NGHIÊN CỨU MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VÀ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN VILLA HUẾ

ThS. Nguyễn Thị Kim Anh, GSV. Lê Thị Diệu Hằng*

Tóm tắt: *Nghiên cứu được thực hiện tại Villa Huế - mô hình "khách sạn thực hành" trực thuộc Trường Cao đẳng Du lịch Huế - nhằm đánh giá mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên trong năm 2025. Dữ liệu được thu thập từ 25 nhân viên thông qua bảng hỏi Likert 5 mức và phân tích bằng SPSS 27.*

Kết quả cho thấy mức độ hài lòng và gắn bó nhìn chung ở mức tích cực (nhiều biến đạt Mean ≥ 4,0), nổi bật ở sự hỗ trợ đồng nghiệp, tinh thần đoàn kết và cảm nhận công việc có ý nghĩa. Tuy nhiên, một số yếu tố còn hạn chế như cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa đồng đều, cơ chế phản hồi từ quản lý chưa nhất quán và áp lực công việc vào mùa cao điểm.

Nghiên cứu đề xuất các giải pháp như: chuẩn hóa cơ chế phản hồi và ghi nhận, tăng cơ hội đào tạo, gắn thu nhập với hiệu quả kinh doanh, cải thiện cân bằng công việc - đời sống và duy trì khảo sát định kỳ. Kết quả góp phần xây dựng văn hóa nội bộ để nâng cao động lực, gắn bó và chất lượng vận hành, đồng thời tạo môi trường học tập thực tế cho sinh viên trong mô hình khách sạn thực hành.

Từ khóa: *Sự hài lòng nhân viên, gắn bó tổ chức, quản trị nhân sự khách sạn, động lực làm việc, khách sạn thực hành*

1. Đặt vấn đề

Villa Huế tọa lạc tại số 04 Trần Quang Khải, phường Thuận Hóa, thành phố Huế, là cơ sở thực hành nghề du lịch trực thuộc Trường Cao đẳng Du lịch Huế. Cơ sở này vận hành theo mô hình "khách sạn - trường học", vừa cung cấp các dịch vụ lưu trú, ẩm thực, hội họp và nghỉ dưỡng cho khách du lịch, vừa đóng vai trò là môi trường thực hành chuyên nghiệp cho sinh viên ngành du lịch - khách sạn. Mô hình này cho phép sinh viên trực tiếp tham gia các hoạt động vận hành thực tế dưới sự hướng dẫn của giảng viên và đội ngũ quản lý, qua đó gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo và thực tiễn nghề nghiệp.

* *Giám sát bộ phận Buồng khách sạn Villa Huế*

Tại thời điểm khảo sát tháng 7 năm 2025, Villa Huế sở hữu 35 phòng nghỉ với nhiều hạng phòng khác nhau, phản ánh quy mô hoạt động và mức độ đa dạng dịch vụ của cơ sở (Bảng 1).

Bảng 1. Cơ cấu loại phòng

TT	Loại phòng	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
1	Villa Superior	10	28.6
2	Villa Deluxe	2	5.7
3	Royal Superior	15	42.9
4	Royal Deluxe	4	11.4
5	Royal Suite	2	5.7
6	Royal Triple	2	5.7
Tổng		**35**	**100**

Nguồn: Villa Huế

Cơ cấu phòng cho thấy hai hạng phòng Villa Superior và Royal Superior chiếm 71,5% tổng số phòng, phù hợp với đặc điểm thị trường du lịch Huế cũng như định hướng phục vụ đồng thời khách du lịch và hoạt động đào tạo thực hành. Tuy nhiên, các hạng phòng cao cấp gồm Royal Deluxe, Royal Suite và Royal Triple có tỷ trọng còn hạn chế, dẫn đến mức độ đa dạng hóa sản phẩm lưu trú chưa cao trong những thời điểm nhu cầu phân khúc cao cấp gia tăng. Các phòng được thiết kế hài hòa giữa phong cách hiện đại và nét chấm phá hoàng gia, với diện tích dao động từ 36 m² đến 71 m², đáp ứng yêu cầu lưu trú, nghỉ dưỡng và học tập trải nghiệm trong môi trường khách sạn thực tế.

Năm 2026, Villa Huế đưa vào khai thác khu Harmony và Courtyard, nâng tổng quy mô lên 64 phòng, trong đó khu mới gồm 29 phòng (45,3%).

Harmony (15 phòng) phù hợp khách công tác và khách lẻ; Courtyard (14 phòng) hướng đến khách đoàn và gia đình. Cơ cấu nổi bật với Courtyard Twin (24,1%) và Harmony Double/Single (mỗi loại 20,7%), cho thấy định hướng khai thác song song khách đoàn và khách cá nhân.

