

Phát triển nguồn nhân lực với năng lực thích ứng của doanh nghiệp khách sạn tại Hà Nội trong bối cảnh chuyển đổi số

Lê Thị Hương

Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội

Tóm tắt: Chuyển đổi số đang làm thay đổi sâu sắc phương thức tổ chức, vận hành và cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn. Cùng với sự phát triển của các nền tảng đặt phòng trực tuyến, hệ thống quản trị khách sạn, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và các công cụ tương tác số, yêu cầu đối với nguồn nhân lực khách sạn cũng có sự thay đổi đáng kể. Bài viết phân tích mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và năng lực thích ứng của doanh nghiệp khách sạn tại Hà Nội trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu học thuật, kết hợp phân tích số liệu thứ cấp về hoạt động du lịch, lưu trú của Hà Nội cho thấy năng lực thích ứng của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào đầu tư công nghệ mà còn phụ thuộc vào khả năng của người lao động trong tiếp nhận, khai thác và thích nghi với công nghệ mới. Kết quả phân tích làm rõ quan điểm phát triển nguồn nhân lực cần chuyển từ trọng tâm đào tạo nghiệp vụ sang phát triển đồng thời năng lực chuyên môn, năng lực số, khả năng học hỏi, đổi mới và giải quyết vấn đề. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số hàm ý về tuyển dụng, đào tạo, quản trị hiệu suất, phát triển nghề nghiệp cho nhân lực khách sạn và xây dựng văn hóa tổ chức nhằm nâng cao năng lực thích ứng của doanh nghiệp khách sạn tại Hà Nội.

Từ khóa: Phát triển nguồn nhân lực; năng lực thích ứng; chuyển đổi số; doanh nghiệp khách sạn; Hà Nội.

1. Mở đầu

Chuyển đổi số đang trở thành một xu hướng có ảnh hưởng ngày càng rõ nét đến hoạt động kinh doanh du lịch và khách sạn. Sự phát triển của dữ liệu lớn, điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo, nền tảng đặt phòng trực tuyến và các hệ thống quản trị số không chỉ làm thay đổi phương thức cung cấp dịch vụ mà còn làm thay đổi cách thức doanh nghiệp tổ chức và sử dụng nguồn lực. Bharadwaj và cộng sự (2013) cho rằng chiến lược kinh doanh trong môi trường số ngày càng gắn chặt với công nghệ, dữ liệu và khả năng tái cấu trúc các hoạt động kinh doanh. Theo đó, chuyển đổi số không nên được nhìn nhận đơn thuần là việc ứng dụng một công cụ công nghệ mà là quá trình thay đổi phương thức tạo ra và cung cấp giá trị của doanh nghiệp.

Đối với ngành khách sạn, tác động của chuyển đổi số thể hiện khá rõ thông qua sự phát triển của hệ thống quản lý khách sạn, nền tảng đặt phòng trực tuyến, thanh toán điện

từ, quản trị quan hệ khách hàng, truyền thông số và các ứng dụng hỗ trợ cá nhân hóa trải nghiệm. Busulwa và cộng sự (2022) cho thấy chuyển đổi số đang tạo ra những yêu cầu năng lực mới đối với nhà quản trị khách sạn, trong đó nổi bật là năng lực lãnh đạo số, đổi mới số, tương tác với khách hàng trên môi trường số và quản trị trải nghiệm khách hàng. Sự thay đổi về công nghệ tất yếu kéo theo sự thay đổi về yêu cầu đối với người lao động. Nhân viên khách sạn không chỉ cần kiến thức và kỹ năng nghiệp vụ mà còn phải sử dụng được các hệ thống số, xử lý thông tin, phối hợp qua nền tảng công nghệ và thích ứng với những quy trình làm việc mới. Ở cấp quản lý, yêu cầu còn cao hơn khi nhà quản trị phải có khả năng sử dụng dữ liệu, tổ chức lại công việc và dẫn dắt nhân viên trong quá trình thay đổi. Từ góc độ quản trị nguồn nhân lực, công nghệ vừa tạo ra cơ hội nâng cao hiệu quả quản lý vừa đặt ra những yêu cầu mới về năng lực của người lao động. Bondarouk và Brewster (2016) cho rằng sự phát triển của công nghệ đang làm thay đổi đáng kể nội dung và phương thức thực hiện quản trị nguồn nhân lực. Trong môi trường số, quản trị nhân lực không chỉ dừng ở tuyển dụng, bố trí và kiểm soát lao động mà ngày càng chú trọng đến dữ liệu, năng lực, học tập và khả năng thích ứng của nhân viên.

