023-du-lich-ha-noi-boi-thu-giai-thuong-quoc-te-voi-nhieu-xep-hang-cao.htm>.
28. Trần Thị Mai Hương. (2020). Phát triển nguồn nhân lực du lịch tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, Tập 38(6), tr. 45-60.
29. Lê Thị Thanh Huyền (2019), *Phát triển nhân lực du lịch ở thành phố Đà Nẵng*, Luận án tiến sĩ chuyên ngành Kinh tế chính trị, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.

30. Hà Văn Hội, Vũ Quang Kết (2010), “Du lịch Hà Nội: Hướng tới phát triển bền vững”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN*, Kinh tế và Kinh doanh (26), tr. 144-153.
31. Trần Minh Khuê (2019), “Tác động của ngân sách đào tạo đến chất lượng dịch vụ du lịch tại các cơ sở lưu trú”. *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, Tập 21(2), tr. 30-38.
32. Nguyễn Thị Lan, Trần Văn Thảo (2018), “Ảnh hưởng của chính sách phát triển du lịch đến chất lượng lao động tại Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (256), tr. 44-51.
33. Phạm Văn Long (2023), *Giải pháp phát triển nguồn nhân lực du lịch cho các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hải Phòng*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Viện Nghiên cứu chiến lược, công thương, Hà Nội.
34. Nguyễn Văn Lưu (2016), “Nguồn nhân lực chất lượng cao, yếu tố cốt lõi để phát triển du lịch”, *Kỷ yếu Hội thảo khoa học toàn quốc*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
35. Nguyễn Thị Tri Lý (2022), *Vai trò của khoa học và công nghệ đối với sự phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Thành phố Hồ Chí Minh hiện nay*, Luận án tiến sĩ triết học, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
36. Nguyễn Văn Minh (2020), “Phát triển nguồn nhân lực du lịch Việt Nam: Thách thức và giải pháp”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, (3), tr. 45-56.
37. Vũ Đức Minh (2004), *Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội trong tiến trình hội nhập khu vực và thế giới*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại Hà Nội.
38. Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013), “Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn”, *Tạp chí Khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh*, (49), tr. 22-30.
39. Đỗ Thị Ý Nhi (2019), *Phát triển NNL trình độ cao ngành du lịch Bình Dương*, Đề tài NCKH cấp trường, Đại học Thủ Dầu Một, Bình Dương.
40. Lê Hồng Phong (2020), “Ảnh hưởng của lãnh đạo đến phát triển nguồn nhân lực tại các khách sạn 4-5 sao ở TP. Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Tập 23(4), tr. 45-56.
41. Vũ Thị Phương (2015), *Chính sách phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Thành phố Hà Nội*, Luận văn thạc sĩ Quản lý kinh tế, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
42. Lê Quân (2014), *Nghiên cứu, đề xuất phát triển nhân lực ngành du lịch tỉnh Quảng Bình*, Đề tài NCKH cấp tỉnh, Quảng Bình.
43. Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021), *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn tỉnh Kiên Giang*, Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Duy Tân, Đà Nẵng.
44. Sở Du lịch Hà Nội (2019), *Kết quả công tác quản lý và phát triển sự nghiệp du lịch năm 2019 và phương hướng nhiệm vụ trọng tâm năm 2020*, Hà Nội.
45. Sở Du lịch Hà Nội (2023), *Kết quả công tác quản lý và phát triển sự nghiệp du lịch năm 2023 và phương hướng nhiệm vụ trọng tâm năm 2024*, Hà Nội.

46. Sở Du lịch Hà Nội (2024), *Kết quả công tác quản lý và phát triển sự nghiệp du lịch năm 2023 và phương hướng nhiệm vụ trọng tâm năm 2025*, Hà Nội
47. Lê Hoàng Sơn, Phan Thị Bích Ngọc (2020), “Tác động của cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp đến sự hài lòng và hiệu suất công việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Việt Nam”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, Tập 22(1), tr. 41-50
48. Bùi Thị Tám và Nguyễn Hoàng Thụy Vy (2019), “Các nhân tố ảnh hưởng đến thăng tiến nghề nghiệp của nữ giới trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn ở thành phố Huế” *Tạp chí Khoa học - Đại học Huế*, Tập 128 (6D), tr. 05-18.
49. Tạp chí Chính sách và Cuộc sống (2024), “Hà Nội nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch đáp ứng yêu cầu mới”, <https://chinhsachcuocsong.vn/ha-noi-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-du-lich-dap-ung-yeu-cau-moi/46936.html>
50. Tạp chí Cộng sản (2021), “Du lịch Hà Nội ứng dụng công nghệ số hướng đến phát triển bền vững”, <https://tapchicongsan.org.vn/web/guest/quan-triet-va-thuc-hien-nghi-quyet-dai-hoi-xiii-cua-dang/-/2018/824606/du-lich-ha-noi-ung-dung-cong-nghe-so-huong-den-phat-trien-ben-vung.aspx>
51. Tạp chí Kinh tế và Dự báo (2022), *Công bố Bộ chỉ số năng lực cạnh tranh du lịch Việt Nam*, <https://kinhtevadubao.vn/cong-bo-bo-chi-so-nang-luc-canhh-tranh-du-lich-viet-nam-vtci-2021-21057.html>.
52. Tạp chí Kinh tế và Đô thị (2022), “Du lịch Việt vẫn đau đầu với bài toán nhân lực”, <https://kinhtedothi.vn/du-lich-viet-van-dau-dau-voi-bai-toan-nhan-luc.html>
53. Phan Thành Thanh (2015), “Một số vấn đề lý luận về nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực”, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.
54. Trương Đức Thao, Bùi Cẩm Phượng (2022), “Nghiên cứu ý định gắn bó với nghề nghiệp của người lao động tại các cơ sở kinh doanh du lịch trong bối cảnh Covid - 19 ở Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, Tập 3(526), tr. 76-86.
55. Trương Đức Thao (2018), *Động lực làm việc của giảng viên các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN.
56. Vương Thị Thanh Trì, Trương Đức Thao (2019), “Nghiên cứu cứu một số nhân tố ảnh hưởng tới thực hiện trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam”, *Nghiên cứu Kinh tế*, Tập 11(498), tr. 49-58.
57. Đinh Văn Tới (2018), *Tác động của quản trị nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam*. Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN.
58. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), *Báo cáo về tình hình du lịch Việt Nam năm 2022*, Việt Nam.

59. Trương Đức Thao, Bùi Cẩm Phượng, Phạm Trần Thăng Long, Nguyễn Thị Liên Hương, Nguyễn Tường Minh (2022), *Marketing Du lịch: Hướng tiếp cận theo đặc thù dịch vụ du lịch*, Nxb Khoa học - Kỹ thuật, Hà Nội.
60. Trần Đức Thanh, Phạm Hồng Long, Vũ Hương Lan (2022), *Nhập môn Du lịch*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
61. Nguyễn Đức Thiên Thư và Vũ Thị Thanh Mai (2023), “Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên khối ẩm thực tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, tr. 121-124.
62. Trần Thị Trương (2017), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch tỉnh Quảng Ngãi*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.
63. Phạm Minh Tú, Lê Hữu Phước (2019), “Tình trạng thiếu hụt nhân sự có trình độ trong ngành du lịch Việt Nam: Thực trạng và giải pháp”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Tập 30(7), tr. 112-118.
64. Lương Chiêu Tuấn (2019) *Nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch ở tỉnh Ninh Bình trong thời kỳ hội nhập quốc tế*, Luận án tiến sĩ chuyên ngành Kinh tế chính trị, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
65. Nguyễn Minh Tuấn (2022), “Một số giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ lưu trú các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội”, *Tạp chí Công thương*, <https://tapchicongthuong.vn/mot-so-giai-phap-nang-cao-chat-luong-dich-vu-luu-tru-cac-khach-san-tren-dia-ban-thanh-pho-ha-noi-101359.htm>
66. Nguyễn Minh Tuấn và cộng sự (2022), “Bảo tồn văn hóa qua các cơ sở lưu trú du lịch”, *Tạp chí Nghiên cứu Văn hóa*, Tập 16 (3), tr. 45-51.
67. Nguyễn Văn Tuấn (2019), “Phát triển nguồn nhân lực trong ngành du lịch Việt Nam”, *Tạp chí Quản lý Kinh doanh*, Tập 28(5), tr. 102-110.
68. Nguyễn Đông Tuyên và Lê Đình Nghi (2019), “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc trong ngành dịch vụ lưu trú tại thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á- Thái Bình Dương*, (2), tr. 91-93.
69. Nguyễn Mai Uyên và Huỳnh Trường Huy (2019), “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên lễ tân khách sạn tại thành phố Cần Thơ”, *Tạp chí Khoa học Kinh tế*, Tập 7(04) tr. 1-14.
70. Trần Lâm Vũ (2019), “Chính sách bền vững trong phát triển du lịch tại Việt Nam: Đào tạo nguồn nhân lực và ưu đãi thuế”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, Tập 7(134), tr. 27-34.

Tiếng Anh

71. Abdolmalek Khareh, Habibollah Salarzahi, Normohammad Yaghoubi, Abdolbaset Moradzade (2021), “Designing a Human Resource Development Model for the Tourism Industry of the Makran Coast using Grounded Theory”, *Tourism of Culture* DOI: 10.22034/toc.2021.264810.1036.
72. Abdulrahim, A (2011), *The Path to HRD: An Investigation of Training and Development Practices in the Libyan Manufacturing Sector In 21st century*, a

- thesis for degree of Doctor of Philosophy, Business School, University of Gloucestershire, UK.
73. Al-Qassem, A.H (2022), “Efficiency and effectiveness of HRD in the Tourism industry of the UAE” , *Journal of Positive School Psychology*, Vol 6 (2), pp. 1811 - 1823.
 74. Al-Sayyed, Niveen.M (2014), “Critical factors affecting human resource development in the Arab world”, *Life Science Journal*, 11(4s) <https://www.researchgate.net/publication/323018162>.
 75. Anh, D. D., Thach, P. N., Phuong, B. H., Thanh, V. D., Kien, N. T., & Huyen, N. T (2020), “Impact of Motivational Factors on the Work Results of Lecturers at Vietnam National University, Hanoi”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 7(8), pp. 425-433.
 76. Asia-Pacific Economic Cooperation (2017), *Developing the Tourism Workforce of the Future in the APEC Region*, APEC Tourism Working Group.
 77. Atthakorn, S. (2013), *Factors affecting human resource development of Rajabhat U Lectures in the North East region of Thailand*, a Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Public Administration School of Public Administration National Institute of Development Administration, Thailand.
 78. Babbie, E (2013), *The Practice of Social Research*, International Edition, 13th edition, Chapman University, Nelson Education, Ltd, Canada.
 79. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S (1998), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Press, USA.
 80. Bass, B. M (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.), Free Press, New York, USA.
 81. Baum et al, (2020), “Sustainability and the Tourism and Hospitality Workforce: A Thematic Analysis”, *Sustainability* 2016, 8(8), 809.
 82. Baum, T (1995), “Economic factors and labor market fluctuations and their impact on the recruitment and retention of human resources in the hospitality industry”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol 3(1), pp. 1-12.
 83. Baum, T (1995), “Training for the hospitality industry: Policies and practices”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 7(5), pp. 5-12.
 84. Baum, T (2007), “Human resources in tourism: Still waiting for change”, *Tourism Management*, pp. 1383-1399.
 85. Baum, T (2015). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Cengage Learning.
 86. Baum, T (2018). The role of economic stability in shaping recruitment strategies in the hospitality sector. *Tourism Management*, Vol 69, pp. 83-92.

87. Baum, T (2019), "Skills and Competencies for the Future in Hospitality and Tourism", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 78, pp. 23-32.
88. Baum, T. and Szivasb, E (2008), "HRD in tourism: A role for government?", *Tourism Management*, Vol 29 (4), pp. 783-794.
89. Baum T and Patricia REID (2014) 'Enhancing the Capacity of Tourism Workforce', COMCEC Coordination Office, Ankara, Turkey.
90. Baum, T. et al (2016), "Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda", *Annals of Tourism Research*, Vol 60, pp. 1-22.
91. Baum, T., & Devine, F (2007), "Skills and training in the tourism sector: The role of vocational education", *Journal of European Industrial Training*, Vol 31(5), pp. 388-400.
92. Baum, T.G (1992), *Human resources in tourism : a study of the position of human resource issues in national tourism policy development and implementation*,
<http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?did=4&uin=uk.bl.ethos.358828>.
93. Bauman, Z (2019), "Human resource development in the hospitality industry: The role of training budgets", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 45, pp. 10-16.
94. Beardwell and Holden (2001), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, Pearson Education Limited, London , England.
95. Becker, G (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York.
96. Bertalanffy, L. v (1988), *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller, New York.
97. Bowen, J., & Ford, R. C (2004), "What experts say about managing hospitality service delivery", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 16(7), pp. 394-401.
98. Buhalis, D., & Law, R (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet", *Tourism Management*, Vol 29(4), pp. 609-623.
99. Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M (2006a), "Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 25(2), pp. 207-227.
100. Cho, Woods, Jang & Erdem (2006b), "The effects of high-performance work systems on hotel employees' outcomes." *International Journal of Hospitality Management*, Vol 25 (3), pp. 530 – 550
101. Chun-Chu Chen, W.-J.H. and Petrick, J.F (2016), "Holiday recovery experiences, tourism satisfaction and life satisfaction", *Tourism Management*, Vol 53, pp. 140-147.
102. Deal, T. E., & Kennedy, A. A (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Boston.