Bảng 2. Cơ cấu loại phòng

TT	Loại phòng	Số lượng (phòng)	Tỷ trọng (%)
1	Harmony Tripple	3	10.3
2	Harmony Double	6	20.7

TT	Loại phòng	Số lượng (phòng)	Tỷ trọng (%)
3	Harmony Single	6	20.7
4	Courtyard Double Double	2	6.9
5	Courtyard Double	1	3.4
6	Courtyard Tripple	4	13.8
7	Courtyard Twin	7	24.1
Tổng		**29**	**100**

Nguồn: Villa Huế

Trong mô hình "khách sạn thực hành", nhân sự đóng vai trò quyết định đối với chất lượng phục vụ, trải nghiệm khách hàng và hiệu quả đào tạo nghề. Tại Villa Huế, đội ngũ nhân sự đa dạng, bao gồm nhân viên và thực tập sinh luân phiên theo ca. Vì vậy, việc khảo sát mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên là cần thiết nhằm nhận diện các yếu tố ảnh hưởng và xây dựng cơ chế quản lý phù hợp. Sự hài lòng và gắn bó của nhân viên không chỉ phản ánh chất lượng môi trường làm việc mà còn là yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả vận hành, khả năng giữ chân nhân lực và nâng cao năng suất lao động (Armstrong & Taylor, 2020; Robbins & Judge, 2019). Nhân viên hài lòng thường làm việc với động lực cao, ít có xu hướng nghỉ việc và sẵn sàng đóng góp ý tưởng, trong khi nhân viên thiếu hài lòng có thể trở thành nguy cơ rò rỉ nhân lực và làm giảm năng suất lao động.

Các yếu tố then chốt ảnh hưởng đến sự hài lòng và gắn bó của nhân viên đã được nhiều nghiên cứu chỉ ra, bao gồm lương thưởng và phúc lợi, điều kiện làm việc (trang thiết bị, không gian nghỉ ngơi), mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp quản lý, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cơ hội học hỏi và phát triển nghề nghiệp, cũng như cảm nhận về ý nghĩa của công việc (Herzberg, 1966; Milkovich et al., 2016; Colquitt et al., 2019; Greenhaus & Allen, 2011).

Tại Villa Huế, việc đánh giá mức độ hài lòng và các yếu tố liên quan của nhân viên có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Kết quả đánh giá giúp nhà quản lý nhận diện điểm mạnh, phát hiện những vấn đề tồn tại, từ đó xây dựng môi trường làm việc tích cực, nâng cao động lực và sự gắn bó của đội ngũ nhân sự.

Bên cạnh đó, Villa Huế không chỉ cung cấp dịch vụ lưu trú, ẩm thực và nghỉ dưỡng, mà còn là nơi sinh viên trực tiếp quan sát và trải nghiệm các mối quan hệ trong môi trường làm việc thực tế như quan hệ giữa quản lý và nhân viên,

cách phối hợp nhóm, giao tiếp nội bộ và quy trình vận hành nhân sự. Vì vậy, nghiên cứu này góp phần liên kết lý thuyết quản trị nhân sự với thực tiễn quản lý khách sạn, vừa mang lại giá trị thực tiễn cho đào tạo, vừa góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- Dữ liệu được thu thập qua bảng hỏi khảo sát ngẫu nhiên mức độ hài lòng của cán bộ quản lý và nhân viên tại Villa Huế tại thời điểm tháng 7 năm 2025, tập trung vào các yếu tố: lương thưởng, điều kiện làm việc, quan hệ đồng nghiệp - quản lý, cân bằng công việc - cuộc sống và động lực nghề nghiệp. Do quy mô mẫu khảo sát nhỏ nên kết quả nghiên cứu chủ yếu phản ánh thực trạng nội bộ của đơn vị trong bối cảnh khảo sát cụ thể.

2.2. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát gồm 25 nhân viên đang làm việc tại Villa Huế, đại diện cho các bộ phận khác nhau.

2.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được mã hóa và phân tích bằng SPSS 27, sử dụng thống kê mô tả gồm giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, tần suất và phần trăm. Kết quả được trình bày qua bảng và biểu đồ để đánh giá mức độ hài lòng và đề xuất cải tiến quản lý nhân sự tại Villa Huế.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Hài lòng, gắn bó và các yếu tố ảnh hưởng

Hài lòng và gắn bó của nhân viên là xương sống của bất kỳ tổ chức nào, đặc biệt trong ngành dịch vụ - khách sạn, nơi hiệu quả vận hành và trải nghiệm khách hàng phụ thuộc trực tiếp vào sự cam kết của nhân viên (Locke, 1976 [7]; Herzberg, 1966 [6]). Nhân viên hài lòng sẽ làm việc chủ động, sáng tạo và ít có xu hướng rời bỏ tổ chức, trong khi nhân viên thiếu gắn bó có thể làm suy giảm hiệu quả hoạt động và gây tốn kém cho tổ chức.

Theo Herzberg (1966 [6]), sự hài lòng chịu tác động từ hai nhóm yếu tố:

1. Yếu tố duy trì (hygiene factors): lương thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc, quan hệ đồng nghiệp – quản lý.