Hà Nội là một trong những trung tâm du lịch lớn của Việt Nam và đang có sự phát triển nhanh cả về lượng khách, doanh thu và hệ thống cơ sở lưu trú. Trong bối cảnh đó, năng lực thích ứng trở thành một yêu cầu quan trọng đối với doanh nghiệp khách sạn. Theo cách tiếp cận năng lực động, doanh nghiệp có khả năng duy trì và phát triển lợi thế khi có khả năng nhận diện sự thay đổi, huy động và tái cấu hình nguồn lực để đáp ứng môi trường mới (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Năng lực thích ứng được xem xét trong mối quan hệ với khả năng của doanh nghiệp trong việc phản ứng trước những thay đổi của môi trường. Teece (2007) phát triển cách tiếp cận năng lực động dựa trên ba nhóm năng lực cơ bản: nhận diện cơ hội và nguy cơ, nắm bắt cơ hội và tái cấu hình nguồn lực. Trong doanh nghiệp khách sạn thể hiện qua: nhận biết thay đổi về khách hàng, công nghệ và cạnh tranh; điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ, quy trình và nhân lực; thay đổi nguồn lực, cấu trúc, kỹ năng và cách thức vận hành. Như vậy, năng lực thích ứng không phải là trạng thái cố định mà là khả năng liên tục thay đổi.

Đối với doanh nghiệp khách sạn, nguồn nhân lực giữ vị trí đặc biệt bởi con người vừa là nguồn lực cần được phát triển, vừa là chủ thể trực tiếp vận hành công nghệ, thực hiện đổi mới và tạo ra trải nghiệm dịch vụ. Trong môi trường chuyển đổi số, giá trị của nguồn nhân lực không chỉ nằm ở kiến thức hiện có mà còn ở khả năng học hỏi và thay đổi.

2. Phát triển nguồn nhân lực và năng lực thích ứng của doanh nghiệp khách sạn trong chuyển đổi số

Trong doanh nghiệp khách sạn, nguồn nhân lực có đặc điểm khác biệt so với nhiều ngành sản xuất bởi chất lượng sản phẩm được hình thành đồng thời với quá trình cung cấp dịch vụ. Nhân viên là một bộ phận trực tiếp tạo ra trải nghiệm cho khách hàng. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực không chỉ nhằm bảo đảm đủ số lượng lao động mà còn phải hướng tới hình thành đội ngũ có năng lực phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Becker và Huselid (2006) nhấn mạnh vai trò của quản trị nguồn nhân lực chiến lược trong việc liên kết hệ thống nhân lực với thực hiện chiến lược doanh nghiệp. Theo cách tiếp cận này, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển nhân viên cần được thiết kế phù hợp với yêu cầu về năng lực mà doanh nghiệp cần có để thực hiện chiến lược. Đối với doanh nghiệp khách sạn trong quá trình chuyển đổi số, điều này có nghĩa là chính sách nhân sự không thể tách rời chiến lược công nghệ và đổi mới dịch vụ.

Chuyển đổi số làm mở rộng nội hàm năng lực nghề nghiệp của người lao động khách sạn. Bên cạnh kiến thức và kỹ năng nghiệp vụ, người lao động cần có khả năng sử dụng các hệ thống quản lý, khai thác dữ liệu, giao tiếp trên môi trường số và xử lý thông tin. Đặc biệt, khả năng học hỏi và thích nghi trở nên quan trọng khi công nghệ và quy trình làm việc thường xuyên thay đổi.