103. Diriyee, F.A. (2018), *Factors affecting the performance of tour firm in nairobi*, A Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters in Business Administration (MBA), United States International University, Africa.
104. Dredge, D., & Jamal, T (2015), "Tourism planning and policy: Towards a new praxis", In J. Wilson (Ed.), *The Routledge Handbook of Tourism Research*, 2nd ed., pp. 38-52. Routledge.
105. Dredge, D., & Jenkins, J (2007), *Tourism planning and policy*, Wiley, New Jersey.
106. Dudley, K., Duffy, L. and Chancellor, H.C (2021), "Connecting macro sociocultural institutions and the US tourism workforce: A systematic review of the literature", *Journal of Tourism Quarterly*, pp. 149-165.
107. Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R (2003), "*Economic impacts of tourism*" *Journal of Travel Research*, Vol 42(4), pp. 387-396.
108. Edwards, B. D., Bell, S. T., Winfred Arthur, J., & Decuir, A. D (2008), "Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance", *Applied Psychology*, Vol 57(3), pp. 441-465.
109. Ellinger, A.D (2005), "Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "reinventing itself company", *Human Resource Development Quarterly*, pp. 389-415.
110. Ensour, W., Kharabsheh, R. and Al-Shishani, A (2013), "Influencing factors on strategic human resource development position at Jordanian universities", *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, pp. 1-18.
111. Enz, C. A., & Siguaw, J. A (2000), "Best practices in human resources management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol 41(1), pp. 48-61.
112. Fu, W., & Deshpande, S. P (2014), "The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company", *Journal of Business Ethics*, Vol 124(2), pp. 339-349.
113. Galbreath, J. (2010), "Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture", *British Journal of Management*, Vol 21, pp. 15.
114. Garavan et al. (2012), "Strategic Human Resource Development: Towards a Conceptual Framework to Support Organizational Learning", *Human Resource Development International*, Vol 15 (1), pp. 1 - 27.
115. Garavan, T. N (2007), "*Training and development in the hospitality industry*", *Journal of European Industrial Training*, Vol 31(1), pp. 55-69.
116. García-Lillo, F. et al (2018), "Mapping the "intellectual structure" of research on human resources in the "tourism and hospitality management scientific domain": Reviewing the field and shedding light on future

- directions”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 1741-1768.
117. Gilley, Ann M. and Eggland, Steven A (1989), *Principle Human Resource Development*, Cambridge, Massachusetts, Perseus.
 118. Gössling et al (2021), "Pandemics, tourism, and global change: A rapid assessment of COVID-19", *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708>.
 119. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M (2009), *Career management* (4th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
 120. Grönroos, C (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Mayland, USA.
 121. Gruescu, R., Nanu, R. and Tanasie, A (2009), “Human Resources Development and ICT Contribution to the Tourist Destination Competiveness”, *European Research Studies Journal*, Vol 12(4), pp. 87-100.
 122. Hair, J. F. A., Tatham, R. E., & Black, R. L (1998), *Multivariate Data*, 5th ed, Upper Saddle River Prentice - Hall, New Jersey.
 123. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice-Hall, New Jersey.
 124. Hairuddin, A., Gani, M. U., Sinring, B., & Arifin, Z (2017), “Motivation, Competence and Organizational Commitment”, *IRA-International Journal of Management and Social Sciences*, Vol 6(3), pp. 419-428.
 125. Heravi et al (2021), “Analysis of factors influencing human resource development for state-owned enterprises”, *International Journal of Human Capital in Urban Management*, Vol 6(4), pp. 375-392.
 126. Herzberg, F (1966), *Work and the nature of man*, World Publishing Company, Ohio, USA.
 127. Hofstede, G (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, London, UK.
 128. Ivanov, S., & Webster, C (2017), “The role of technology in the hospitality industry: Innovations and developments”, *Information and Communication Technology in Tourism*, Springer, Cham, Swizeland.
 129. Kalyar, M. N., Rafi, N., & Kalyar, A. N (2012), “Factors Affecting Corporate Social Responsibility: An Empirical Study”, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol 30(4), pp. 11.
 130. Kandampully, J (2002), “Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks”, *European Journal of Innovation Management*, Vol 5(1), pp. 18-26.
 131. Kandampully, J (2002), *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*, Prentice Hall, New Jersey.
 132. Kay, C., & Moncarz, E (2004), “Lodging management success: Personal antecedents, achievement orientation, and managerial behavior”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 23(2), pp. 139-157.

133. Kenneth R. Bartlett, K.R.J.& I.E.S (2016), "Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol 15(4), pp. 440-461.
134. Kim và McLean (2022), "Global Talent Development: Emerging Trends and Implications", *Advances in Developing Human Resources*, Vol 24 (3), pp. 282-301.
135. Kim, H (2006), "Strategic Impacts of Compensation System on Organizational Outcomes: an Empirical Study of the Conceptualizations of Fit and Flexibility in the Compensation Design", *Global Shadows: Africa in the Neoliberal World Order*, Duke University Press.
136. Krejcie, R. V. and Morgan, D.W (1970), "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, Vol 30, pp. 607-610.
137. Kusluvan et al (2010), "The role of human resource management in the hospitality industry: A critical review", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 22(3), pp. 269-286.
138. Lashley, C (2008a), "Empowerment: HR strategies for service excellence", *The Service Industries Journal*, Vol 28(2), pp. 211-223.
139. Lashley, C. (2008b) "In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 14(2), pp. 98-100.
140. Lee và Jeong (2020), "An integrative approach to human resource development for organizational innovation: A review of literature", *Human Resource Development Review*, Vol 19(1), pp. 30-51.
141. Lee, W. S., & Kim, B. Y (2019), "The Effects of Career Orientations on Entrepreneurial Satisfaction and Business Sustainability", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 16(4), pp. 235-248.
142. Letkova, N (2018), "Macroenvironmental Factors Affecting Human Resource Management - Case of Slovak Republic", *Social & Economic Review*, pp. 15-22.
143. Lionel Bécherel (2008), A Framework for Human Resources Development Strategy at the Macro-Level, https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J149v01n03_05
144. Liu, A.Y. (2002), *Human resource development and planning for tourism_ Case studies from PR China and Malaysia*, PhD thesis, University of Waterloo, Canada.
145. Liu, G. and Fraumeni, B.M (2014), "Human capital measurement: country experiences and international initiatives", *The 3rd OECD World Forum*, pp. 1-36.
146. Liu, Y., & Lee, H (2016), "The effects of service quality and customer satisfaction on tourist loyalty: An empirical study of tourist hotels in Taiwan", *Tourism Management*, Vol 52, pp. 499-507.

147. Lockwood, A., & Jones, P (2000), *Managing Hospitality Organizations: Achieving Excellence in the Guest Experience*, Cengage Learning, Boston, Massachusetts.
148. Lockyer, C., & Scholarios, D (2004), "Selecting hotel staff: Why best practice does not always work" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 16(6), pp. 337-343.
149. Lockyer, T (2007), *The international hotel industry: Sustainable management practices*, Elsevier, Amsteden, Holand.
150. Luhmann, N (1995) *Social_Systems*, Stanford University Press, Stanford, California.
151. Marsick and Watkins (1994), "The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD", *Human Resource Development Quarterly*, Vol 5(4), pp. 353-360.
152. Maslow, A. H (1943), "A theory of human motivation" *Psychological Review*, Vol 50(4), pp. 370-396.
153. McGuire (2014), *Human Resource Development*, SAGE Publications, London.
154. McLagan P (1989), "Models for HRD Practice", *Training and Development Journal*, Alexandria, American.
155. McLean, G.N, McLean L (2001), "If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context", *Human Resource Development International*, Vol 4(3), pp. 313-326.
156. Meyer, J. P., & Allen, N. J (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol 1(1), pp. 61-89.
157. Miller, A. H (1994), *Employee Training: A Strategic Approach to Better Productivity*, HarperCollins, New York.
158. Miller, J. G (1973), *The system of innovation: A new view of the world*. Harper & Row, New York.
159. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J (2016), *Human Resource Management* (14th ed.), Pearson, London.
160. Morrison, A. M (2021), "Changes in consumer trends and their impact on human resource strategies in the hospitality industry in Southeast Asia", *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102748.
161. Murray, W.C. et al (2017), "Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes TA - TT*, pp. 391-401.
162. Myers, L.H. and Harbison, C (1964), "Education, Manpower, and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development", *Technology and Culture*, 157. doi:10.2307/3100983.
163. Nadler (1970), *Developing Human Resource*, 1st, Gulf Publishing Company, Book Publishing Division, Box 2608, Houston, Texas.

164. Nadler, L (1989), *Developing Human Resource*, 3rd ed, Van Nostrand Reinhold, New York.
165. Neal F. Chalofsky (1992), *Handbook of Human Resource Development*, Pfeiffer, California.
166. Ngo, H.-Y., & Li, H (2017), "Chinese traditionality, job attitudes, and job performance: a study of Chinese employees", *Evidence-based HRM*, Vol 5(3), 139-150.
167. Nickson (2013), *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Routledge, London.
168. Nickson, D (2007), *Human Resource management for hospitality and tourism industry*, Elsevier.
169. Nickson, D (2013), "The impact of economic conditions on recruitment and human resource development in the hospitality and tourism industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 25(2), pp. 143-155.
170. Noe, R. A (2013), *Employee training and development* (6th ed.), McGraw-Hill Education, New York.
171. Nonaka, I., & Takeuchi, H (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
172. Northouse, P. G (2018), *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.), Sage Publications.
173. Ostroff, C., & Bowen, D. E (2000), "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness", R. L. Heneman & D. H. Greenberger (Eds.), *Human Resources Management: Perspectives, Contexts, and Applications*, pp. 171-203, Prentice Hall.
174. Ostroff, C., & Schmitt, N (1993), "Configurations of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol 36(6), pp. 1345-1360.
175. Prayag, G. and Hosany, S (2015), "Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality?", *Current Issues in Tourism*, pp.249-266.
176. Putthiwat, S., Kamonchanok, S., & Pongsa, P (2021), "Factors Influencing Digital Transformation of Logistics Service Providers: A Case Study in Thailand", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 8(5), pp. 0241-0251.
177. R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio (2016), *Human Resource Management*, Global Edition.
178. Ramos, V., Rey-Maqueieira, J. and Tugores, M (2004), "The role of training in changing an economy specialising in tourism", *International Journal of Manpower*, doi:10.1108/01437720410524992.
179. Richardson (2015), "Tourism and the labor market: Can human resources keep up?", *Tourism Management*, 2073.

180. Riley, M (1996), "The impact of a dynamic labor market on recruitment and human resource quality in the tourism industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 15(3), pp. 241-250.
181. Riley, M (2019), "Developing career opportunities in hospitality: The impact on employee motivation and customer satisfaction", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol 20(1), pp. 23-35.
182. Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I (2022), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI.
183. RMIT (2023), *The essential survival guide for Vietnam's hospitality sector*, RMIT University, Viet Nam.
184. Robbins, S.P (1996), *Organizational behavior: concepts, controversises, applications*, Prentice-Hall, pp. 400
185. Ryan, R. M., & Deci, E. L (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, Vol 55(1), pp. 68-78.
186. Sambrook, S (2005), "Factors influencing the context and process of work related learning synthesizing findings from two research projects", *Human Resource Development International*, Vol 8(1), pp. 101-119.
187. Sara Joana Gadotti dos Anjos, Jéssica Vieira de Souza Meira, M. de L.P and Limberger, P.F (2017), "Quality attributes of Jericoacoara, Brazil", *International Journal of Tourism Cities*, Vol 3(2), pp. 196-204.
188. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
189. Semone, P. (2012), 'Enhancing Laos' Tourism Sector Performance through HRD, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol 17(2), pp. 1-13.
190. Shafritz, J., Ott, J.S. and Jang, Y. (2016), *Classics of Organization Theory*, Cengage Learning, Boston, Australia.
191. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F (2014), "Impact of Employee Motivation on Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, Vol 6, pp. 159 - 166.
192. Sheldon, P. J., & Fesenmaier, D. R (2015), "Tourism education: Innovations and international cooperation", *Tourism Management Perspectives*, Vol 15, pp. 18-25
193. Sigala, M., & Baum, T (2012), "The role of international cooperation in the development of human resources in tourism", *Tourism Management*, Vol 33(6), pp. 1630-1643.
194. Swanson, R (2008), *Brief on the Foundations of Human Resource Development*, San Francisco, pp. 2-3.
195. Swanson, R. A (1995), "Human Resource Development: Performance Is The Key", *Human Resource Development Quarterly*, Vol 6 (2), pp. 207-212.
196. Swanson, R. A. and Holton, Elwood F (2009), *Foundation of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.

197. Swanson, R.A (2001) "Human resource development and its underlying theory", *Human Resource Development International*, pp. 299-312.
198. Tansley, C., Watson, R., & McHugh, E (2001), "Effectiveness of human resource management in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 20(2), pp. 143-160.
199. The, V. P., Ngoc, Q. N., Duc, T. T., Thang, L. P. T., Minh, T. N., & Thuy, L. N (2024), "Affecting factors to the decision on digital transformation and its process at small and medium-sized enterprises in Hanoi, Vietnam", *Decision Science Letters*, Vol 13, pp. 699-708.
200. Tran, A. N., & Jeppesen, S (2016), "SMEs in their Own Right: The Views of Managers and Workers in Vietnamese Textiles, Garment, and Footwear Companies", *Journal of Business Ethics*, Vol 137(3), pp. 20.
201. Úbeda-García, M. et al (2013), "Universalistic and Contingent Perspectives on Human Resource Management: An Empirical Study of the Spanish Hotel Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, pp. 26-51.
202. Udaya Mohan Devadas (2021), "A Theoretical framework for National HRD Research: A Critical Review on Going Beyond Traditional HRD", *Journal of Management and Tourism Research*, Vol 4(1), pp. 70-86.
203. UNWTO (2019), *Trends in international tourism: Experiential tourism and sustainable travel*, United Nations World Tourism Organization.
204. Vu Thi Hoang Yen and Ngo Thi Dung (2024), Factors Affecting Human Resource Development in 5-Star Hotels in Hanoi City, *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, Vol 4(2), pp. 561-566.
205. Wang và McLean (2018), "An integrative review of human resource development research in the past 25 years", *Human Resource Development Quarterly*, pp. 151-181.
206. Wang, C. L. (2008), "Strategic training in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 27(2), PP. 295-303.
207. Werner, J.M. and DeSimone, R.L (2012), "Human Resource Development, Sixth Edition", *South-Western, Cengage Learning*, pp. 1743-1756.
208. William C Murray et al (2017), "Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry: finding innovative solutions", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Researchgate.
209. Y. Chitra Rekha, C.S.Saiprasad Reddy (2013), *Human resource development in tourism sector*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2365729.
210. Yukl, G (2012), *Leadership in Organizations* (8th ed.), Pearson, New Jersey.

PHỤ LỤC 1

Phiếu khảo sát về các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú

Xin kính chào ông/bà!

Tôi là Đoàn Thị Thắm, hiện là nghiên cứu sinh ngành Du lịch tại Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - ĐHQGHN, tôi đang tiến hành nghiên cứu đề tài: **Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội**

Lời đầu tiên, tôi xin cảm ơn ông/bà đã dành thời gian cùng sự kiên nhẫn của mình để đọc và trả lời các câu hỏi dưới đây. Các câu trả lời của ông/bà có ý nghĩa rất lớn đối với kết quả nghiên cứu của tôi; trong đó có các kiến nghị về chính sách hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực du lịch tại Hà Nội.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của ông/bà và xin chúc ông/bà cùng gia đình mọi điều tốt lành!