2. Yếu tố động viên (motivators): cơ hội học hỏi, phát triển năng lực, sự công nhận, cảm giác công việc có ý nghĩa.

Các yếu tố chính ảnh hưởng đến hài lòng và gắn bó tại Villa Huế gồm:

- Lương thưởng và phúc lợi: Khi lương minh bạch, đúng hạn và phù hợp với công việc, nhân viên cảm thấy được công nhận và giảm bất mãn. Các khoản thưởng định kỳ hoặc thưởng theo hiệu quả trực tiếp tăng động lực làm việc và cam kết lâu dài (Milkovich et al., 2016 [12]; Armstrong & Taylor, 2020 [1]; Loan & Linh, 2016 [13]; Vững, 2022 [14]).

- Điều kiện làm việc: Cơ sở vật chất đầy đủ, trang thiết bị phù hợp và môi trường an toàn, vệ sinh không chỉ giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả mà còn giảm căng thẳng và rủi ro nghề nghiệp, tạo nền tảng cho sự hài lòng lâu dài (Robbins & Judge, 2019 [2]; Đậu, 2018 [8]; Thức, 2018 [11]).

- Quan hệ đồng nghiệp và quản lý: Hỗ trợ từ đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo minh bạch, tính công bằng và tôn trọng lẫn nhau là yếu tố then chốt quyết định tinh thần hợp tác, cảm giác an toàn và năng suất làm việc (Colquitt et al., 2019 [3]; Thức, 2018 [11]; Lê, 2015 [10]).

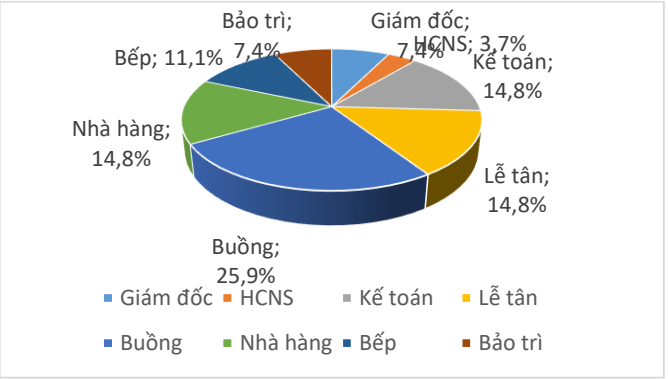
- Cân bằng công việc - cuộc sống: Lịch làm việc hợp lý, thời gian nghỉ ngơi đầy đủ và công việc không xâm phạm đời sống cá nhân giúp nhân viên giữ sức khỏe tinh thần, giảm kiệt sức và tăng cam kết với tổ chức. Các chính sách linh hoạt về thời gian làm việc và chú trọng đời sống tinh thần nâng cao mức độ hài lòng chung (Greenhaus & Allen, 2011 [5]; Vững, 2022 [14]; Loan & Linh, 2016 [13]).

- Động lực và phát triển nghề nghiệp: Khi nhân viên cảm thấy công việc có ý nghĩa, có cơ hội học hỏi, được công nhận và phát triển năng lực, họ tăng cường cam kết, nâng cao năng suất và giảm nguy cơ rời bỏ tổ chức (Meyer et al., 2002 [9]; Vững, 2022 [14]; Đậu, 2018 [8]).

Như vậy, hệ thống các yếu tố này - từ lương thưởng, điều kiện làm việc, quan hệ đồng nghiệp - quản lý, cân bằng công việc - cuộc sống đến động lực nghề nghiệp - quyết định mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên tại Villa Huế. Khi tất cả yếu tố được đảm bảo đồng thời, nhân viên sẽ cam kết lâu dài, duy trì thái độ tích cực và đóng góp tối đa cho sự thành công của khách sạn thực hành, đồng thời làm nền tảng cho việc kết nối lý thuyết quản trị nhân sự với thực hành đào tạo sinh viên.

3.2. Mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên tại Villa Huế

Trước khi tiến hành đánh giá mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên, cần nắm rõ cơ cấu nhân sự tại Villa Huế để hiểu rõ phân bổ và vai trò các bộ phận trong vận hành khách sạn.



Hình 1. Cơ cấu nhân sự khách sạn Villa Huế

Nhìn chung, cơ cấu nhân sự tại Villa Huế phản ánh tỷ lệ phù hợp giữa các bộ phận vận hành trực tiếp và quản lý. Bộ phận buồng 7 người chiếm tỷ lệ cao nhất (25,9%), chịu trách nhiệm vệ sinh phòng và khu vực chung, đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ lưu trú. Các bộ phận lễ tân (4 người), nhà hàng (4 người), kế toán (4 người) và bếp (3 người) đều chiếm tỷ lệ tương đối đồng đều (11% -15%), đảm bảo sự phối hợp giữa phục vụ khách hàng, quản lý tài chính và vận hành nội bộ. Bộ phận quản lý (2 người) và 01 người hành chính nhân sự (HCNS) chiếm tỷ lệ nhỏ (3,7% -7,4%) nhưng đóng vai trò điều hành và hỗ trợ chiến lược, giúp duy trì sự ổn định và hiệu quả chung.