Nghiên cứu của Demir, Yaşar và Demir (2022) cho thấy chuyển đổi số có mối quan hệ với đổi mới và hoạch định nguồn nhân lực trong các khách sạn. Điều này gợi ý rằng quá trình chuyển đổi số cần được tích hợp với hoạt động hoạch định và phát triển nhân lực, thay vì chỉ được xem là nhiệm vụ của bộ phận công nghệ.

Ở cấp quản lý, yêu cầu về năng lực còn rộng hơn. Nhà quản trị cần có khả năng nhận diện cơ hội công nghệ, đánh giá tác động của công nghệ đến hoạt động kinh doanh, tổ chức lại quy trình và hỗ trợ nhân viên thích ứng với thay đổi. Busulwa và cộng sự (2022) nhấn mạnh các năng lực liên quan đến lãnh đạo số, đổi mới số và quản trị trải nghiệm khách hàng trong bối cảnh chuyển đổi số của ngành khách sạn.

Năng lực thích ứng của doanh nghiệp có thể được tiếp cận từ lý thuyết năng lực động. Teece và cộng sự (1997) cho rằng năng lực động liên quan đến khả năng doanh nghiệp tích hợp, xây dựng và tái cấu hình các nguồn lực để thích ứng với môi trường thay đổi. Theo cách tiếp cận này, năng lực thích ứng không phải là một nguồn lực có sẵn mà được hình thành thông qua quá trình tổ chức, học hỏi và thay đổi.

Trong doanh nghiệp khách sạn, khả năng thích ứng thể hiện trước hết ở khả năng nhận diện thay đổi trong nhu cầu khách hàng và môi trường cạnh tranh. Khi hành vi đặt phòng chuyển sang các nền tảng trực tuyến, doanh nghiệp phải điều chỉnh phương thức

phân phối; khi khách hàng yêu cầu trải nghiệm cá nhân hóa, doanh nghiệp phải khai thác thông tin khách hàng; khi công nghệ mới xuất hiện, doanh nghiệp phải điều chỉnh quy trình và kỹ năng nhân viên. Nguồn nhân lực vì vậy có thể tác động đến năng lực thích ứng thông qua khả năng tiếp nhận và chuyển hóa những thay đổi thành hành động. Nhân viên có năng lực số có thể tiếp nhận công nghệ nhanh hơn; nhân viên có khả năng học hỏi có thể thích nghi với quy trình mới; đội ngũ quản lý có năng lực đổi mới có thể tổ chức lại nguồn lực phù hợp với môi trường mới.

Nghiên cứu của Ye và Chen (2024) về người lao động khách sạn trong quá trình chuyển đổi số cũng cho thấy môi trường số làm thay đổi yêu cầu đối với nhân viên và làm nổi bật vai trò của các nguồn lực hỗ trợ từ tổ chức, đào tạo và động lực làm việc. Điều này củng cố nhận định rằng chuyển đổi số cần được thực hiện đồng thời với phát triển con người.

Như vậy, có thể xem mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và năng lực thích ứng theo hướng: phát triển nguồn nhân lực → nâng cao khả năng tiếp nhận và khai thác công nghệ → tăng khả năng đổi mới và điều chỉnh quy trình → nâng cao năng lực thích ứng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đây là mối quan hệ có tính tương tác, bởi chính quá trình chuyển đổi số cũng làm thay đổi yêu cầu phát triển nguồn nhân lực.