NỘI DUNG CÁC CÂU HỎI KHẢO SÁT

Phần 1. Khảo sát tổng thể về mức độ phát triển và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch trong các cơ sở lưu trú tại Hà Nội:

Xin anh/chị cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu dưới đây. Đối với mỗi phát biểu xin đánh dấu X vào các ô tương ứng từ 1 đến 5, theo quy ước là: (1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Bình thường; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý)

Hoàn toàn đồng ý

TT	Các phát biểu	Mức độ đồng ý				
1. Phát triển nguồn nhân lực du lịch						
1	Hàng năm đều có các khóa đào tạo về du lịch cho người lao động tham gia	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2	Tổ chức có các chính sách khuyến khích người lao động tham gia học tập nâng cao năng lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3	Ông/bà học hỏi được nhiều kinh nghiệm của những người lành nghề hơn thông qua công việc	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4	Qua công việc, ông/bà có cơ hội phát triển bản thân trong nghề nghiệp của mình	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến Phát triển nguồn nhân lực du lịch						
2.1. Môi trường kinh doanh						
5	Sự biến động của môi trường kinh tế đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6	Chính sách phát triển du lịch đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7	Những thay đổi của thị trường lao động đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8	Xu hướng phát triển du lịch đòi hỏi nguồn nhân	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

	lực du lịch phải chủ động thích ứng					
9	Nhu cầu thị trường du lịch thay đổi đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2.2. Sự phát triển của công nghệ						
10	Sự phát triển công nghệ đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch phải chủ động thích ứng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
11	Nhiều công nghệ được ứng dụng trong ngành du lịch	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12	Tổ chức của ông/bà có xu hướng ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh của mình	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
13	Ông/bà luôn chủ động ứng dụng công nghệ trong các hoạt động nghề nghiệp của mình	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2.3 Tác động từ các bên liên quan						
14	Chính quyền tại điểm đến du lịch luôn thực thi các chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch đúng chủ trương	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
15	Tổ chức luôn hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực du lịch	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
16	Sự đòi hỏi ngày càng cao của khách du lịch về chất lượng phục vụ	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17	Đối thủ cạnh tranh không ngừng nâng cao chất lượng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Các yếu tố bên trong tổ chức ảnh hưởng đến Phát triển NNLDL						
3.1. Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển						
18	Tổ chức có kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
19	Tổ chức có chính sách rõ ràng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
20	Chính sách phát triển nguồn nhân lực của tổ chức được thực thi bình đẳng với tất cả nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
21	Tổ chức có nguồn ngân sách cho phát triển nguồn nhân lực được thực hiện nhất quán trong toàn tổ chức	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
22	Tổ chức có cơ chế giám sát để các chính sách phát triển nguồn nhân lực được thực hiện nhất quán	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.2. Sự hỗ trợ của lãnh đạo						
23	Lãnh đạo luôn hỗ trợ kịp thời đối với những vấn đề phát sinh trong công việc của nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
24	Lãnh đạo luôn lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên về nhu cầu học tập nâng cao năng lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
25	Lãnh đạo luôn khuyến khích nhân viên chủ động học tập nâng cao năng lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

26	Lãnh đạo luôn chủ động trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.3. Văn hóa của tổ chức						
27	Tổ chức của tôi thường ủng hộ nhân viên tự suy nghĩ qua đó giúp họ tiến bộ	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
28	Văn hóa của tổ chức tôi là giải quyết các xung đột mang tính chất xây dựng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
29	Tổ chức tôi thường xuyên khuyến khích mọi người tham gia vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
30	Văn hóa của tổ chức tôi thường là quan tâm tới nhu cầu học tập của nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. Yếu tố thuộc về bản thân người lao động						
Động lực của bản thân						
31	Tôi thường cố gắng hết sức để phát triển bản thân bất kể những khó khăn	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
32	Tôi luôn sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành công việc	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
33	Tôi thường học tập chăm chỉ hơn người khác trong tổ chức	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
34	Tôi luôn đặt ra các mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Phần 2. Khảo sát các nội dung chi tiết về mức độ phát triển các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực du lịch tại Hà Nội:

Xin anh/chị cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu dưới đây. Đối với mỗi phát biểu xin đánh dấu X vào các ô tương ứng từ 1 đến 5, theo quy ước là: (1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Bình thường; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý)

Câu 2.1. Phát triển nguồn nhân lực du lịch

TT	Các phát biểu	Mức độ đồng ý				
1. Qua các hoạt động đào tạo						
1	Anh/chị thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng mỗi năm	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có kế hoạch rõ ràng và quy định cụ thể về số giờ đào tạo hàng năm cho mỗi cán bộ, nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3	Anh/chị được tạo điều kiện để tham gia các khóa đào tạo do các tổ chức khác (cơ quan nhà nước, hiệp hội, dự án, các đơn vị khác...) tổ chức	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4	Các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng về tổng thể đã giúp anh/chị tăng cường kiến thức, kỹ năng và phục	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

	vụ hữu ích cho công việc					
2. Qua các hoạt động giáo dục						
5	Tổ chức luôn giáo dục về ý nghĩa nghề nghiệp cho nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6	Doanh nghiệp luôn khuyến khích anh/chị học tập nâng cao trình độ	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7	Tổ chức hỗ trợ kinh phí để anh chị tham gia học tập	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8	Tổ chức hỗ trợ thời gian để anh chị tham gia học tập	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Qua kinh nghiệm làm việc						
9	Anh/chị có cơ hội trao đổi kinh nghiệm hoặc học hỏi từ các nhiệm vụ mới trong tổ chức	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
10	Anh/chị được hỗ trợ để học hỏi từ thực tế công việc thông qua hệ thống cổ vấn, giám sát	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
11	Anh/chị tích lũy và rèn luyện được nhiều kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp từ thực tế công việc	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12	Anh/chị có thêm kinh nghiệm xử lý công việc, nhiều tình huống phát sinh trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. Qua phát triển bản thân						
13	Anh/chị có ý thức tự học tập để nâng cao giá trị bản thân					
14	Anh/chị chủ động tự tìm hiểu, nâng cao kiến thức chuẩn bị cho sự thăng tiến trên con đường sự nghiệp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
15	Anh/chị tự rèn luyện nâng cao kỹ năng chuyên môn, ngoại ngữ, công nghệ trên mức yêu cầu của công việc hiện tại	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
16	Anh/chị chủ động tự học hỏi để nâng cao các kỹ năng mềm như khả năng giao tiếp hiệu quả, làm việc độc lập, quản lý và làm việc nhóm	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17	Anh/chị chủ động tự nâng cao khả năng giải quyết công việc, vấn đề phức tạp trong điều kiện làm việc thay đổi	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Câu 2.2. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến Phát triển NNLDL

TT	Các phát biểu	Mức độ đồng ý				
1. Môi trường kinh doanh						
1.1. Tình hình kinh tế và thị trường lao động						
1	Mức độ tăng trưởng kinh tế ảnh hưởng đến các hoạt động PTNNL anh/chị nhận được (VD. Kinh tế tăng trưởng tốt, DN kinh doanh phát đạt hơn nên anh/chị	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

	được hỗ trợ đào tạo, phát triển cao hơn và ngược lại)					
2	Ngành du lịch càng phát triển, anh/chị càng có cơ hội phát triển năng lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3	Các DNDL cạnh tranh thu hút, giữ chân nhân lực chất lượng tạo động lực để anh/chị học hỏi, phát triển kỹ năng, nâng cao năng lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4	Kinh tế phát triển, doanh nghiệp đầu tư phát triển sản phẩm, dịch vụ du lịch mới thúc đẩy anh/chị học hỏi để thích ứng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
1.2. Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch						
5	Anh/chị phải cập nhật, bổ sung những kỹ năng mới để thích ứng với những thay đổi về lối sống, sở thích, hành vi tiêu dùng của khách du lịch (VD: thói quen dùng mạng xã hội, tìm kiếm thông tin, mua sắm trên mạng...	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6	Làm việc trong môi trường đa văn hóa của ngành du lịch nên anh/chị thường xuyên phải học hỏi, cập nhật kiến thức để tăng hiểu biết và làm việc hiệu quả	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7	Sự thay đổi trong xu hướng du lịch như du lịch xanh, du lịch bền vững, du lịch quan tâm đến sức khỏe... cũng khiến anh/chị phải học hỏi, cập nhật kiến thức, kỹ năng để thích nghi	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. Sự phát triển của công nghệ						
8	Anh/chị dễ dàng tiếp cận các nguồn tài liệu, phương thức học tập đa dạng, linh hoạt (đào tạo trực tuyến, đào tạo từ xa, giáo trình điện tử...) để nâng cao kiến thức, kỹ năng, năng lực nghề nghiệp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9	Khi doanh nghiệp ứng dụng các công nghệ mới, tiên tiến trong kinh doanh khiến anh/chị phải học hỏi để thích ứng với nhu cầu công việc	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
10	Anh/chị chủ động học tập để khai thác tối đa công nghệ vào công việc như quản lý dữ liệu, tương tác với khách hàng qua các kênh trực tuyến...	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Tác động từ các bên liên quan						
3.1. Hỗ trợ từ chính sách và các tổ chức bên ngoài						
11	Chính sách phát triển du lịch của Việt Nam và Thành phố Hà Nội tạo điều kiện để anh/chị học tập, nâng cao năng lực và phát triển nghề nghiệp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12	Anh/chị được tham gia các khóa học do Bộ VH-TT-DL, TCDL, TP Hà Nội, Quỹ phát triển DL tổ chức mà không phải đóng học phí	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
13	Anh/chị được tham gia các khóa đào tạo miễn phí từ các Chương trình, dự án tài trợ của nước ngoài như	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

	Dự án EU, GIZ, Luxembourg...					
14	Tài liệu về tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch trên website của Tổng cục Du lịch và các dự án tài trợ của nước ngoài hỗ trợ anh/chị rất nhiều trong nâng cao kỹ năng nghiệp vụ	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.2. Hợp tác từ các đối tác, đơn vị đào tạo						
15	Doanh nghiệp anh/chị làm việc hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo để đào tạo, phát triển nguồn nhân lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
16	Doanh nghiệp anh/chị làm việc luôn hợp tác, phối hợp chặt chẽ với các cơ quan quản lý nhà nước để nắm bắt và triển khai kịp thời các quy định, chính sách về phát triển NNL	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17	Doanh nghiệp anh/chị làm việc luôn hợp tác với các cơ quan, tổ chức để tranh thủ các hỗ trợ về tài chính, kỹ thuật phát triển NNL cho doanh nghiệp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Câu 2.3. Các yếu tố bên trong tổ chức ảnh hưởng đến Phát triển NNLDL

TT	Các phát biểu	Mức độ đồng ý				
1.1. Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển						
Mục tiêu và chính sách PTNNL của doanh nghiệp						
1	Việc đào tạo và phát triển NNL của doanh nghiệp luôn song hành với mục tiêu phát triển của DN	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2	Doanh nghiệp tổ chức các khóa đào tạo cán bộ, nhân viên để nâng cao chất lượng dịch vụ	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3	Chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp được thực thi bình đẳng với tất cả nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Hoạt động quản trị						
4	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có chính sách cụ thể, thiết thực để thu hút, giữ chân nhân lực có năng lực tốt	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5	Anh/chị và các nhân sự khác được bố trí, sử dụng đúng sở trường, năng lực vào các vị trí việc làm hiện tại	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có chính sách, kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực rõ ràng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7	Doanh nghiệp anh/chị làm việc chú trọng đào tạo những người kế nhiệm tiềm năng cho vai trò tương lai của họ trong tổ chức	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có hệ thống đánh giá hiệu suất công bằng, minh bạch đo lường và đánh giá công việc của nhân viên, từ đó khuyến khích	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

	nhân viên cải thiện hiệu suất và phát triển bản thân					
9	Doanh nghiệp anh/chị làm việc có chính sách đãi ngộ (lương, thưởng...) khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Khuyến khích của tổ chức						
10	Hỗ trợ bố trí thời gian, giảm tải công việc để cán bộ, nhân viên học tập nâng cao trình độ, năng lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
11	Hỗ trợ kinh phí cho cán bộ, nhân viên học tập nâng cao trình độ, năng lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12	Khen thưởng mỗi khi cán bộ, nhân viên có được những kết quả học tập tốt	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
13	Sử dụng những người đã được đào tạo để đi đào tạo nhân viên mới	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
14	Được xem xét bố trí vào các chức vụ cao hơn sau đào tạo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Truyền thông tổ chức						
15	Anh/ chị luôn nhận được thông tin về các khóa đào tạo của doanh nghiệp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
16	Anh/chị nhận được thông tin về các khóa đào tạo qua các cuộc họp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17	Anh/ chị nhận được thông tin về các khóa đào tạo từ lãnh đạo doanh nghiệp một cách không chính thức	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
18	Anh/chị nhận được thông tin về các khóa đào tạo từ tất cả các bộ phận của doanh nghiệp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
19	Anh/chị nhận rất dễ dàng nắm được thông tin về các khóa đào tạo, phát triển nguồn nhân lực	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ngân sách tổ chức						
20	Doanh nghiệp coi trọng và ưu tiên phân bổ ngân sách cho đào tạo, phát triển cán bộ, nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
21	Doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn ngân sách trên để hỗ trợ đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
1.2. Sự hỗ trợ của lãnh đạo						
22	Tổ chức đào tạo nhân lực tại nơi làm việc	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
23	Cử cán bộ, nhân viên tham gia các khóa đào tạo ở ngoài doanh nghiệp	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
24	Cử cán bộ, nhân viên tham dự hội thảo, khảo sát học tập	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
25	Tạo điều kiện để cán bộ, nhân viên tự học tập nâng cao năng lực, trình độ	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
1.3. Văn hóa của tổ chức						
26	Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp khiến anh/chị muốn gắn bó và muốn được phát triển bản thân để làm	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

	việc ngày một tốt hơn					
27	Phong cách lãnh đạo tạo cảm hứng để anh/chị học tập, nâng cao trình độ	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
28	Quy tắc ứng xử và các giá trị ngầm của tổ chức doanh nghiệp tạo động lực để anh/chị tham gia các hoạt động đào tạo, phát triển để được gắn bó lâu dài hơn	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Phần 3. Một số thông tin chung

Anh chị vui lòng đánh dấu X hoặc ✓ vào các ô ☐ thích hợp và ghi ý kiến vào các dòng để trống	
1. Giới tính ☐ 1. Nam ☐ 2. Nữ ☐ 3. Khác	
2. Tuổi ☐ 1. 18-30 tuổi ☐ 2. 31-40 tuổi ☐ 3. 41-50 tuổi ☐ 4. Trên 50 tuổi	
3. Vị trí công việc hiện tại của anh/chị ☐ 1. Nhân viên ☐ 2. Giám sát/trợ lý ☐ 3. Trưởng bộ phận ☐ 4. Thành viên Ban lãnh đạo ☐ 5. Khác (Vui lòng ghi cụ thể.....)	
4. Số năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực du lịch ☐ 1. Ít hơn 1 năm ☐ 2. 1-5 năm ☐ 3. 6-10 năm ☐ 4. 11-20 năm ☐ 5. Trên 20 năm	

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của anh/chị!