Như vậy, cơ cấu này vừa đáp ứng yêu cầu vận hành khách sạn, vừa là môi trường thực hành hiệu quả cho sinh viên, giúp các em quan sát và học tập mô hình nhân sự thực tế, từ quản lý, lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, bếp đến bảo trì.

Để đánh giá hiệu quả của cơ cấu nhân sự này đối với mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên, chúng tôi đã tiến hành khảo sát trực tiếp nhằm thu thập phản hồi từ đội ngũ tại khách sạn.

Dữ liệu được thu thập từ 25 phiếu khảo sát sử dụng thang đo Likert 1- 5, trong đó điểm số cao phản ánh mức độ hài lòng và gắn bó lớn hơn. Kết quả cho thấy đa số phản hồi mang tính tích cực, thể hiện môi trường làm việc được đánh giá tương đối tốt. Tuy nhiên, dữ liệu cũng cho thấy vẫn còn một số khía cạnh cần được chú ý để cải thiện nhằm tăng trải nghiệm và củng cố động lực làm việc của nhân viên trong thời gian tới.

Bảng 3. Mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên tại Villa Huế

STT	Biến khảo sát	Mean	SD
1	Tôi được nhận lương đúng hạn hàng tháng	4,1	0,6
2	Các khoản thưởng (Lễ, Tết) được chi trả minh bạch	3,9	0,7
3	Tôi hài lòng với mức lương so với khối lượng công việc hiện tại	3,8	0,8
4	Thiết bị, dụng cụ làm việc đầy đủ và hoạt động tốt	4,0	0,6
5	Khu vực nghỉ ngơi giữa ca sạch sẽ, thoải mái	3,9	0,7
6	Nơi làm việc được bố trí phù hợp với tính chất công việc	4,0	0,6
7	Công việc được giao rõ ràng và đúng năng lực	3,9	0,7
8	Không có sự thiên vị giữa các nhân viên	3,8	0,8
9	Lịch trực/ca được sắp xếp hợp lý, không quá tải	3,9	0,7
10	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ khi tôi cần	4,2	0,5
11	Mọi người trong tổ/bộ phận làm việc đoàn kết, thân thiện	4,1	0,6
12	Tôi không cảm thấy bị cô lập khi làm việc tại đây	4,0	0,6
13	Tôi được ghi nhận hoặc động viên khi làm tốt	3,9	0,7
14	Tôi có thể góp ý với quản lý một cách thoải mái	3,8	0,8
15	Tôi nhận được phản hồi mang tính xây dựng từ quản lý	3,8	0,8
16	Tôi được hướng dẫn kỹ khi nhận việc hoặc chuyển vị trí mới	3,9	0,7
17	Tôi có thể học hỏi thêm từ đồng nghiệp và quản lý	3,9	0,6
18	Tôi có cơ hội được đào tạo thêm nếu có nhu cầu	3,9	0,7
19	Công việc phù hợp với khả năng và chuyên môn của tôi	4,0	0,6
20	Tôi có động lực và tinh thần tốt khi đi làm	4,0	0,6
21	Tôi cảm thấy công việc hiện tại có ý nghĩa và giá trị	4,0	0,6
22	Môi trường làm việc thân thiện, tôn trọng lẫn nhau	4,1	0,5
23	Bầu không khí tại nơi làm việc tích cực và chuyên nghiệp	4,0	0,6
24	Tôi cảm thấy tự hào khi làm việc tại Villa Huế	4,0	0,6
25	Tôi có đủ thời gian nghỉ giữa các ca	3,9	0,7

Nguồn: Số liệu điều tra

3.2.1. Lương thưởng và phúc lợi

Kết quả khảo sát cho thấy nhân viên tại Villa Huế nhìn chung hài lòng với chế độ lương thưởng hiện tại, tuy nhiên vẫn mong muốn có thêm sự rõ ràng và công bằng trong cơ chế đãi ngộ. Việc trả lương đúng hạn được đánh giá rất tích cực, với mean = 4,1/5 (SD = 0,6), phản ánh hệ thống chi trả ổn định và tạo sự yên tâm cho nhân viên.

Đối với các khoản thưởng theo dịp lễ, Tết mức hài lòng đạt mean = 3,9/5 (SD = 0,7). Điều này cho thấy chính sách thưởng hiện có cơ bản phù hợp, tuy nhiên vẫn còn một số nhân viên chưa thật sự nắm rõ cách thức xét thưởng.