3. Thực trạng và những yêu cầu mới đối với nguồn nhân lực khách sạn tại Hà Nội

Thực trạng phát triển của du lịch Hà Nội cho thấy quy mô thị trường đang mở rộng nhanh. Theo báo cáo từ Sở Du lịch Hà Nội, ước tính trong 6 tháng đầu năm 2026, tổng lượng khách du lịch đến Hà Nội đạt 18,01 triệu lượt, tăng 15,7% so với cùng kỳ năm trước. Trong đó, khách quốc tế đạt 4,64 triệu lượt, tăng tới 26,8%, bao gồm khoảng 3,27 triệu lượt khách có lưu trú. Khách du lịch nội địa đạt 13,37 triệu lượt, tăng 12,3%. Tổng thu từ khách du lịch đạt 74,23 nghìn tỷ đồng, tăng 19,1% so với cùng kỳ năm 2025, hoàn thành 46,4% kế hoạch của cả năm 2026. Công suất phòng trung bình của khách sạn đạt khoảng 65,64%, tăng 2,3 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm 2025. Quy mô hạ tầng tính đến cuối tháng 6/2026, thành phố duy trì 3.761 cơ sở lưu trú với 71.286 phòng, trong đó 85 khách sạn, khu căn hộ được xếp hạng từ 1 đến 5 sao với 11.965 phòng. Sự ổn định về số lượng cơ sở nhưng sự gia tăng nhanh của lượng khách cho thấy áp lực khai thác và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp khách sạn ngày càng lớn.

Những con số trên phản ánh tiềm năng thị trường lớn. Nhưng để thích ứng với quy mô này, doanh nghiệp khách sạn phải đổi mới với yêu cầu ngày càng cao về khả năng tổ chức vận hành, phân phối sản phẩm, quản lý công suất và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Khi số lượng khách tăng, khối lượng thông tin và giao dịch cần xử lý cũng tăng, làm cho

ứng dụng công nghệ trở thành một thành tố ngày càng quan trọng trong quản trị. Thực tế phát triển du lịch của Hà Nội cũng cho thấy thành phố đang thúc đẩy số hóa hoạt động du lịch. Trong quý I/2025, Hà Nội định hướng tiếp tục ứng dụng nền tảng địa chỉ số, số hóa hệ thống thông tin về khu, điểm và cơ sở dịch vụ du lịch, đồng thời xây dựng các phần mềm hỗ trợ quản lý và phục vụ khách du lịch. Điều này tạo ra một môi trường trong đó các doanh nghiệp lưu trú phải từng bước tham gia vào hệ sinh thái du lịch số.

Từ góc độ doanh nghiệp khách sạn, yêu cầu trước hết là phải có nhân viên có khả năng sử dụng các hệ thống quản lý và nền tảng số. Nhân viên lễ tân cần sử dụng hệ thống quản lý đặt phòng và thông tin khách hàng; bộ phận kinh doanh cần quản lý các kênh phân phối trực tuyến; bộ phận marketing cần sử dụng dữ liệu và nền tảng số để tiếp cận khách hàng; bộ phận chăm sóc khách hàng phải có khả năng theo dõi và phản hồi trên nhiều kênh. Năng lực số không chỉ dừng ở thao tác kỹ thuật. Nhân viên cần hiểu dữ liệu mà hệ thống tạo ra và biết sử dụng dữ liệu để hỗ trợ quyết định trong phạm vi công việc. Chẳng hạn, nhân viên kinh doanh không chỉ cần biết cập nhật giá trên nền tảng trực tuyến mà còn cần hiểu biến động nhu cầu, hành vi đặt phòng và phản hồi của khách hàng. Tương tự, nhà quản lý không chỉ cần biết đọc báo cáo mà phải có khả năng sử dụng thông tin để điều chỉnh nhân sự, giá, sản phẩm và quy trình phục vụ.

Một yêu cầu khác là khả năng học hỏi liên tục. Công nghệ trong khách sạn thay đổi nhanh, từ hệ thống quản lý đến công cụ marketing và chăm sóc khách hàng. Vì vậy, đào tạo một lần không thể bảo đảm năng lực lâu dài. Ye và Chen (2024) cho thấy người lao động khách sạn trong quá trình chuyển đổi số cần có những nguồn lực hỗ trợ từ tổ chức để thích ứng với sự thay đổi trong công việc. Đối với Hà Nội, vấn đề này có ý nghĩa đặc biệt bởi hệ thống cơ sở lưu trú có sự đa dạng lớn về quy mô. Đối với các khách sạn quy mô lớn, thách thức chủ yếu có thể nằm ở việc đồng bộ hệ thống, chuẩn hóa năng lực và quản trị sự thay đổi. Trong khi đó, các cơ sở quy mô nhỏ có thể gặp khó khăn về kinh phí, nhân lực chuyên trách và khả năng tiếp cận công nghệ. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực cần được thiết kế phù hợp với điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp thay vì áp dụng một mô hình đồng nhất.