Phụ lục 2. Tổng quan nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực du lịch

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Thomas George BAUM	1992			Quốc gia	N/c mối quan hệ giữa chính sách du lịch, việc xây dựng và thực hiện ch/s DL ở cấp quốc gia và khu vực và các mối quan tâm về nguồn nhân lực du lịch		Tổng quan tài liệu, nghiên cứu thực nghiệm.	1) Các vấn đề việc làm được coi trọng trong chính sách DLQG, nhưng có sự chênh lệch giữa quan tâm và cơ chế giải quyết; 2) Trách nhiệm xây dựng và thực hiện chính sách NNLDL quốc tế bị phân tán 3) Cơ quan DLQG gặp khó khăn trong quản lý, phát triển NNL ngành, thường thiếu quyền hạn toàn diện và phụ thuộc vào nhiều bên khác để thực hiện.
Abby Y. Liu	2002	PTNNLDL là việc đào tạo và phát triển các kỹ năng cho người lao động, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo ra các sản phẩm có số lượng và chất lượng cho DNDL	Lý thuyết về lập kế hoạch nhân lực du lịch	Doanh nghiệp trên toàn quốc	Nhằm đánh giá năng lực doanh nghiệp chủ nhà trong phát triển du lịch và mức độ quan tâm đến NNLDL trong các kế hoạch du lịch.		Tổng quan tài liệu thảo luận về PP lập kế hoạch DL, vai trò của NNL và cách giải quyết tình trạng thiếu LĐ có kỹ năng, vốn cản trở tăng trưởng DL	Du lịch là ngành năng động, việc làm cần được đặt trong bối cảnh văn hóa, tôn giáo và hệ tư tưởng. Tuy nhiên, NNLDL chưa được quan tâm đúng mức, chính sách PTNNL chủ yếu tập trung vào phục vụ khách sạn, hạn chế sự tham gia và lợi ích của người dân địa phương. Việc tích lũy vốn nhân lực bị cản trở bởi tiêu chuẩn hóa dịch vụ mà thiếu sự nhạy cảm và phù hợp với VHXH địa phương

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Tom Baum, Edith Szivas	2007	PTNNLDL là quá trình cung cấp kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết thông qua đào tạo, giáo dục và phát triển cá nhân, nhằm nâng cao hiệu suất làm việc trong ngành du lịch.			Khám phá vai trò bị lãng quên của nhà nước trong thúc đẩy HRD du lịch qua chính sách, kế hoạch và sáng kiến thực tế, cùng cách thực hiện hiệu quả.		Tổng quan tài liệu	Nhà nước đóng vai trò chủ yếu trong việc tạo điều kiện làm việc và gắn kết lợi ích xã hội với cá nhân. Các bên liên quan ảnh hưởng lớn đến chính sách, nhưng thường phân mảnh. Chính phủ cần một cơ quan điều phối để quản lý hiệu quả nguồn nhân lực du lịch
Lionel Bécherel	2008	Lionel Bécherel nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xác định, thu hút, đào tạo và quản lý NNL để đáp ứng nhu cầu và thách thức của ngành du lịch ở cấp quốc gia và toàn cầu.		Toàn cầu hoặc quốc gia	Hỗ trợ xây dựng chiến lược NNL, cân nhắc nhu cầu các bên liên quan và xác định rào cản trong thực hiện.		Định lượng và định tính	Đề hoạch định NNL hiệu quả, cần đo lường số lượng nhân viên theo ngành và cấp độ chuyên môn. Khảo sát các bên liên quan và ý kiến lãnh đạo là phương pháp thu thập thông tin chính xác, mặc dù thông tin định tính còn hạn chế. Cần xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển NNL, tạo hệ thống liên lạc giữa các bên liên quan và thiết lập hệ thống báo cáo, giám sát.

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Trần Sơn Hải	2011	Phát triển NNL ngành Du lịch là tổng hợp các phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm nâng cao chất lượng và điều chỉnh cơ cấu NNL để phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và du lịch trong từng giai đoạn		Vùng	Đề xuất giải pháp góp phần phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch, đáp ứng yêu cầu phát triển du lịch đến năm 2020 của các tỉnh khu vực DHNTB và Tây Nguyên	1) Trình độ phát triển KT và du lịch; 2) Trình độ giáo dục đào tạo; 3) Tốc độ gia tăng dân số; 4) Chính sách kinh tế - xã hội vĩ mô; 5) Các yếu tố bên ngoài: Toàn cầu hóa, phát triển KHCN, thay đổi xu hướng du lịch và nhu cầu KDL.	Nghiên cứu dưới góc độ QL hành chính công và sử dụng các phương pháp: tiếp cận hệ thống; phân tích và tổng hợp; điều tra khảo sát và điều tra xã hội học và phương pháp chuyên gia	Đề xuất các giải pháp gồm: tăng cường quản lý nhà nước đối với phát triển NNL ngành Du lịch, như xây dựng cơ sở dữ liệu và hoàn thiện cơ chế phát triển NNL cho các tỉnh DHNTB và Tây Nguyên; nâng cao chất lượng đào tạo NNL, bao gồm phát triển mạng lưới cơ sở đào tạo, đào tạo giáo viên và cải thiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng; và tăng cường liên kết các bên liên quan, xã hội hóa đào tạo, xây dựng cơ chế thu hút và đãi ngộ lao động du lịch
Y Chitra Rekha; C.S.Saiprasad Reddy	2013			Quốc gia	Làm sáng tỏ các vấn đề và thách thức của HRD trong ngành du lịch ở Ấn Độ		Nghiên cứu lý thuyết, tổng quan tài liệu	Chính phủ có vai trò quan trọng trong việc PTNNLDL. Các chiến lược phải được xây dựng thực hiện để giảm bớt sự thiếu hụt nhân lực được đào tạo cho ngành du lịch. Phát triển NNLDL chỉ có thể thực hiện được với sự trợ giúp của CP

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Thomas BAUM và Patricia REID (commissioned by the COMCE C Coordination Office)	2014		Phiên bản mở rộng của Chuỗi lợi nhuận dịch vụ của Heskett và cộng sự (1994)	Cấp tổ chức trong khu vực	Để hỗ trợ việc nâng cấp các thông lệ về Phát triển Nguồn nhân lực (HRD) du lịch tại các Quốc gia thành viên OIC như một phương tiện để đạt được sự hài lòng của khách hàng, nâng cao khả năng cạnh tranh và lợi nhuận trong lĩnh vực DL	1. Hồ sơ nghề nghiệp mới, yêu cầu kỹ năng và khoảng cách kỹ năng; 2) Thay đổi hồ sơ của nhân viên; 3) Thực hành HRD hiệu quả	Áp dụng một phương pháp luận mở rộng hơn các cuộc khảo sát tiêu chuẩn hóa. Với cách tiếp cận từ dưới lên để xác định và kiểm tra một số trường hợp điển hình, từ đó rút ra các bài học tập trung vào phương pháp thực hành PTNNLDL.	1) Giải quyết vấn đề nhu cầu phát triển lực lượng lao động trong ngành du lịch hoặc HRD là nhiều khía cạnh và phức tạp. Không có giải pháp duy nhất "phù hợp với tất cả". Thay vào đó, những gì được yêu cầu là một loạt các biện pháp tổng hợp nhằm giải quyết các vấn đề về quản trị, quan hệ đối tác, tổ chức, tài chính và đào tạo / nội dung / chương trình giảng dạy một cách bổ sung; 2) Dự thảo Khung đào tạo Chuyên nghiệp trong lĩnh vực Du lịch ở các Quốc gia Thành viên OIC bao gồm sáu chủ đề chính: Thông tin, tham gia, thu hút, phát triển, giữ chân và hợp tác
Nguyễn Văn Lưu	2014	Phát triển NNL là tổng hợp các phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm nâng cao chất lượng và điều chỉnh cơ cấu NNL du lịch để		Vĩ mô	Khẳng định vai trò, tầm quan trọng của PTNNL đối với phát triển bền vững ngành DL	1) Trình độ phát triển kinh tế và du lịch; 2) Trình độ giáo dục - đào tạo; 3) Tốc độ gia tăng dân số; 4) Chính sách kinh tế -	Tổng hợp, phân tích	Tác giả chỉ ra ba nội dung cơ bản cho PTNNLDL (phát triển về số lượng; nâng cao chất lượng nhân lực và hợp lý hóa cơ cấu NNL); nhấn mạnh vai trò của NNL đối với phát triển bền vững; vai trò quan trọng của các cơ quan quản lý ngành Du lịch, đơn vị sử dụng lao động và cơ sở đào tạo trong

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
		phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và du lịch trong từng giai đoạn.				xã hội vĩ mô; 5) Yếu tố bên ngoài: toàn cầu hóa, khoa học - kỹ thuật, thay đổi xu hướng và nhu cầu du lịch		quy hoạch, đào tạo và PTNNLDL góp phần cung cấp nhân lực chất lượng cao cho phát triển bền vững ngành DL
Lê Quân	2015		Dựa vào lý thuyết năng lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ)	Cấp tỉnh	Đề xuất phát triển nhân lực ngành du lịch tỉnh Quảng Bình	3 nhóm yếu tố: Khách quan, Chủ quan và Đặc thù địa phương	Phương pháp thu thập thông tin và phân tích dữ liệu để thu thập, phân tích và xử lý thông tin	Hệ thống hóa lý luận, đánh giá thực trạng và Đề xuất một số giải pháp phát triển nhân lực ngành du lịch tỉnh Quảng Bình trong giai đoạn 2015-2020: 1) Đổi mới cơ chế hoạt động và tăng cường chức năng và nhiệm vụ cho Trung tâm Thông tin Xúc tiến du lịch trực thuộc Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, tiến tới thành lập Sở Du lịch; 2) Phát triển năng lực cho đội ngũ nhân lực quản lý nhà nước về du lịch của tỉnh; 3) Phát triển nhân lực cho các đơn vị kinh doanh về du lịch trên địa bàn tỉnh

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Tom Baum ^{a,1} , Anna Kralj ^{b,1} , Richard N.S. Robinson ^{c,1} , David J. Solnet	2016			3 cấp độ: vi mô, trung bình và vĩ mô	Cung cấp một đánh giá quan trọng, tầm nhìn và quan điểm tương lai về nghiên cứu "lực lượng lao động"		đánh giá tổng quan trên 458 bài báo ở 8 tạp chí nổi tiếng lĩnh vực du lịch khách sạn trong thời gian 10 năm 2005-2014	"Thái độ và hành vi" là chủ đề chủ yếu ở cấp vi mô trong nghiên cứu LLLĐ khách sạn, phản ánh sự liên kết với khoa học hành vi và tâm lý học tổ chức. Các chủ đề cấp trung bình chiếm dưới một phần ba, và cấp vĩ mô ít xuất hiện. Nghiên cứu LLLĐ du lịch thường được thảo luận trong bối cảnh thay đổi công việc, công nghệ, nhân khẩu học và kỳ vọng người tiêu dùng
Kenneth R. Bartlett, Karen R. Johnson, and Ingrid E. Schneider	2016		Sử dụng lý thuyết lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực chiến lược	cấp bang	Đề phát triển sự hiểu biết về tác động của sự thay đổi bên ngoài đối với nhu cầu nhân lực hiện tại và tương lai trong các tổ chức du lịch và khách sạn	Những thay đổi trong các lĩnh vực kinh tế, nhân khẩu học, chính trị và lập pháp và công nghệ cũng như tác động có thể có đối với nguồn nhân lực hiện tại và tương lai được tuyển dụng	Áp dụng phương pháp quét môi trường định tính thay vì dự báo thị trường lao động định lượng cho lực lượng lao động ngành du lịch và khách sạn tại một tiểu bang của Hoa Kỳ	1)Đánh giá NNL tập trung vào công nghệ, nhân khẩu học, lương thưởng cạnh tranh, và cần lãnh đạo chuyên nghiệp hơn. 2) Tăng kỹ năng công nghệ, làm việc đa văn hóa, và khả năng thích ứng nhanh; kỹ năng phục vụ khách là cơ bản. 3) Cạnh tranh làm giảm chú trọng đến phát triển LLLĐ; thay đổi nhân sự cao, thiếu thời gian, kinh phí; phương pháp kết hợp lập kế hoạch PTNNL hiệu quả hơn so với chỉ phân tích môi trường hoặc thị trường lao động.

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
William C Murray, Statia Elliot, Keith Simmonds, Donna Lea Madeley, Martin Taller	2017		Kết hợp lý thuyết QLNNL với quan sát chuyên gia về nhu cầu hiện tại và dự đoán trong tương lai	Quốc gia	Khám phá những thách thức mà ngành khách sạn và du lịch đang phải đối mặt trong việc quản lý nhân lực trong hiện tại và những năm tới	Các yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ tác động đến quy mô và đặc điểm nguồn nhân lực của ngành	Tổng hợp quan sát từ chuyên gia	Ngành du lịch Canada đang thiếu hụt lao động, cần giải quyết bằng cách: 1) Hợp tác giữa các bên liên quan; 2) Đào tạo ý thức nghề nghiệp du lịch từ sớm; 3) Nhà điều hành tạo môi trường làm việc hấp dẫn; 4) Chú ý đến động lực nhân viên; 5) Phát triển tài năng và môi trường làm việc thuận lợi
Francisco García-Lillo et al.	2017			Tổ chức	Lập bản đồ "cơ sở kiến thức" về nhân sự trong quản lý du lịch và khách sạn, chỉ ra các khoảng trống và hướng nghiên cứu tương lai		Các phương pháp 'Bibliometric' được sử dụng: 'trích dẫn tài liệu và phân tích đồng trích dẫn', cũng như 'phân tích đa biến và mạng xã hội (SNA).'	Các hướng nghiên cứu tương lai: 1) Hiểu các cơ chế ảnh hưởng đến hiệu suất cấp đơn vị; 2) Mối quan hệ giữa HR và hiệu suất; 3) Kết nối vốn con người với nghiên cứu chiến lược; 4) Phân tích đa cấp độ về NNL trong các bối cảnh khác nhau; 5) Mối liên hệ giữa HRM và tính bền vững

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Bamban g Guritno, Renny Aprilliya ni, and Hani Listyorini	2019		Sử dụng lý thuyết của Agus Dwiyanto: tham gia, minh bạch, trách nhiệm giải trình, hiệu quả, pháp lý chắc chắn, khả năng đáp ứng	Vùng	Nghiên cứu xác định và phân tích các chính sách xây dựng cơ sở hạ tầng du lịch, sự phối hợp giữa các cơ quan chính phủ và bên liên quan, cùng nguồn nhân lực cần thiết để phát triển du lịch ở Trung Java	Các điều kiện gồm an ninh, ổn định chính trị, năng lực NNL chuyên môn, ngân sách phát triển cơ sở hạ tầng du lịch, chính sách pháp luật, và xã hội hóa phát triển các khu du lịch	Cách tiếp cận được sử dụng trong nghiên cứu này là cách tiếp cận định tính với phương pháp mô tả. Nguồn dữ liệu thu được từ quan sát thực địa, phỏng vấn, thảo luận nhóm	1) Khôi phục ổn định an ninh và chính trị; 2) Cải thiện cơ sở vật chất và hạ tầng để tăng khả năng tiếp cận điểm đến du lịch; 3) Nâng cao chất lượng NNL qua các chương trình đào tạo; 4) Phát triển đối tác công-tư để đầu tư vào điểm đến du lịch; 5) Phối hợp giữa các bên để tránh mâu thuẫn ngành; 6) Tăng cường sự tham gia của cộng đồng; 7) Xúc tiến du lịch hiệu quả và liên tục
Trần Thị Trương, Nguyễn Quốc Tuấn	2019	Nguồn nhân lực du lịch gồm lao động trực tiếp và gián tiếp, chia thành 3 nhóm: NNL quản lý Nhà nước về du lịch, NNL sự nghiệp ngành du lịch, và NNL kinh doanh du lịch		Cấp tỉnh	Kết quả nghiên cứu từ phỏng vấn các cơ quan, HHDL và nhà giáo dục về 6 lĩnh vực phát triển NNLDL: lập kế hoạch, vai trò công-tư, giáo dục, vấn đề NNL, chương trình và CSĐT.		Phỏng vấn	Trên cơ sở những kết quả nghiên cứu về lý luận và thực tiễn, bài viết đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch tỉnh Quảng Ngãi ở 3 nội dung: quản trị nguồn nhân lực; cấu trúc hành chính và những vấn đề chung.