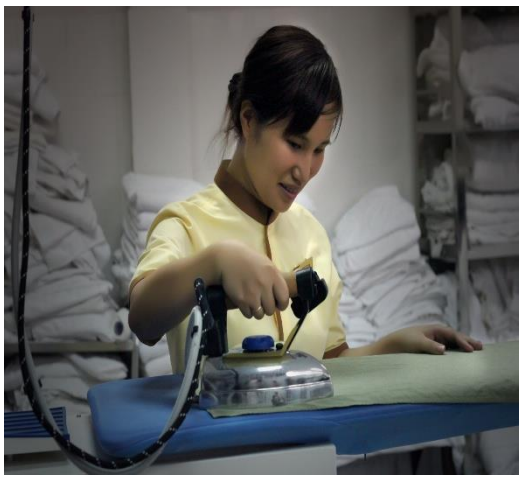
Mức lương so với khối lượng công việc ghi nhận mean = 3,8/5 (SD = 0,8), cho thấy nhân viên hài lòng ở mức trung bình - khá nhưng vẫn kỳ vọng mức ghi nhận tương xứng với khối lượng công việc.

Những kết quả này cho thấy chính sách lương thưởng tại Villa Huế tương đối ổn định và minh bạch, đây là một lợi thế đáng ghi nhận. Tuy nhiên, nhân viên vẫn mong muốn tăng tính rõ ràng trong thông tin về thưởng và cơ chế gắn kết giữa hiệu quả làm việc với đãi ngộ.

Để nâng cao động lực làm việc và bảo đảm công bằng trong đãi ngộ, khách sạn có thể áp dụng cơ chế thưởng gắn với doanh thu hằng tháng và hiệu quả của từng bộ phận. Điều này phù hợp với quan điểm quản trị dựa trên kết quả (Performance-based HRM), giúp tăng tính công bằng nội bộ và tính cạnh tranh bên ngoài. Cách làm này giúp nhân viên thấy rõ mối liên hệ giữa kết quả kinh doanh và thu nhập. Doanh thu càng cao, thu nhập càng tăng.

Mô hình thưởng theo doanh thu cũng khuyến khích các bộ phận phối hợp nhịp nhàng hơn: lễ tân đẩy mạnh bán phòng, buồng đảm bảo phòng sạch và sẵn sàng, nhà hàng phục vụ tốt để tăng đánh giá tích cực và tỷ lệ khách quay lại. Mỗi tháng đều có mục tiêu mới nên hạn chế được tâm lý "tháng nào cũng như nhau". Đồng thời, cơ chế tính thưởng dựa trên số liệu cụ thể sẽ giảm tâm lý so bì giữa các bộ phận, vì ai đóng góp tốt sẽ được ghi nhận rõ ràng.

3.2.2. Điều kiện làm việc



Kết quả khảo sát cho thấy nhân viên đánh giá khá tích cực về cơ sở vật chất hiện tại: thiết bị và dụng cụ làm việc tương đối đầy đủ (mean = 4,0/5; SD = 0,6), khu vực nghỉ ngơi đạt mức khá (mean = 3,9/5; SD = 0,7) và bố trí nơi làm việc phù hợp (mean = 4,0/5; SD = 0,6). Tuy nhiên, một số bộ phận như Buồng vẫn cần được bổ sung thêm thiết bị thiết yếu để đáp ứng yêu cầu công việc, cụ thể xe đẩy, máy hút bụi,

dụng cụ vệ sinh và đồ bảo hộ cá nhân nhất là trong mùa cao điểm với công suất phòng trên 80%.

Khách sạn có thể rà soát và chuẩn hóa danh mục trang thiết bị theo từng vị trí, đồng thời cải thiện khu vực nghỉ ngơi với các tiện nghi cơ bản nhằm giúp nhân viên giảm căng thẳng trong ca làm. Khi điều kiện làm việc được đảm bảo đầy đủ và thuận tiện, hiệu suất lao động sẽ tăng, tinh thần đồng nghiệp cải thiện và góp phần tạo sự cân bằng tốt hơn giữa công việc và cuộc sống.

3.2.3. Quan hệ đồng nghiệp - quản lý

Nhân viên đánh giá cao sự hỗ trợ và đoàn kết giữa đồng nghiệp hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, với mức hài lòng về tinh thần đoàn kết và thân thiện đạt từ mean = 4,1 đến mean = 4,2/5 (SD = 0,5 - 0,6). Tuy nhiên, mức độ phản hồi và ghi nhận từ quản lý chỉ đạt khoảng mean = 3,8 - 3,9/5 (SD = 0,7 - 0,8), phản ánh việc phản hồi chưa thực sự đồng đều giữa các bộ phận và có thể ảnh hưởng đến động lực phát triển cá nhân.

Để cải thiện, khách sạn có thể tăng cường các buổi phản hồi định kỳ kết hợp với hướng dẫn công việc một - kèm - một, đồng thời tập huấn kỹ năng phản hồi mang tính xây dựng cho đội ngũ quản lý để nâng cao khả năng ghi nhận thành tích. Bên cạnh đó, tạo môi trường cởi mở để nhân viên chia sẻ ý kiến và nhận phản hồi tích cực sẽ giúp nâng chất lượng giao tiếp nội bộ.

Khi quản lý phản hồi hiệu quả và nhất quán, nhân viên cảm thấy được ghi nhận, có động lực làm việc tốt hơn và gắn bó lâu dài, từ đó nâng cao hiệu quả vận hành chung của khách sạn.