Yêu cầu đối với nguồn nhân lực khách sạn Hà Nội đang dịch chuyển theo ba hướng. Thứ nhất, từ năng lực nghiệp vụ đơn thuần sang năng lực kết hợp giữa nghiệp vụ và công nghệ. Thứ hai, từ đào tạo kỹ năng cố định sang khả năng học hỏi liên tục. Thứ ba, từ thực hiện công việc theo quy trình có sẵn sang khả năng xử lý vấn đề, đổi mới và thích ứng với thay đổi. Đây chính là điểm kết nối giữa phát triển nguồn nhân lực và năng lực thích ứng. Doanh nghiệp có thể đầu tư hệ thống công nghệ nhưng nếu nhân viên không sử dụng hiệu quả, không hiểu ý nghĩa của dữ liệu hoặc không sẵn sàng thay đổi thì công nghệ khó chuyển

hóa thành kết quả kinh doanh. Ngược lại, đội ngũ có khả năng học hỏi và thích ứng sẽ giúp doanh nghiệp khai thác tốt hơn các nguồn lực công nghệ.

4. Một số hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp khách sạn tại Hà Nội

Từ mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và năng lực thích ứng, doanh nghiệp khách sạn cần điều chỉnh hoạt động quản trị nhân lực theo hướng gắn chặt hơn với chiến lược chuyển đổi số.

Thứ nhất, xây dựng khung năng lực phù hợp với môi trường số. Khung năng lực của từng vị trí cần kết hợp năng lực nghiệp vụ, năng lực số và năng lực thích ứng. Đối với nhân viên trực tiếp, cần chú trọng khả năng sử dụng hệ thống công nghệ, xử lý thông tin và giải quyết vấn đề. Đối với quản lý, cần tăng cường năng lực phân tích dữ liệu, quản trị thay đổi và dẫn dắt nhân viên trong quá trình chuyển đổi.

Thứ hai, đổi mới hoạt động đào tạo. Đào tạo cần chuyển từ việc hướng dẫn sử dụng một phần mềm cụ thể sang phát triển khả năng học hỏi và vận dụng công nghệ vào giải quyết công việc. Doanh nghiệp có thể kết hợp đào tạo trực tiếp, đào tạo trực tuyến, đào tạo tại nơi làm việc và chia sẻ kinh nghiệm giữa nhân viên. Nội dung đào tạo cần gắn với những tình huống thực tế như xử lý phản hồi trực tuyến, quản lý đặt phòng, khai thác dữ liệu khách hàng và cá nhân hóa dịch vụ.

Thứ ba, điều chỉnh tuyển dụng theo yêu cầu năng lực mới. Bên cạnh chuyên môn nghiệp vụ, doanh nghiệp cần quan tâm đến năng lực số, ngoại ngữ, giao tiếp, giải quyết vấn đề và khả năng học hỏi. Đối với những vị trí có mức độ tương tác cao với khách hàng, năng lực kết hợp giữa công nghệ và kỹ năng con người cần được coi trọng.

Thứ tư, gắn đánh giá hiệu suất với khả năng đổi mới và thích ứng. Các tiêu chí đánh giá nhân viên không nên chỉ tập trung vào năng suất hoặc số lượng công việc hoàn thành mà cần xem xét khả năng sử dụng công nghệ, học hỏi kỹ năng mới, cải tiến quy trình và đóng góp vào trải nghiệm khách hàng.

Thứ năm, xây dựng văn hóa học hỏi và chấp nhận thay đổi. Chuyển đổi số thường làm thay đổi thói quen làm việc và có thể tạo ra tâm lý e ngại. Doanh nghiệp cần tăng cường truyền thông nội bộ, khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình thay đổi và tạo cơ chế để nhân viên chia sẻ sáng kiến. Khi người lao động được nhìn nhận là chủ thể của chuyển đổi thay vì chỉ là đối tượng phải thích nghi, khả năng tiếp nhận công nghệ sẽ thuận lợi hơn.