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Lê Thị Thanh Huyền	2019	PTNLDL là quá trình tăng cường số lượng và chất lượng NNL du lịch qua đào tạo, bồi dưỡng, thu hút và sử dụng hợp lý để thúc đẩy phát triển du lịch		Cấp tỉnh, thành phố	Dự báo, phương hướng và đề xuất quan điểm, giải pháp chủ yếu để PTNLDL ở thành phố Đà Nẵng từ nay đến năm 2030	1) Sự phát triển kinh tế - xã hội; 2) Tiềm năng và môi trường du lịch; 3) Sự tác động của toàn cầu hóa và HNQT; 4) Sự phát triển của hệ thống GDDT; 5) Chính sách KTXH vĩ mô	Thống kê thu thập thông tin, phân tích, so sánh, tổng hợp và điều tra xã hội học	Luận án đề xuất 6 giải pháp: 1) Nâng cao nhận thức về vai trò của NLDL đối với phát triển bền vững ở Đà Nẵng; 2) Hoàn thiện chính sách kinh tế - xã hội về PTNLDL; 3) Phát triển giáo dục, đào tạo nâng cao chất lượng NLDL; 4) Chăm sóc sức khỏe, nâng cao thể lực cho nhân lực du lịch; 5) Tăng cường hợp tác đào tạo trong nước và quốc tế; 6) Xây dựng môi trường làm việc thu hút NLDL
Đỗ Thị Ý Nhi	2019	PTNNL ngành du lịch là các hình thức, phương pháp và chính sách nhằm nâng cao chất lượng NNL ngành du lịch phù hợp với yêu cầu phát triển KTXH	Vốn nhân lực, Lý thuyết dựa trên tài nguyên (RBV), Cơ sở lý thuyết về năng lực của người lao động	Cấp tỉnh	Giúp các nhà chiến lược khu vực công xây dựng chiến lược nguồn nhân lực, chú trọng vai trò và nhu cầu của các bên liên quan: nhà tuyển dụng du lịch, nhà cung cấp giáo dục và khu vực công	1) Năng lực chuyên môn, kỹ thuật, cá nhân, lãnh đạo, ngoại ngữ; 2) 03 nhân tố : Đánh giá/khen thưởng, khung pháp lý, đào tạo/phát triển, văn hóa tổ chức	Phỏng vấn bán cấu trúc về năng lực của người lao động trong ngành du lịch và các yếu tố nhằm xác định, điều chỉnh các nhóm nhân tố có thể tác động đến sự PTNNL	Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lao động gồm chuyên môn, kỹ thuật, cá nhân, lãnh đạo và ngoại ngữ. Đối với NNL trình độ cao, ba yếu tố quan trọng là đánh giá/khen thưởng, khung pháp lý và văn hóa tổ chức. Giải pháp phát triển NNL du lịch gồm đổi mới nhận thức, phát triển văn hóa doanh nghiệp, ứng dụng KPIs và tăng cường công nghệ trong đào tạo

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Nguyễn Mạnh Hùng	2019	PTNNLDL là sự tăng trưởng về số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL thông qua thu hút, xây dựng chính sách, liên kết và đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu phát triển KTXH và PTDL của địa phương, vùng		Vùng	Hệ thống hóa lý luận về phát triển NNL, phân tích thực trạng PTNNLDL các tỉnh TDMNBB từ 2010, và đề xuất giải pháp, kiến nghị cho PTNNLDL các tỉnh TDMNBB đến 2025, 2030	nhóm các yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô; nhóm các yếu tố môi trường ngành; và nhóm các yếu tố thuộc về doanh nghiệp và bản thân người lao động	Định tính, định lượng, dự báo, tổng hợp phân tích, thống kê mô tả, nghiên cứu so sánh	Hệ thống hóa 3 yếu tố PTNNLDL: số lượng, cơ cấu và chất lượng, với 9 tiêu chí đánh giá. Làm rõ các hoạt động PTNNL trong ngành DL, gồm quản lý, thu hút, đào tạo, bồi dưỡng và liên kết. Phân tích yếu tố ảnh hưởng và đề xuất giải pháp PTNNLDL cho cơ quan quản lý nhà nước
Trần Đức Hải	2020	PTNNLDL CLC bao gồm các hình thức, phương pháp và chính sách nhằm nâng cao chất lượng và điều chỉnh cơ cấu NNL, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và du lịch theo từng giai đoạn		Cấp tỉnh	Đề xuất một số giải pháp phát triển nhân lực du lịch chất lượng cao của thành phố Hà Nội trong bối cảnh hội nhập quốc tế	3 nhóm yếu tố tác động đến PTNNLDL CLC: 1) Yếu tố quốc tế 2) Trong nước 3) Đặc thù của HN	Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là phân tích, tổng hợp, thống kê, so sánh, phương pháp điều tra xã hội học	Nghiên cứu đã đề ra được 5 nhóm giải pháp để phát triển NNL: 1) Nâng cao nhận thức 2) Đổi mới QLNN 3) Nâng cao năng lực giáo dục, bồi dưỡng NNL 4) Tăng cường XHH và huy động nguồn lực để PTNNLDL CLC 5) Tăng cường liên kết

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Katie D. Dudley, Lauren N. Duffy, and Charles H. Chancellor	2021				Nghiên cứu tài liệu hiện tại tập trung vào LLLĐ du lịch của Hoa Kỳ ở cấp vĩ mô, đánh giá các vấn đề đã được giải quyết và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo		Đánh giá có hệ thống về nghiên cứu khám phá lực lượng lao động du lịch Hoa Kỳ ở cấp độ vĩ mô. Sử dụng các phương pháp có cấu trúc và có thể lặp lại	1)Ngành du lịch chính thức được nghiên cứu nhiều hơn, trong khi du lịch phi chính thức ít được nghiên cứu; 2) Hai phần ba nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, còn lại là định lượng; 3) Nghiên cứu về lực lượng lao động du lịch chủ yếu tập trung vào cấp vi mô hoặc trung bình qua lăng kính kinh doanh hoặc quản lý
Abdolmalek et al	2021	PTNNL là quá trình phát triển kỹ năng, kiến thức và năng lực cho cá nhân và nhóm để thực hiện nhiệm vụ hiện tại và tương lai	Lý thuyết cơ sở của Strauss đã được sử dụng để phân tích dữ liệu	Cấp vùng	Thiết kế và xây dựng mô hình phát triển nguồn nhân lực cho vùng bờ biển của ngành du lịch Makran		Nghiên cứu dựa trên phương pháp định tính và đặc biệt, chiến lược lý thuyết có cơ sở đã được sử dụng	Kết quả phân tích cho thấy việc phát triển nguồn nhân lực du lịch trên bờ biển Makran đã cải thiện kỹ năng, hài lòng, chất lượng cuộc sống cộng đồng, giao lưu văn hóa, bảo tồn bản sắc, và tăng việc làm, thu nhập, góp phần vào phát triển du lịch bền vững

Tác giả	Năm	Khái niệm	Trường phái lý thuyết	Phạm vi/Bối cảnh	Mục đích nghiên cứu	Yếu tố ảnh hưởng	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu chính
Amer Hani Al-Qassem	2022	Phát triển nguồn nhân lực (HRD) là một phương pháp toàn diện để PTNNL nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng và năng lực của tất cả các thành viên trong xã hội	Sử dụng quy trình PTNNL (HRD Process) của Alhalboo si, 2018	Quốc gia	Nhằm thảo luận về hiệu suất và hiệu quả của phát triển nguồn nhân lực trong kinh doanh du lịch		Tổng quan tài liệu	Chỉ ra 3 cấp độ phát triển nguồn nhân lực: Cá nhân, tổ chức và quốc gia. Tác giả cho rằng ngành du lịch tuân theo quy trình HRD bao gồm nghiên cứu đánh giá nhu cầu, thiết kế, thực hiện và đánh giá
Thái Doãn Hồng	2022	Đào tạo và phát triển, phát triển tổ chức thông qua việc tuyển chọn, đãi ngộ và cải thiện môi trường làm việc vì đó là những thành phần có thể làm gia tăng việc PTNNL cho các doanh nghiệp	Lý thuyết quản trị tổ chức	Tổ chức	Đo lường mức độ tác động của từng nhân tố đến thương hiệu nhà tuyển dụng và kiểm định tác động của các nhân tố này đến PTNNL của các DN du lịch trên địa bàn TP.HCM	Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc và chính sách đãi ngộ	Phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng và sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính	Có sự khác biệt giữa nhóm giới tính và số năm hoạt động của doanh nghiệp về mô hình đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến thương hiệu nhà tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn TP.HCM

Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 3. BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN DÀNH CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ CƠ SỞ LƯU TRÚ

Phần I. Thông tin chung

- Họ và tên:
- Chức danh:
- Đơn vị công tác:

Phần II. Nội dung phỏng vấn

1. Anh/chị đảm nhiệm vị trí này lâu chưa, anh/chị vui lòng cho biết về kinh nghiệm làm việc, trình độ học vấn và quá trình phát triển bản thân đến vị trí hiện tại?
2. Chính sách phát triển nhân lực của doanh nghiệp?
 - Đào tạo, bồi dưỡng để nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại
 - Đào tạo, giáo dục nâng cao để luân chuyển, bổ nhiệm vị trí mới
 - Hỗ trợ để nhân viên học hỏi qua thực tế công việc
 - Tạo điều kiện để nhân viên tự hoàn thiện, phát triển bản thân
3. Theo anh/chị, có những yếu tố nào ảnh hưởng đến sự phát triển NNL tại các DNDL?
4. Qua quan sát có 03 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNL tại các DNDL (nhóm yếu tố nội bộ doanh nghiệp, nhóm yếu tố bên ngoài và nhóm yếu tố thuộc bản thân người lao động), anh/chị vui lòng đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố bằng việc sắp xếp theo thứ tự từ yếu tố quan trọng nhất đến yếu tố ít quan trọng hơn

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nhân lực tại doanh nghiệp du lịch, khách sạn	Đề nghị sắp xếp theo thứ tự quan trọng
<i>Các yếu tố nội bộ doanh nghiệp</i>	
- Sự hỗ trợ của lãnh đạo	
- Khuyến khích của tổ chức	
- Truyền thông tổ chức	
- Mục tiêu và chính sách phát triển NNL của DN	
- Ngân sách	
- Hoạt động quản trị	

- Văn hóa doanh nghiệp	
<i>Các yếu tố bên ngoài</i>	
- Tình hình kinh tế và thị trường lao động	
- Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch	
- Sự phát triển của công nghệ	
- Hỗ trợ từ chính sách và các tổ chức bên ngoài	
- Hợp tác từ các đối tác, đơn vị đào tạo	
<i>Các yếu tố cá nhân</i>	
- Độ tuổi	
- Giới tính	
- Tình trạng tuyển dụng	
- Năng lực thực tại	
- Nhu cầu, động lực	

Theo anh/chị, yếu tố nào là quan trọng nhất và vì sao?

5. Ngoài các yếu tố trên, theo anh/chị, còn có yếu tố nào khác ảnh hưởng đến sự phát triển NNL tại các DNDL không?

6. Doanh nghiệp của anh/chị phân bổ ngân sách cho việc phát triển NNL như thế nào?

7. Theo anh/chị đâu là điểm mạnh, điểm yếu trong công tác phát triển NNL của doanh nghiệp?

8. Theo anh/chị đâu là cách tốt nhất để phát triển NNLDL và chúng ta nên triển khai phương cách đó như thế nào?

9. Anh/chị cho rằng doanh nghiệp của anh/chị đạt được bao nhiêu trong việc phát triển NNL?

10. Trong quá PTNNL doanh nghiệp, anh/chị có gặp khó khăn gì không? Mong anh/chị chia sẻ kinh nghiệm bản thân về giải quyết vấn đề phát triển NNL của doanh nghiệp?

PHỤ LỤC 4. BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN DÀNH CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Phần I. Thông tin chung

- Họ và tên:
- Chức danh:
- Đơn vị công tác:

Phần II. Nội dung phỏng vấn

1. Anh/chị đảm nhiệm vị trí này lâu chưa, anh/chị vui lòng cho biết về kinh nghiệm làm việc, trình độ học vấn và quá trình phát triển bản thân đến vị trí hiện tại?

2. Chính sách phát triển nhân lực của doanh nghiệp mà anh chị nhận được?

-Đối với việc đào tạo, bồi dưỡng để nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại

-Đối với việc đào tạo, giáo dục nâng cao để luân chuyển, bổ nhiệm vị trí mới

-Đối với việc hỗ trợ để nhân viên học hỏi qua thực tế công việc

-Đối với việc tạo điều kiện để nhân viên tự hoàn thiện, phát triển bản thân

3. Qua quan sát có 03 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNL tại các DNDL (nhóm yếu tố nội bộ doanh nghiệp, nhóm yếu tố bên ngoài và nhóm yếu tố thuộc bản thân người lao động), anh/chị vui lòng đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố bằng việc sắp xếp theo thứ tự từ yếu tố quan trọng nhất đến yếu tố ít quan trọng hơn.

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nhân lực tại doanh nghiệp du lịch, khách sạn	Sắp xếp theo thứ tự quan trọng
<i>Các yếu tố nội bộ doanh nghiệp</i>	
- Sự hỗ trợ của lãnh đạo	
- Khuyến khích của tổ chức	
- Truyền thông tổ chức	
- Mục tiêu và chính sách phát triển NNL của DN	
- Ngân sách	
- Hoạt động quản trị	
- Văn hóa doanh nghiệp	

<i>Các yếu tố bên ngoài</i>	
- Tình hình kinh tế và thị trường lao động	
- Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch	
- Sự phát triển của công nghệ	
- Hỗ trợ từ chính sách và các tổ chức bên ngoài	
- Hợp tác từ các đối tác, đơn vị đào tạo	
<i>Các yếu tố cá nhân</i>	
- Độ tuổi	
- Giới tính	
- Tình trạng tuyển dụng	
- Năng lực thực tại	
- Nhu cầu, động lực	

Theo anh/chị, yếu tố nào là quan trọng nhất và vì sao?

4. Ngoài các yếu tố trên, theo anh/chị, còn có yếu tố nào khác ảnh hưởng đến sự phát triển NNL tại các DNDL không?

5. Trong quá trình phát triển nghề nghiệp bản thân anh chị gặp khó khăn vướng mắc gì không và anh/chị có kiến nghị đề xuất gì không đối với doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước ...?

Phụ lục 5. Kết quả nghiên cứu định tính

3.2.1. Giới thiệu

Phần này trình bày kết quả các cuộc phỏng vấn sâu định tính với đội ngũ quản lý cấp cao và người lao động để tìm hiểu về quá trình phát triển của họ, cách họ nhìn nhận về các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của nguồn nhân lực du lịch và tìm hiểu thêm về những khó khăn mà doanh nghiệp và người lao động phải đối mặt trong quá trình phát triển NNL cũng như những biện pháp, cách thức đã áp dụng hoặc những gợi ý, đề xuất để đối phó với những khó khăn đó.

- Thời gian thực hiện phỏng vấn: Tất cả các trường hợp phỏng vấn đều được thực hiện trong tháng 8 năm 2023

- Những người được lựa chọn phỏng vấn hầu hết có trình độ đại học, một số ít có trình độ trung cấp hoặc học nghề, đa số có hàng chục năm kinh nghiệm làm việc trong ngành du lịch khách sạn để có thể nhìn nhận được quá trình phát triển cũng như có những đánh giá đầy đủ, khách quan về những yếu tố chính ảnh hưởng đến quá trình phát triển của bản thân và nguồn nhân lực của đơn vị. Bên cạnh đó, cũng có một vài trường hợp là nhân viên mới được tuyển dụng một vài năm để xem xét mức độ, cơ hội phát triển mà họ nhận được.