Như vậy, quan hệ nội bộ nhìn chung tích cực nhưng còn thiếu cơ chế phản hồi chính thức và nhất quán giữa các bộ phận

3.2.4. Cân bằng công việc - đời sống

Kết quả khảo sát cho thấy nhân viên nhìn chung hài lòng về tính linh hoạt trong ca làm việc và thời gian nghỉ giữa ca, với mean = 3,9 - 4,0/5 (SD = 0,6 - 0,7). Mức độ ảnh hưởng của công việc đến đời sống cá nhân cũng ở mức

tương tự (mean = 3,9 - 4,0/5; SD = 0,7). Tuy vậy, những bộ phận (lễ tân ca tối, buồng mùa cao điểm, nhà hàng vào giờ ăn sáng) phải làm việc vào giờ cao điểm vẫn chịu nhiều áp lực, đặc biệt trong mùa du lịch hoặc khi công suất phòng tăng cao.

Để hỗ trợ cân bằng công việc - đời sống, Villa Huế phối hợp công đoàn khách sạn tổ chức các chương trình nghỉ dưỡng, team-building và sự kiện gắn kết gia đình, tiêu biểu như Vui Tết Thiếu nhi 01/06, giúp nhân viên thư giãn, giảm căng thẳng và nâng cao tinh thần đoàn kết.

Ngoài ra, khách sạn có thể điều chỉnh lịch trực hợp lý hơn, cho phép linh hoạt đổi ca giữa các nhân viên, đồng thời tổ chức các hoạt động gắn kết như team - building hoặc chương trình thư giãn giúp duy trì sức khỏe tinh thần. Khi nhân viên đạt được cân bằng tốt giữa công việc và đời sống, họ sẽ giữ được tinh thần tích cực, tăng động lực làm việc, gắn bó lâu dài và góp phần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả.

3.2.5. Động lực và phát triển nghề nghiệp

Kết quả khảo sát cho thấy nhân viên đánh giá tích cực về cơ hội học hỏi trong quá trình làm việc, với mean = 3,9 - 4,0/5 (SD = 0,6 - 0,7). Công việc nhìn chung phù hợp với khả năng và chuyên môn, đạt mức mean =4,0/5 (SD = 0,6), điều này phản ánh rằng các cơ hội thực tế để học hỏi và phát triển nghề nghiệp tại khách sạn đang được nhân viên đánh giá cao và góp phần tạo động lực làm việc tích cực.

Nhân viên có cơ hội tham gia nhiều hoạt động nâng cao kỹ năng và trải nghiệm thực tế, tiêu biểu như:

- Hội thi nghiệp vụ lễ tân 2025, giúp nhân viên rèn luyện kỹ năng chuyên môn, giao tiếp và phục vụ khách hàng và tạo cơ hội ghi nhận thành tích, nâng cao động lực cá nhân.

- Các hoạt động văn hóa, văn nghệ và thể dục thể thao, góp phần tăng tinh thần đoàn kết, gắn kết đồng nghiệp và cải thiện sức khỏe thể chất, tinh thần và củng cố môi trường làm việc tích cực và thân thiện.

Nguồn: Villa Huế

Tuy nhiên, vẫn tồn tại sự chênh lệch giữa các bộ phận về cơ hội đào tạo và luân chuyển vị trí, dẫn đến việc phát triển chuyên môn chưa đồng đều. Để cải thiện, khách sạn có thể triển khai chương trình luân chuyển nội bộ, các khóa đào tạo định kỳ, đồng thời khuyến khích nhân viên chủ động đề xuất ý tưởng cải tiến.

Khi những biện pháp này được thực hiện đồng bộ, nhân viên sẽ gắn bó lâu dài hơn, tăng năng suất, giữ tinh thần làm việc tích cực, góp phần nâng cao hiệu quả vận hành và xây dựng môi trường làm việc ổn định, bền vững tại Villa Huế.

Kết quả khảo sát cho thấy mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên ở mức tích cực, với 12/25 biến có điểm trung bình từ 4,0 trở lên. Các yếu tố nổi bật gồm sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (mean = 4,2), tinh thần đoàn kết - thân thiện (mean = 4,1) và cảm nhận về ý nghĩa công việc (mean = 4,0). Những kết quả này phản ánh môi trường làm việc tích cực, tạo động lực phát triển nghề nghiệp và khuyến khích nhân viên chủ động học hỏi.

Tuy nhiên, cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa đồng đều giữa các bộ phận, phản hồi từ quản lý chưa nhất quán, và sự cân bằng công việc - đời sống vẫn chưa tối ưu ở một số vị trí làm theo ca. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp sẽ giúp duy trì động lực, nâng cao sự gắn bó của nhân viên và góp phần xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, ổn định. Nếu các hạn chế không được khắc phục kịp thời, nguy cơ giảm động lực, chán nản hoặc luân chuyển nhân sự giữa các bộ phận có thể tăng vào mùa cao điểm.

4. Kết luận và kiến nghị

4.1. Kết luận

Kết quả khảo sát 25 nhân viên tại Villa Huế cho thấy mức độ hài lòng và gắn bó nhìn chung tích cực (mean ≥ 4,0/5) ở các yếu tố: lương - phúc lợi, sự hỗ trợ giữa đồng nghiệp, trang thiết bị làm việc và cảm nhận công việc có ý nghĩa. Điều này phù hợp với quan điểm của Herzberg (1959) khi cho rằng các yếu tố duy trì (hygiene factors) như phúc lợi và điều kiện làm việc góp phần hạn chế sự bất mãn, trong khi các yếu tố thúc đẩy (motivators) như ghi nhận và cơ hội học hỏi tạo động lực và gắn kết dài hạn.

Tuy nhiên, dữ liệu khảo sát cũng phản ánh một số điểm hạn chế đáng chú ý. Cụ thể, cơ hội phát triển nghề nghiệp có sự chênh lệch giữa các bộ phận; cơ chế phản hồi và ghi nhận từ quản lý chưa thống nhất; và cân bằng công việc - đời sống chưa tối ưu, đặc biệt trong giai đoạn cao điểm tại Buồng, Lễ tân, Bếp và Nhà hàng. Điều này tương đồng với nhận định của Meyer & Allen (1991) về tầm quan trọng của cam kết tổ chức dựa trên phát triển năng lực và sự hỗ trợ từ cấp quản trị.

Nhận diện vấn đề cốt lõi

1. Cơ hội học hỏi và luân chuyển công việc chưa đồng đều.
2. Phản hồi từ quản lý chưa mang tính hệ thống.
3. Lịch trực và áp lực mùa vụ tạo ra sự mệt mỏi và giảm động lực ở một số vị trí.
4. Chưa khai thác tốt cơ chế khuyến khích ý tưởng và đề xuất cải tiến nội bộ.

4.2. Đề xuất giải pháp

Để nâng cao mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên, nghiên cứu đề xuất triển khai đồng bộ các nhóm giải pháp:

- Nâng cao hiệu quả quản lý và động lực nhân viên: Hiểu rõ áp lực và nhu cầu thực tế của nhân viên không chỉ nâng cao động lực và hiệu quả quản lý, mà còn giảm xung đột nhân sự, cải thiện chất lượng dịch vụ và tạo môi trường học tập ổn định cho sinh viên. Như Peter Drucker nhấn mạnh: *"The productivity of work is not the responsibility of the worker but of the manager." (Hiệu quả công việc không phải là trách nhiệm của người lao động mà là trách nhiệm của người quản lý).* Để đạt được điều này, quản lý nên trực tiếp tham gia thực hiện các công việc của nhân viên và luân phiên theo ca (Job Shadowing), đồng thời được đào tạo kỹ năng động viên, phản

hồi, giao tiếp và xử lý tình huống, kết hợp khuyến khích sáng kiến của nhân viên và phối hợp đào tạo sinh viên thực tế. Qua đó, SOP được chuẩn hóa, chất lượng dịch vụ nâng cao, đồng thời thúc đẩy sáng tạo, tính chủ động, sự gắn bó và năng lực lãnh đạo.

- Phát triển năng lực: Tổ chức đào tạo định kỳ theo nhu cầu từng bộ phận (Lễ tân, Buồng, Nhà hàng, Bếp), kết hợp các chuyên đề kỹ năng mềm như giao tiếp, giải quyết vấn đề và xử lý tình huống. Áp dụng mô hình kèm cặp nội bộ (mentoring) giữa nhân viên có kinh nghiệm và nhân viên mới, song song với luân chuyển công việc nhằm mở rộng hiểu biết, tăng tính linh hoạt và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

- Cơ chế ghi nhận - phản hồi: Xây dựng chính sách thưởng dựa trên các chỉ số KPI rõ ràng như mức độ hài lòng khách hàng, chất lượng phục vụ và hiệu quả công việc. Thiết lập phiên phản hồi định kỳ theo tháng hoặc quý, đảm bảo quản lý ghi nhận thành tích và cung cấp phản hồi mang tính xây dựng, giúp nhân viên điều chỉnh hành vi và định hướng mục tiêu cá nhân.

- Cân bằng công việc - đời sống: Điều chỉnh lịch trực theo tính chất mùa vụ, ưu tiên linh hoạt đổi ca và hỗ trợ nghỉ bù cho các bộ phận chịu áp lực cao. Bên cạnh đó, tổ chức hoạt động team - building, chăm sóc sức khỏe tinh thần và các chương trình gắn kết nhằm giảm căng thẳng và duy trì động lực làm việc lâu dài. Tăng cường văn hóa nội bộ: họp bộ phận thường xuyên, khuyến khích trao đổi ý kiến và xây dựng môi trường lắng nghe - tôn trọng.