- Các cuộc phỏng vấn sâu được chia thành hai nhóm và họ được hỏi về các vấn đề đối với phát triển nguồn nhân lực du lịch và các nguồn lực bổ sung:

- + Nhóm 1 bao gồm 05 nhà quản lý doanh nghiệp là Tổng giám đốc điều hành Khách sạn Candle Hà Nội, Giám đốc nhân sự Khách sạn Deawoo Hà Nội, Phó Giám đốc điều hành Khách sạn Danly, Phó tổng giám đốc Khách sạn Estin và Giám đốc Khách sạn Hòa Bình. Các vấn đề bao gồm định hướng chính sách về phát triển nguồn nhân lực (HRD), các rào cản và vấn đề cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực.

- + Nhóm 2 bao gồm 10 cán bộ, nhân viên từ 05 khách sạn có lãnh đạo, nhà quản lý được phỏng vấn ở trên và các cuộc phỏng vấn tập trung vào quan điểm của họ về PTNNL.

Từ các cuộc phỏng vấn sâu, mười lăm nghiên cứu điển hình đã được phát triển, nội dung chi tiết được trình bày tại Phụ lục 8.

3.2.2. Tóm lược các kết quả chính

3.2.2.1. Về các khía cạnh của phát triển nguồn nhân lực du lịch

- Đào tạo: Trên 80% người được phỏng vấn cho biết họ đã được các doanh nghiệp đào tạo để thích ứng với các vị trí công việc khi mới được tuyển dụng hoặc khi mới được luân chuyển, bổ nhiệm. Về cách thức tổ chức đào tạo khá đa dạng, có đơn vị hàng tuần đều tổ chức đào tạo, có đơn vị tổ chức đào tạo, phổ biến khoảng 15 phút trước mỗi ca làm việc, có đơn vị tổ chức thành các khóa đào tạo theo chuyên đề. Phương thức đào tạo có thể đào tạo trên lớp, đào tạo, huấn luyện qua công việc hoặc kết hợp giữa đào tạo trên lớp và chỉ dẫn, huấn luyện qua quá trình làm việc. Một số người được phỏng vấn cho rằng cách tốt nhất để phát triển NNLĐL đó là các doanh nghiệp cần có chương trình đào tạo khoa học, chi tiết, tạo được sự hứng thú cho cán bộ nhân viên; các hoạt động đào tạo cần sát với nhu cầu

của công việc cũng như phù hợp với khả năng của nhân viên. Bên cạnh đó là chất lượng của đào tạo viên phải đáp ứng và chuẩn hóa.

- Giáo dục nâng cao: Trong số những người được phỏng vấn, chỉ một số ít đề cập đến việc đã từng được doanh nghiệp cung cấp các khóa giáo dục nâng cao và đó thường là những người đảm nhiệm vị trí lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp với các chương trình, kế hoạch đào tạo phát triển nhân lực mang tính chiến lược, tiêu biểu có thể kể đến trường hợp của một tổng giám đốc khách sạn 4 sao, anh cho biết trong thời gian làm việc cho Vingroup đã từng được Tập đoàn cung cấp khóa học nâng cao trong thời gian khoảng hơn một tháng cùng với 300 giám đốc bộ phận khác đến từ các vinpearl trong cả nước. Khóa học tổ chức tại Phú Quốc với các điều kiện ăn nghỉ học tập tốt nhất, đội ngũ giảng viên là các giám đốc vùng hoặc những nhân vật xuất sắc trong Talented Team của Tập đoàn. Mục đích của khóa học là đào tạo một đội ngũ các giám đốc với đầy đủ kiến thức, năng lực, bản lĩnh để sẵn sàng đảm nhiệm các vị trí cao cấp trong hệ thống khách sạn của tập đoàn. Người trả lời phỏng vấn cho rằng khóa học này rất bổ ích và có tác động lớn đến phát triển sự nghiệp của anh. Sau khi kết thúc khóa học khoảng 03 tháng, anh được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành Vinpearl Lăng Sơn. Hiện nay, vì lý do cá nhân anh phải chuyển công tác, không làm việc cho Vingroup nữa nhưng vẫn luôn biết ơn, hỗ trợ tập đoàn trong khả năng có thể.

- Học hỏi qua công việc: Những người trả lời phỏng vấn cho rằng họ cũng đã học hỏi, tích lũy được nhiều qua thực tế công việc và đây có thể coi là một phương thức đào tạo của doanh nghiệp (on the job training). Để phương thức đào tạo này phát huy hiệu quả, những người được hỏi nêu quan điểm các doanh nghiệp du lịch, khách sạn nên chỉ định người hướng dẫn, kèm cặp để tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình học tập phát triển NNL tại doanh nghiệp.

- Phát triển bản thân: Rất nhiều người trả lời phỏng vấn đã trải qua nhiều vị trí từ thấp đến cao, xuất phát là nhân viên khuôn vác hành lý, nhân viên lễ tân, nhân viên phòng tiếp thị và bán hàng, sau một thời gian được bổ nhiệm làm giám sát bộ phận tiền sảnh, trưởng bộ phận, trợ lý tổng giám đốc rồi giám đốc điều hành, tổng giám đốc... tại các khách sạn cao cấp. Nhiều người trả lời phỏng vấn cho rằng nỗ lực tự học hỏi, tự hoàn thiện của mỗi cá nhân rất quan trọng, quyết định mức độ phát triển của mỗi cá nhân. Bên cạnh yếu tố môi trường và tạo điều kiện của doanh nghiệp thì bản thân người lao động phải thực sự nỗ lực, vượt qua nhiều áp lực công việc và cuộc sống để hoàn thiện, phát triển bản thân.

3.2.2.2. Về các yếu tố ảnh hưởng đến sự PTNNLDL

Các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNLDL được sắp xếp theo mức độ quan trọng tại Bảng 3.2 dưới đây.

Bảng 1-PL. Tổng hợp ý kiến của người trả lời phỏng vấn sắp xếp các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNLDL

Trường hợp nghiên cứu	Các yếu tố bên trong							Các yếu tố bên ngoài				
	Sự hỗ trợ của lãnh đạo	Khuyến khích của tổ chức	Truyền thông tổ chức	Mục tiêu và chính sách PTNNL của DN	Ngân sách	Hoạt động quản trị	Văn hóa doanh nghiệp	Tình hình k.tế và thị trường LĐ	Thay đổi văn hóa và xu hướng DL	Sự phát triển của công nghệ	Hỗ trợ từ bên ngoài	Hợp tác từ các đối tác, đơn vị đào tạo
TH 1	2	3	5	1	4	6	7	2	3	1	4	5
TH 2	2	4	5	1	3	6	7	2	4	3	5	1
TH 3	3	5	7	1	2	4	6	1	2	5	3	4
TH 4	1	5	4	2	3	6	7	1	2	3	4	5
TH 5	3	4	5	1	2	6	7	2	4	3	5	1
TH 6	2	3	4	1	5	6	7	1	2	3	4	5
TH 7	2	3	5	1	6	4	7	3	2	1	4	5
TH 8	2	4	5	3	1	6	7	1	3	4	5	2
TH 9	1	3	5	4	2	6	7	2	3	1	5	4
TH 10	3	4	5	1	2	7	6	1	4	5	3	2
TH 11	1	3	6	4	2	5	7	2	3	4	1	5
TH 12	4	7	5	6	2	3	1	1	2	5	4	3
TH 13	3	5	7	1	4	6	2	1	2	3	4	5
TH 14	2	1	7	3	4	6	5	1	2	3	5	4
TH 15	1	5	4	2	3	7	6	1	2	3	4	5

Ghi chú: 1 là quan trọng nhất, 7 là ít quan trọng nhất

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Bảng trên cho thấy các đáp viên cho rằng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL các doanh nghiệp du lịch gồm có yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, trong đó thứ tự xếp hạng từ cao xuống thấp đối với các yếu tố tác động cụ thể như sau:

- Đối với các yếu tố bên trong tổ chức: 1) Mục tiêu và chính sách phát triển NNL của DN 2) Sự hỗ trợ của lãnh đạo 3) Ngân sách 4) Khuyến khích của tổ chức 5) Truyền thông tổ chức 6) Hoạt động quản trị và 7) Văn hóa tổ chức.

- Đối với các yếu tố bên ngoài tổ chức: 1) Tình hình kinh tế và thị trường lao động 2) Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch 3) Sự phát triển của công nghệ 4) Hỗ trợ từ chính sách và các tổ chức bên ngoài 5) Hợp tác từ các đối tác, đơn vị đào tạo.

Ngoài ra, người được phỏng vấn còn bổ sung một số các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNLDL, cụ thể:

TH1: Động lực phát triển

TH2: Động lực, năng lực

TH3: Tình trạng tuyển dụng, vị trí việc làm

TH4: Văn hóa doanh nghiệp, chính sách của doanh nghiệp, động lực cá nhân

TH5: Dịch bệnh, thảm họa môi trường cũng tác động đến sự phát triển NNL

TH6: Thái độ và mức cam kết của người lao động

TH7: Chính sách hỗ trợ và thúc đẩy phát triển NNLDL của Nhà nước, ngân sách

TH8: Thu nhập, khuyến khích của doanh nghiệp

TH9: Năng lực, động lực, mức độ gắn kết

TH10: Quy định của DN, trình độ năng lực

TH11: Ý thức, động lực phát triển

TH 12: Khả năng, động lực

Bảng 2-PL. Các yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến sự phát triển NNL các DNDL

STT	Các yếu tố	Tần suất trả lời
	Các yếu tố cá nhân	
1	Động lực	6/12
2	Năng lực	4/12
3	Ý thức, thái độ	2/12
4	Tình trạng tuyển dụng	1/12
5	Vị trí việc làm	1/12
6	Thu nhập	1/12
	Các yếu tố bên trong DN	
7	Quy định, chính sách của DN	2/12
8	Ngân sách	1/12
	Các yếu tố bên ngoài DN	
9	Chính sách hỗ trợ của Nhà nước	1/12
10	Dịch bệnh, thảm họa môi trường	1/12

3.2.3. Khó khăn trong phát triển NNLDL

Theo quan điểm của đa số người trả lời phỏng vấn, phát triển NNLDL hiện gặp phải một số khó khăn chủ yếu như sau:

1) Thiếu nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, nhân lực có kỹ năng chuyên môn sâu và năng lực quản lý dẫn đến cạnh tranh không lành mạnh giữa các doanh nghiệp trong việc thu hút, bố trí sử dụng nhân lực không đủ chuẩn, tỉ lệ luân chuyển lao động cao, tăng chi phí do phải tuyển dụng liên tục và đào tạo bổ sung.

2) Du lịch là ngành có tính chất liên ngành và hội nhập cao, đòi hỏi nhân lực trong ngành phải có kỹ năng giao tiếp tốt, có kiến thức cơ bản về các lĩnh vực như thực phẩm, nông nghiệp, vận tải, spa, tổ chức sự kiện hoặc các thiết chế văn hóa như bảo tàng, các loại hình nghệ thuật... để kết nối và từ đó cung cấp các sản phẩm, dịch vụ tổng thể đảm bảo chất lượng. Tuy nhiên, chất lượng nhân lực đầu vào chưa

đáp ứng và doanh nghiệp không có năng lực để đào tạo, bồi dưỡng những loại kiến thức, kỹ năng này.

3) Trong mấy năm qua, đại dịch COVID-19 đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngành du lịch làm cho các doanh nghiệp kiệt quệ, một số doanh nghiệp đã phá sản hoặc phải đóng cửa, dừng hoạt động trong thời gian dài, hầu hết quỹ dự phòng đã dùng để trả lương và trang trải cho những chi phí giúp duy trì doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh mới được phục hồi chưa lâu nên nguồn kinh phí dành cho đào tạo, phát triển NNL rất hạn hẹp, đặc biệt là nguồn kinh phí cho hoạt động giáo dục nâng cao, đào tạo chuyên sâu.

4) Không có một bộ tiêu chuẩn kỹ năng thống nhất, khó xác định quy trình chuẩn để vận hành.

5) Kế hoạch phát triển của NNL trong các doanh nghiệp không rõ ràng.

6) Nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch dường như đã quá tải với công việc, không còn thời gian, sức lực để học tập nâng cao, phát triển bản thân.

3.2.4. Một số gợi ý giải pháp của nhân lực tại các DNDL

Thông qua các câu hỏi mở của Bảng hỏi, người được hỏi đã gợi ý một số giải pháp để giải quyết các khó khăn trong công tác phát triển NNLDL hiện nay, cụ thể như sau:

1) Phải có định hướng tốt về phát triển du lịch thì mới có chính sách hấp dẫn thu hút người lao động, đào tạo chuyên nghiệp để nuôi dưỡng và phát triển nhân tài.

2) Cơ quan quản lý nhà nước cần xây dựng hệ thống tài liệu chuẩn mực và bắt buộc cho từng vị trí, kèm theo một thư viện học tập trực tuyến để hỗ trợ cho mỗi doanh nghiệp một số lượng tài khoản học tập thường xuyên. Giúp đồng nhất các tiêu chuẩn của ngành và đáp ứng việc phát triển năng lực theo các cấp độ của một khung năng lực cụ thể.

3) Cần có nhiều hoạt động giao lưu giữa người lao động và Quản lý lao động (không phải thông qua các buổi đối thoại). Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và khích lệ, động viên, tạo điều kiện để người lao động có cơ hội phát triển nghề nghiệp bản thân. Trước mắt là thông qua các buổi tập huấn, đào tạo nội bộ. Bản thân người lao động sẽ cập nhật những kiến thức mới, có ích trong công việc, từ đó có thêm định hướng phát triển bản thân (phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu).

4) Cần bố trí đủ ngân sách cho các hoạt động phát triển NNLDL nhất là đào tạo chuyên sâu và phát triển nâng cao.

5) Doanh nghiệp cần điều chỉnh quy định giờ giấc làm việc, giảm tải một số việc hành chính, bố trí sắp xếp thời gian linh hoạt để người lao động có thể tham gia các hoạt động nâng cao năng lực, phát triển bản thân.