- Tăng cường văn hóa nội bộ: Duy trì họp bộ phận thường xuyên để thảo luận khó khăn, chia sẻ kinh nghiệm và đề xuất cải tiến quy trình. Khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến bằng cơ chế đánh giá ý tưởng thực tế và khen thưởng phù hợp. Xây dựng văn hóa lắng nghe - tôn trọng - hợp tác nhằm phát triển môi trường làm việc tích cực, tạo cảm giác tự hào khi làm việc tại Villa Huế.

- Theo dõi và đánh giá: Thực hiện khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên theo chu kỳ 3 - 6 tháng/lần, tập trung vào các nội dung: điều kiện làm việc, phản hồi từ quản lý, cơ hội phát triển nghề nghiệp và cân bằng công việc - đời sống. Kết hợp theo dõi các chỉ số KPI như tỷ lệ nghỉ việc, phản hồi tiêu cực từ khách, tỷ lệ tham gia đào tạo và năng suất công việc. Dữ liệu thu thập được dùng để điều chỉnh chính sách, tối ưu phân ca và nâng cao chất lượng quản trị nhân sự.

Mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên tại Villa Huế nhìn chung tích cực. Tuy vậy, khảo sát cũng cho thấy có sự khác biệt giữa các bộ phận, đặc biệt là lễ tân, buồng và nhà hàng - những nơi chịu áp lực cao vào mùa khách du lịch Huế. Việc triển khai các giải pháp thống nhất, rõ ràng và phù hợp với điều kiện hoạt động thực tế của khách sạn sẽ góp phần nâng cao động lực làm việc, giảm tình trạng thay đổi nhân sự đột ngột, cải thiện chất lượng phục vụ và tạo môi trường thực hành ổn định, "đi vô nghề" hơn cho sinh viên ngành Du lịch - Khách sạn tại Huế.

Kết quả này là cơ sở tham khảo hữu ích cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo về quản trị nhân sự trong mô hình khách sạn thực hành ở Huế nói riêng và Việt Nam nói chung, đặc biệt trong bối cảnh nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực du lịch chất lượng ngày càng tăng. Do tổng số nhân sự tại Villa Huế không lớn nên nghiên cứu chỉ khảo sát 25 nhân viên tại thời điểm nghiên cứu. Kết quả vì vậy chủ yếu phản ánh thực trạng nội bộ của đơn vị. Trong thời gian tới, nghiên cứu sẽ được mở rộng theo hướng khảo sát ở nhiều thời điểm khác nhau nhằm đánh giá toàn diện hơn mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên trong mô hình khách sạn thực hành.

Tài liệu tham khảo

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
3. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
4. Đậu, H. H. (2018). The study of the factors affecting the level of satisfaction in the employment of the officers in economic zones in Vung Ang economic area, Hà Tĩnh. *Tạp chí Khoa học & Công nghệ – Đại học Công nghiệp Hà Nội*, 46, 129–134.
5. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 17–43. https://doi.org/10.1177/0149206310382455
6. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1966). *Work and the nature of man.* World Publishing Company.

7. Loan, C. T. K., & Linh, D. T. (2016). A study on factors affecting job satisfaction of workers at Cam Binh Shoes Company. *Vietnam Journal of Agricultural Science*, 14(10), 1618–1630. https://doi.org/10.31817/tckhnnvn.2016.14.10
8. Lê, T. P. (2015). Factors influencing job satisfaction of employees: A study in Hanoi. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển.*
9. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842
10. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
12. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
13. Bùi, Q. A., & Trần, M. T. (2024). Work–life balance and satisfaction among hospitality employees. *Tạp chí Du lịch Việt Nam.*
14. Thức, N. T. (2018). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên quản lý cấp trung tại các khu công nghiệp Đông Nam Bộ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 54(6), 168–179. https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2018.109
15. Vững, L. M. (2022). Các yếu tố tác động đến duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*. https://doi.org/10.52932/jfm.vi68.247

STUDY ON EMPLOYEE SATISFACTION AND ENGAGEMENT AT VILLA HUE HOTEL

Abstract: *This study was conducted at Villa Huế – a "training hotel" model under Hue Tourism College – to assess employee satisfaction and engagement in the context of the hotel's expansion from 35 to 64 rooms in 2026. Data were collected from 25 employees using a five-point Likert scale questionnaire and analyzed with SPSS 27. The results indicate that overall employee satisfaction and engagement are at a positive level (many variables reached Mean ≥ 4.0). Notable strengths include peer support, team spirit, and employees' perception that their work is meaningful. However, several limitations were identified, such as uneven opportunities for career development, inconsistent feedback mechanisms from management, and increased workload pressure during peak seasons. The study proposes several solutions, including standardizing feedback and recognition mechanisms, expanding training opportunities, linking income with business performance, improving work–life balance, and conducting periodic surveys. The findings contribute to building an internal organizational culture that enhances motivation, employee engagement, and operational quality, while also creating a practical learning environment for students within the training hotel model.*

Keywords: *Employee satisfaction, organizational commitment, hotel human resource management, work motivation, training hotel.*