6) Các cơ quan quản lý nhà nước cần hỗ trợ, đồng thời kiểm tra, giám sát chặt chẽ việc các tổ chức, đơn vị đào tạo ban hành, triển khai các hoạt động đào tạo đảm bảo chuẩn sinh viên ra trường đáp ứng những kiến thức, kỹ năng cơ bản và có thái độ sẵn sàng làm việc trong bối cảnh năng động, hội nhập, linh hoạt của ngành du lịch

PHỤ LỤC 6. DỮ LIỆU

1. CÁC KẾT QUẢ LIÊN QUAN ĐẾN ƯỚC LƯỢNG MÔ HÌNH

1.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

1.1.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo *Phát triển nguồn nhân lực du lịch*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PTNNL1	10.74	4.602	.696	.852
PTNNL2	11.06	4.458	.726	.840
PTNNL3	10.79	4.451	.738	.835
PTNNL4	10.94	4.172	.760	.827

1.1.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo *Môi trường kinh doanh* Lần 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MTKD1	14.27	4.821	.769	.681
MTKD2	14.22	4.943	.755	.688
MTKD3	14.41	5.033	.689	.710
MTKD4	14.34	4.574	.824	.658
MTKD5	13.75	7.722	-.053	.915

Lần 2 (bỏ MTKD5)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MTKD1	10.27	4.472	.807	.890
MTKD2	10.23	4.545	.811	.889
MTKD3	10.41	4.645	.736	.914
MTKD4	10.35	4.203	.875	.866

1.1.3. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Sự phát triển của công nghệ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PTCN1	8.42	5.938	.647	.835
PTCN2	8.70	5.410	.740	.797
PTCN3	8.49	5.385	.772	.784
PTCN4	8.53	5.401	.641	.843

1.1.4. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Tác động từ các bên liên quan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBLQ1	9.85	5.844	.851	.892
CBLQ2	9.92	5.874	.834	.897
CBLQ3	9.79	5.975	.800	.909
CBLQ4	9.82	5.971	.808	.906

1.1.5. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển

Lần 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.726	5
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSTC1	13.33	5.485	.638	.614
CSTC2	13.34	5.688	.650	.613
CSTC3	13.50	5.497	.663	.604
CSTC4	13.37	5.960	.634	.625
CSTC5	12.22	8.638	-.041	.852

Lần 2 (bỏ CSTC5)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSTC1	9.11	4.912	.690	.814
CSTC2	9.12	5.042	.726	.798
CSTC3	9.28	5.026	.685	.815
CSTC4	9.14	5.416	.675	.820

1.1.6. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Sự hỗ trợ của lãnh đạo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HTLD1	10.58	4.873	.619	.822
HTLD2	10.48	4.648	.706	.786
HTLD3	10.33	4.384	.746	.767
HTLD4	10.60	4.498	.638	.818

1.1.7. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Văn hóa của tổ chức

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VHTC1	10.79	4.443	.757	.821
VHTC2	10.77	4.503	.765	.819
VHTC3	10.45	4.977	.610	.878
VHTC4	10.74	4.469	.770	.816

1.1.8. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo Động lực của bản thân

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLBT1	10.25	5.125	.701	.835
DLBT2	10.44	4.810	.800	.795
DLBT3	10.72	4.985	.677	.846
DLBT4	10.78	5.071	.691	.839

1.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.836
Approx. Chi-Square	9840.091
Bartlett's Test of Sphericity df	496
Sig.	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7.623	23.823	23.823	7.277	22.741	22.741	4.343

2	3.523	11.010	34.832	3.252	10.161	32.902	3.104
3	3.080	9.625	44.458	2.763	8.633	41.535	2.883
4	2.753	8.602	53.060	2.378	7.431	48.966	3.671
5	2.395	7.484	60.543	2.086	6.517	55.483	4.463
6	1.764	5.511	66.055	1.435	4.486	59.969	5.302
7	1.442	4.507	70.562	1.058	3.306	63.275	5.549
8	1.099	3.433	73.995	.742	2.320	65.594	2.672
9	.740	2.312	76.307				
10	.643	2.010	78.317				
11	.606	1.894	80.210				
12	.570	1.782	81.993				
13	.512	1.601	83.594				
14	.492	1.539	85.133				
15	.445	1.391	86.524				
16	.409	1.278	87.802				
17	.387	1.210	89.011				
18	.347	1.084	90.095				
19	.337	1.052	91.147				
20	.302	.943	92.090				
21	.281	.878	92.968				
22	.280	.875	93.843				
23	.251	.785	94.628				
24	.245	.765	95.393				
25	.235	.734	96.126				
26	.227	.708	96.834				
27	.206	.643	97.478				
28	.194	.605	98.083				
29	.178	.556	98.639				
30	.165	.516	99.155				
31	.139	.433	99.588				
32	.132	.412	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
MTKD4	.965							
MTKD2	.865							
MTKD1	.824							
MTKD3	.773							
CBLQ1		.898						
CBLQ2		.879						

CBLQ4		.859					
CBLQ3		.834					
VHTC4			.845				
VHTC2			.838				
VHTC1			.826				
VHTC3			.669				
PTCN2				.861			
PTCN3				.851			
PTCN4				.722			
PTCN1				.644			
CSTC3					.796		
CSTC2					.790		
CSTC1					.723		
CSTC4					.690		
DLBT2						.932	
DLBT3						.734	
DLBT4						.712	
DLBT1						.688	
PTNNL4							.853
PTNNL3							.803
PTNNL2							.764
PTNNL1							.658
HTLD3							.828
HTLD2							.793
HTLD1							.712
HTLD4							.707

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

1.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MTKD4	<---	MTKD	1.000				
MTKD2	<---	MTKD	.853	.031	27.216	***	
MTKD1	<---	MTKD	.906	.031	29.185	***	
MTKD3	<---	MTKD	.803	.036	22.590	***	
CBLQ1	<---	CBLQ	1.000				
CBLQ2	<---	CBLQ	.983	.035	27.784	***	
CBLQ4	<---	CBLQ	.944	.037	25.765	***	
CBLQ3	<---	CBLQ	.942	.037	25.396	***	
VHTC4	<---	VHTC	1.000				
VHTC2	<---	VHTC	1.014	.047	21.424	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VHTC1 <--- VHTC	1.013	.049	20.787	***	
VHTC3 <--- VHTC	.758	.050	15.014	***	
PTCN2 <--- PTCN	1.000				
PTCN3 <--- PTCN	1.081	.055	19.563	***	
PTCN4 <--- PTCN	.957	.062	15.376	***	
PTCN1 <--- PTCN	.892	.053	16.910	***	
CSTC3 <--- CSTC	1.000				
CSTC2 <--- CSTC	1.073	.065	16.519	***	
CSTC1 <--- CSTC	1.081	.069	15.646	***	
CSTC4 <--- CSTC	.942	.060	15.634	***	
DLBT2 <--- DLBT	1.000				
DLBT3 <--- DLBT	.857	.047	18.264	***	
DLBT4 <--- DLBT	.836	.045	18.617	***	
DLBT1 <--- DLBT	.911	.041	21.970	***	
PTNNL4 <--- PTNNL	1.000				
PTNNL3 <--- PTNNL	.908	.045	20.296	***	
PTNNL2 <--- PTNNL	.874	.046	19.065	***	
PTNNL1 <--- PTNNL	.839	.045	18.597	***	
HTLD3 <--- HTLD	1.000				
HTLD2 <--- HTLD	.833	.049	17.170	***	
HTLD1 <--- HTLD	.743	.050	14.927	***	
HTLD4 <--- HTLD	.934	.054	17.212	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MTKD4 <--- MTKD	.932
MTKD2 <--- MTKD	.846
MTKD1 <--- MTKD	.873
MTKD3 <--- MTKD	.772
CBLQ1 <--- CBLQ	.901
CBLQ2 <--- CBLQ	.880
CBLQ4 <--- CBLQ	.847
CBLQ3 <--- CBLQ	.841
VHTC4 <--- VHTC	.838
VHTC2 <--- VHTC	.855
VHTC1 <--- VHTC	.832
VHTC3 <--- VHTC	.647
PTCN2 <--- PTCN	.791
PTCN3 <--- PTCN	.873

	Estimate
PTCN4 <--- PTCN	.690
PTCN1 <--- PTCN	.749
CSTC3 <--- CSTC	.729
CSTC2 <--- CSTC	.816
CSTC1 <--- CSTC	.766
CSTC4 <--- CSTC	.766
DLBT2 <--- DLBT	.889
DLBT3 <--- DLBT	.720
DLBT4 <--- DLBT	.730
DLBT1 <--- DLBT	.815
PTNNL4 <--- PTNNL	.833
PTNNL3 <--- PTNNL	.815
PTNNL2 <--- PTNNL	.778
PTNNL1 <--- PTNNL	.763
HTLD3 <--- HTLD	.857
HTLD2 <--- HTLD	.750
HTLD1 <--- HTLD	.664
HTLD4 <--- HTLD	.752

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
HTLD4	.565
HTLD1	.441
HTLD2	.563
HTLD3	.734
PTNNL1	.582
PTNNL2	.605
PTNNL3	.664
PTNNL4	.694
DLBT1	.665
DLBT4	.532
DLBT3	.518
DLBT2	.790
CSTC4	.586
CSTC1	.587
CSTC2	.666
CSTC3	.532
PTCN1	.561

	Estimate
PTCN4	.476
PTCN3	.762
PTCN2	.626
VHTC3	.418
VHTC1	.692
VHTC2	.731
VHTC4	.702
CBLQ3	.707
CBLQ4	.718
CBLQ2	.775
CBLQ1	.813
MTKD3	.595
MTKD1	.762
MTKD2	.715
MTKD4	.869

Model Validity Measures

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	MTKD	CBLQ	VHTC	PTCN	CSTC	DLBT	PTNNL	HTLD
MTKD	0.917	0.736	0.186	0.933	0.858							
CBLQ	0.924	0.753	0.012	0.927	0.031	0.868						
VHTC	0.873	0.636	0.070	0.889	0.093†	0.089†	0.797					
PTCN	0.859	0.606	0.192	0.876	0.149**	0.014	0.266***	0.779				
CSTC	0.853	0.593	0.334	0.856	0.361***	-0.109*	0.016	0.323***	0.770			
DLBT	0.869	0.626	0.479	0.888	0.431***	0.093†	0.102*	0.305***	0.505***	0.791		
PTNNL	0.875	0.636	0.479	0.878	0.396***	-0.009	0.122*	0.438***	0.578***	0.692***	0.798	
HTLD	0.843	0.576	0.053	0.860	0.098†	-0.060	-0.019	0.191***	0.025	0.230***	0.202***	0.759

Validity Concerns

No validity concerns here.

References

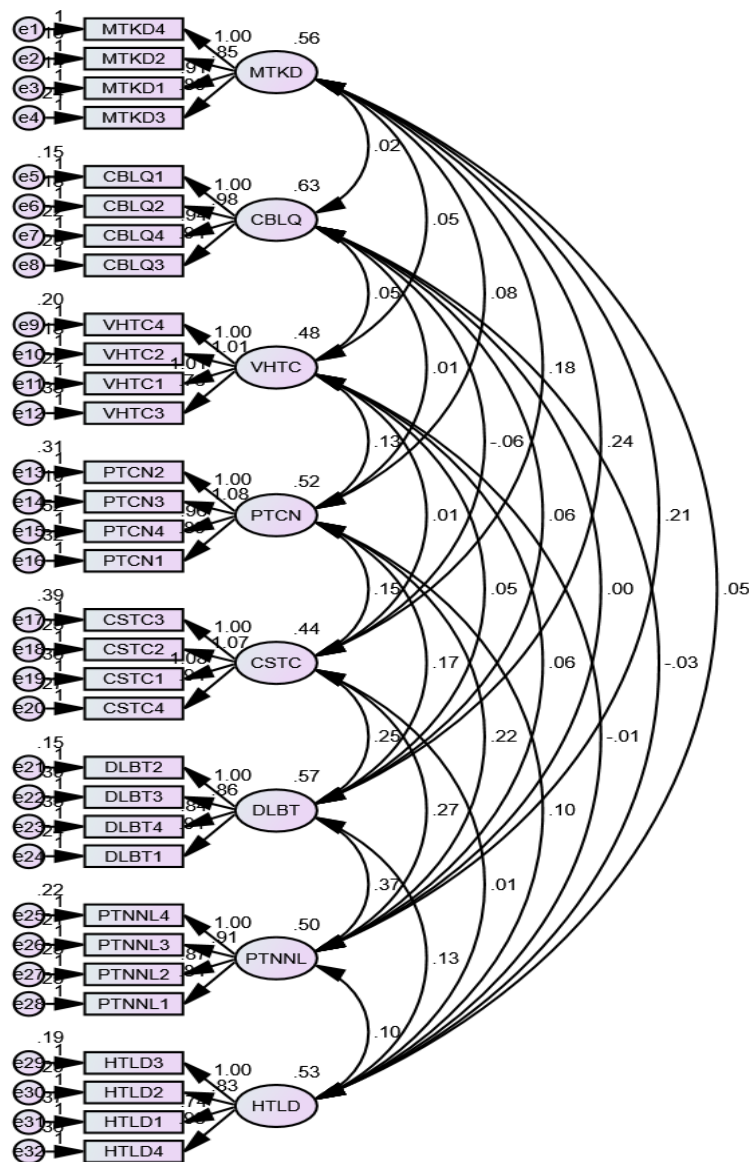
Significance of Correlations:

† $p < 0.100$

* $p < 0.050$

** $p < 0.010$

*** $p < 0.001$



Chi-square/df(<3)=2.743
 Chi-square=1195.782
 df=436

CFI(>0.9)=.921
 GFI(>0.9)=.874
 TLI (>0.9)=.910

Pclose(>0.05)=.000
 RMSEA(<0.05-0.8)=.060
 P(>0.05)=.000

1.4. Kết quả ước lượng mô hình bằng phương trình cấu trúc tuyến tính SEM
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DLBT	<---	CBLQ	.128	.040	3.177	.001	
DLBT	<---	PTCN	.096	.052	1.847	.065	
DLBT	<---	MTKD	.251	.047	5.387	***	
DLBT	<---	CSTC	.450	.062	7.273	***	
DLBT	<---	HTLD	.194	.047	4.139	***	
DLBT	<---	VHTC	.044	.049	.888	.374	
PTNNL	<---	MTKD	.067	.040	1.682	.093	
PTNNL	<---	PTCN	.190	.044	4.335	***	
PTNNL	<---	CBLQ	-.026	.034	-.757	.449	
PTNNL	<---	CSTC	.267	.056	4.808	***	
PTNNL	<---	HTLD	.041	.040	1.042	.297	
PTNNL	<---	VHTC	.016	.041	.397	.691	
PTNNL	<---	DLBT	.441	.051	8.702	***	
MTKD4	<---	MTKD	1.000				
MTKD2	<---	MTKD	.853	.031	27.216	***	
MTKD1	<---	MTKD	.906	.031	29.185	***	
MTKD3	<---	MTKD	.803	.036	22.590	***	
CBLQ1	<---	CBLQ	1.000				
CBLQ2	<---	CBLQ	.983	.035	27.784	***	
CBLQ4	<---	CBLQ	.944	.037	25.765	***	
CBLQ3	<---	CBLQ	.942	.037	25.396	***	
VHTC4	<---	VHTC	1.000				
VHTC2	<---	VHTC	1.014	.047	21.424	***	
VHTC1	<---	VHTC	1.013	.049	20.787	***	
VHTC3	<---	VHTC	.758	.050	15.014	***	
PTCN2	<---	PTCN	1.000				
PTCN3	<---	PTCN	1.081	.055	19.563	***	
PTCN4	<---	PTCN	.957	.062	15.376	***	
PTCN1	<---	PTCN	.892	.053	16.910	***	
CSTC3	<---	CSTC	1.000				
CSTC2	<---	CSTC	1.073	.065	16.519	***	
CSTC1	<---	CSTC	1.081	.069	15.646	***	
CSTC4	<---	CSTC	.942	.060	15.634	***	
DLBT2	<---	DLBT	1.000				
DLBT3	<---	DLBT	.857	.047	18.264	***	
DLBT4	<---	DLBT	.836	.045	18.617	***	
DLBT1	<---	DLBT	.911	.041	21.970	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PTNNL4 <--- PTNNL	1.000				
PTNNL3 <--- PTNNL	.908	.045	20.296	***	
PTNNL2 <--- PTNNL	.874	.046	19.065	***	
PTNNL1 <--- PTNNL	.839	.045	18.597	***	
HTLD3 <--- HTLD	1.000				
HTLD2 <--- HTLD	.833	.049	17.170	***	
HTLD1 <--- HTLD	.743	.050	14.927	***	
HTLD4 <--- HTLD	.934	.054	17.212	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DLBT <--- CBLQ	.135
DLBT <--- PTCN	.092
DLBT <--- MTKD	.249
DLBT <--- CSTC	.395
DLBT <--- HTLD	.187
DLBT <--- VHTC	.040
PTNNL <--- MTKD	.071
PTNNL <--- PTCN	.193
PTNNL <--- CBLQ	-.029
PTNNL <--- CSTC	.249
PTNNL <--- HTLD	.042
PTNNL <--- VHTC	.016
PTNNL <--- DLBT	.468
MTKD4 <--- MTKD	.932
MTKD2 <--- MTKD	.846
MTKD1 <--- MTKD	.873
MTKD3 <--- MTKD	.772
CBLQ1 <--- CBLQ	.901
CBLQ2 <--- CBLQ	.880
CBLQ4 <--- CBLQ	.847
CBLQ3 <--- CBLQ	.841
VHTC4 <--- VHTC	.838
VHTC2 <--- VHTC	.855
VHTC1 <--- VHTC	.832
VHTC3 <--- VHTC	.647
PTCN2 <--- PTCN	.791
PTCN3 <--- PTCN	.873
PTCN4 <--- PTCN	.690

	Estimate
PTCN1 <--- PTCN	.749
CSTC3 <--- CSTC	.729
CSTC2 <--- CSTC	.816
CSTC1 <--- CSTC	.766
CSTC4 <--- CSTC	.766
DLBT2 <--- DLBT	.889
DLBT3 <--- DLBT	.720
DLBT4 <--- DLBT	.730
DLBT1 <--- DLBT	.815
PTNNL4 <--- PTNNL	.833
PTNNL3 <--- PTNNL	.815
PTNNL2 <--- PTNNL	.778
PTNNL1 <--- PTNNL	.763
HTLD3 <--- HTLD	.857
HTLD2 <--- HTLD	.750
HTLD1 <--- HTLD	.664
HTLD4 <--- HTLD	.752

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

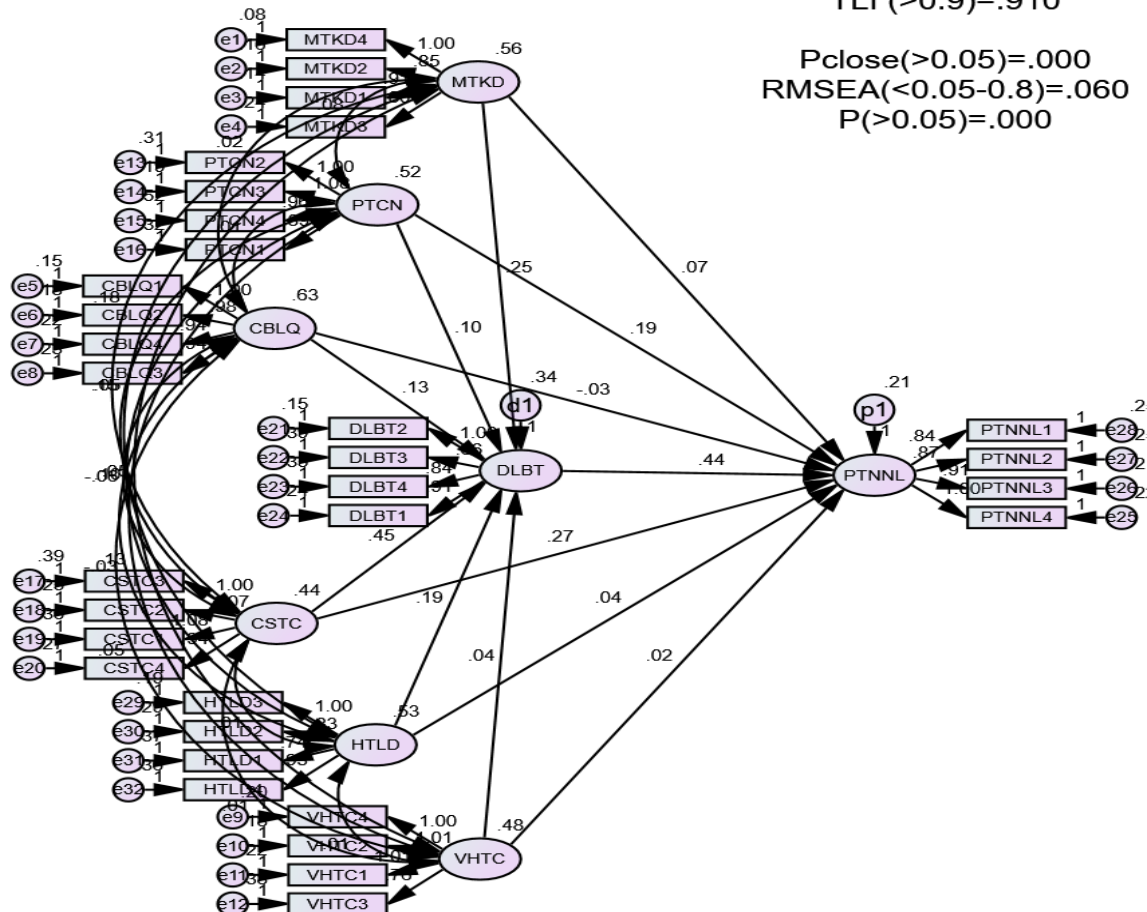
	Estimate
DLBT	.395
PTNNL	.591
HTLD4	.565
HTLD1	.441
HTLD2	.563
HTLD3	.734
PTNNL1	.582
PTNNL2	.605
PTNNL3	.664
PTNNL4	.694
DLBT1	.665
DLBT4	.532
DLBT3	.518
DLBT2	.790
CSTC4	.586
CSTC1	.587
CSTC2	.666
CSTC3	.532
PTCN1	.561

	Estimate
PTCN4	.476
PTCN3	.762
PTCN2	.626
VHTC3	.418
VHTC1	.692
VHTC2	.731
VHTC4	.702
CBLQ3	.707
CBLQ4	.718
CBLQ2	.775
CBLQ1	.813
MTKD3	.595
MTKD1	.762
MTKD2	.715
MTKD4	.869

Chi-square/df(<3)=2.743
 Chi-square=1195.782
 df=436

CFI(>0.9)=.921
 GFI(>0.9)=.874
 TLI (>0.9)=.910

Pclose(>0.05)=.000
 RMSEA(<0.05-0.8)=.060
 P(>0.05)=.000



1.5. Kết quả thống kê các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

1.5.1. Kết quả thống kê thang đo Phát triển nguồn nhân lực du lịch

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PTNNL1	484	1	5	3.77	.780
PTNNL2	484	1	5	3.45	.798
PTNNL3	484	1	5	3.73	.791
PTNNL4	484	1	5	3.57	.852
Valid N (listwise)	484				

1.5.2. Kết quả thống kê thang đo Môi trường kinh doanh

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

MTKD1	484	1	5	3.48	.776
MTKD2	484	1	5	3.53	.754
MTKD3	484	1	5	3.34	.779
MTKD4	484	1	5	3.40	.802
Valid N (listwise)	484				

1.5.3. Kết quả thống kê thang đo Sự phát triển của công nghệ

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PTCN1	484	1	5	2.96	.859
PTCN2	484	1	5	2.68	.912
PTCN3	484	1	5	2.89	.894
PTCN4	484	1	5	2.85	1.000
Valid N (listwise)	484				

1.5.4. Kết quả thống kê thang đo Tác động từ các bên liên quan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CBLQ1	484	1	5	3.27	.883
CBLQ2	484	1	5	3.21	.889
CBLQ3	484	1	5	3.34	.892
CBLQ4	484	1	5	3.31	.886
Valid N (listwise)	484				

1.5.5. Kết quả thống kê thang đo Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CSTC1	484	1	5	3.11	.934
CSTC2	484	1	5	3.10	.871
CSTC3	484	1	5	2.94	.908
CSTC4	484	1	5	3.07	.815
Valid N (listwise)	484				

1.5.6. Kết quả thống kê thang đo Sự hỗ trợ của lãnh đạo

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HTLD1	484	1	5	3.42	.816
HTLD2	484	1	5	3.52	.810
HTLD3	484	1	5	3.66	.851
HTLD4	484	1	5	3.40	.906
Valid N (listwise)	484				

1.5.7. Kết quả thống kê thang đo Văn hóa của tổ chức

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VHTC1	484	1	5	3.46	.842
VHTC2	484	1	5	3.48	.820
VHTC3	484	1	5	3.80	.810
VHTC4	484	1	5	3.51	.825
Valid N (listwise)	484				

1.5.8. Kết quả thống kê thang đo Động lực của bản thân

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DLBT1	484	1	5	3.81	.842
DLBT2	484	1	5	3.63	.848
DLBT3	484	1	5	3.34	.898
DLBT4	484	1	5	3.28	.864
Valid N (listwise)	484				

2. CÁC KẾT QUẢ THỐNG KÊ THÔNG TIN BỔ SUNG GIẢI THÍCH CHO KẾT QUẢ ƯỚC LƯỢNG

2.1.1. Kết quả bổ sung cho Phát triển nguồn nhân lực du lịch

2.1.1.1. Phát triển nguồn nhân lực du lịch Qua hoạt động đào tạo

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSHDDT1	484	1	5	4.06	.823
BSHDDT2	484	2	5	4.18	.745
BSHDDT3	484	2	5	4.07	.845
BSHDDT4	484	1	5	4.09	.825
Valid N (listwise)	484				

2.1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực du lịch Qua hoạt động giáo dục

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSHDGD1	484	1	5	4.04	.871
BSHDGD2	484	1	5	3.80	1.035
BSHDGD3	484	1	5	4.05	.914
BSHDGD4	484	1	5	3.90	1.024
Valid N (listwise)	484				

2.1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực du lịch Qua kinh nghiệm

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

BSKNLV1	484	1	5	3.53	1.130
BSKNLV2	484	1	5	3.85	.918
BSKNLV3	484	1	5	3.69	.954
BSKNLV4	484	1	5	3.81	1.026
Valid N (listwise)	484				

2.1.1.4. Phát triển nguồn nhân lực du lịch Qua phát triển bản thân

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSPTBT1	484	1	5	4.15	.924
BSPTBT2	484	1	5	4.06	1.006
BSPTBT3	484	1	5	4.12	.997
BSPTBT4	484	1	5	4.10	.898
BSPTBT5	484	1	5	4.11	.947
Valid N (listwise)	484				

2.1.2. Kết quả bổ sung cho nhân tố Môi trường kinh doanh

2.1.2.1. Tình hình kinh tế và thị trường lao động

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSKTTTLD1	484	1	5	2.96	1.000
BSKTTTLD2	484	1	5	2.97	1.123
BSKTTTLD3	484	1	5	2.81	1.086
BSKTTTLD4	484	1	5	2.95	.893
Valid N (listwise)	484				

2.1.2.2. Thay đổi văn hóa và xu hướng du lịch

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSXHDL1	484	1	5	4.01	.938
BSXHDL2	484	1	5	4.12	.933
BSXHDL3	484	1	5	4.23	.901
Valid N (listwise)	484				

2.1.3. Kết quả bổ sung cho nhân tố Sự phát triển của công nghệ

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSPTCN1	484	1	5	2.66	1.135
BSPTCN2	484	1	5	2.55	1.053
BSPTCN3	484	1	5	2.55	1.169
Valid N (listwise)	484				

2.1.4. Kết quả bổ sung cho nhân tố Tác động từ các bên liên quan

2.1.4.1. Hỗ trợ từ chính sách và các tổ chức bên ngoài

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSCSBN1	484	1	5	3.73	.924
BSCSBN2	484	1	5	3.62	.888
BSCSBN3	484	1	5	3.82	.923
BSCSBN4	484	1	5	3.79	.912
Valid N (listwise)	484				

2.1.4.2. Hợp tác từ các đối tác, đơn vị đào tạo

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSHTBN1	484	1	5	3.76	1.086
BSHTBN2	484	1	5	3.73	1.061
BSHTBN3	484	1	5	3.69	1.012
Valid N (listwise)	484				

2.1.5. Kết quả bổ sung cho nhân tố Chính sách của tổ chức về đào tạo và phát triển

2.1.5.1. Mục tiêu và chính sách PTNNL của doanh nghiệp

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSBT.MTDN1	484	1	5	2.46	1.164
BSBT.MTDN2	484	1	5	2.48	1.054
BSBT.MTDN3	484	1	5	2.49	1.177
Valid N (listwise)	484				

2.1.5.2. Hoạt động quản trị

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSBT.HDQT1	484	1	5	2.43	1.231
BSBT.HDQT2	484	1	5	2.39	1.087
BSBT.HDQT3	484	1	5	2.51	1.180
BSBT.HDQT4	484	1	5	2.43	1.150
BSBT.HDQT5	484	1	5	2.47	1.235
BSBT.HDQT6	484	1	5	2.04	1.132
Valid N (listwise)	484				

2.1.5.3. Khuyến khích của tổ chức

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

BSBT.KKTC1	484	1	5	2.32	1.197
BSBT.KKTC2	484	1	5	2.28	1.216
BSBT.KKTC3	484	1	5	2.07	1.075
BSBT.KKTC4	484	1	4	2.08	1.104
BSBT.KKTC5	484	1	5	2.13	1.171
Valid N (listwise)	484				

2.1.5.4. Truyền thông tổ chức

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSBT.TTTC1	484	1	5	2.02	1.087
BSBT.TTTC2	484	1	5	2.03	1.074
BSBT.TTTC3	484	1	5	3.65	1.026
BSBT.TTTC4	484	1	5	3.62	1.109
BSBT.TTTC5	484	1	5	3.73	1.083
Valid N (listwise)	484				

2.1.5.5. Ngân sách tổ chức

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSBT.NSTC1	484	1	5	3.62	1.124
BSBT.NSTC2	484	1	5	3.72	1.129
Valid N (listwise)	484				

2.1.6. Kết quả bổ sung cho nhân tố Sự hỗ trợ của lãnh đạo

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSBT.LDHT1	484	1	5	3.56	.938
BSBT.LDHT2	484	1	5	3.37	.919
BSBT.LDHT3	484	1	5	3.31	.882
BSBT.LDHT4	484	1	5	3.88	.844
Valid N (listwise)	484				

2.1.7. Kết quả bổ sung cho nhân tố Văn hóa của tổ chức

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSBT.VHTC1	484	1	5	3.80	.820
BSBT.VHTC2	484	1	5	3.30	.934
BSBT.VHTC3	484	1	5	3.32	.874
Valid N (listwise)	484				

3. CÁC KẾT QUẢ THỐNG KÊ MẪU KHẢO SÁT

3.1. Giới tính

Gtinh

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nam	266	55.0	55.0	55.0
Valid Nu	218	45.0	45.0	100.0
Total	484	100.0	100.0	

3.2. Độ tuổi

Tuoi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-30	160	33.1	33.1	33.1
31-40	142	29.3	29.3	62.4
Valid 41-50	99	20.5	20.5	82.9
Trên 50	83	17.1	17.1	100.0
Total	484	100.0	100.0	

3.3. Vị trí công việc

VitriCV

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nhân viên	296	61.2	61.2	61.2
Giám sát	116	24.0	24.0	85.1
Valid Trưởng phòng	63	13.0	13.0	98.1
Ban GD	9	1.9	1.9	100.0
Total	484	100.0	100.0	

3.4. Thâm niên

Thamnien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ít hơn 1 năm	35	7.2	7.2	7.2
1-5 năm	153	31.6	31.6	38.8
Valid 6-10 năm	208	43.0	43.0	81.8
11-20 năm	73	15.1	15.1	96.9
Trên 20 năm	15	3.1	3.1	100.0
Total	484	100.0	100.0	