Thứ sáu, tăng cường phối hợp giữa các bộ phận. Dữ liệu khách hàng, doanh thu, công suất phòng, phản hồi dịch vụ và hoạt động marketing có quan hệ với nhau. Vì vậy,

chuyển đổi số cần hạn chế tình trạng dữ liệu bị chia cắt theo từng bộ phận. Phát triển năng lực làm việc liên chức năng sẽ giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh hơn trước những thay đổi của nhu cầu thị trường.

Thứ bảy, lựa chọn mức độ chuyển đổi phù hợp với quy mô doanh nghiệp. Với các khách sạn lớn, trọng tâm có thể là tích hợp hệ thống, khai thác dữ liệu và ứng dụng các công nghệ tiên tiến. Với các cơ sở nhỏ hơn, ưu tiên có thể là số hóa đặt phòng, thanh toán, chăm sóc khách hàng và quản lý dữ liệu. Phát triển nguồn nhân lực cũng cần đi theo lộ trình tương ứng, tránh tạo áp lực thay đổi vượt quá khả năng hấp thụ của tổ chức.

Bên cạnh nỗ lực của doanh nghiệp, sự liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp cũng cần được tăng cường. Chương trình đào tạo nhân lực khách sạn cần cập nhật những yêu cầu mới về công nghệ, dữ liệu, ngoại ngữ, giao tiếp và giải quyết vấn đề.

Về phía cơ quan quản lý, hỗ trợ chuyển đổi số cho doanh nghiệp du lịch cần được gắn với hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực. Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030 xác định phát triển nguồn nhân lực và ứng dụng khoa học, công nghệ là những nội dung quan trọng trong quá trình phát triển du lịch (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Do đó, các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khách sạn, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, cần quan tâm đồng thời đến công nghệ, kỹ năng số và năng lực quản trị thay đổi.

5. Kết luận

Chuyển đổi số đang tạo ra sự thay đổi đáng kể đối với hoạt động kinh doanh khách sạn và làm xuất hiện những yêu cầu mới đối với nguồn nhân lực. Quy mô thị trường tạo ra cả cơ hội và áp lực đối với doanh nghiệp khách sạn trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, hiệu quả vận hành và khả năng thích ứng. Phát triển nguồn nhân lực có mối liên hệ chặt chẽ với năng lực thích ứng của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực có năng lực chuyên môn, năng lực số và khả năng học hỏi sẽ giúp doanh nghiệp tiếp nhận công nghệ, đổi mới quy trình và điều chỉnh phương thức phục vụ nhanh hơn. Theo cách tiếp cận năng lực động, khả năng thích ứng được hình thành thông qua việc doanh nghiệp nhận diện thay đổi và tái cấu hình nguồn lực phù hợp với môi trường mới (Teece et al., 1997). Do đó, phát triển nguồn nhân lực khách sạn tại Hà Nội cần chuyển từ trọng tâm đào tạo nghiệp vụ sang phát triển năng lực tổng hợp. Trong đó, năng lực số, khả năng học hỏi, giải quyết vấn đề, đổi mới và thích ứng cần được đặt cùng với năng lực chuyên môn. Tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất, phát triển nghề nghiệp và văn hóa tổ chức cần được thiết kế theo một định hướng thống nhất với chiến lược chuyển đổi số.

Tài liệu tham khảo

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed., Kogan Page, London.
2. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006), "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, 32(6), pp. 898–925.
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013), "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights", *MIS Quarterly*, 37(2), pp. 471–482.
4. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016), "Conceptualising the Future of HRM and Technology Research", *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), pp. 2652–2671.
5. Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022), "Digital Transformation and Hospitality Management Competencies: Toward an Integrative Framework", *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132.
6. Demir, M., Yaşar, E., & Demir, Ş. Ş. (2022), "Digital Transformation and Human Resources Planning: The Mediating Role of Innovation", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(1), pp. 21–36.
7. Kaya, E., & Karakuş, Y. (2024), "Digitalization in Human Resources Management: A Conceptual Study on Hotel Organizations", *Journal of Tourism Research Institute*, 5(1), pp. 43–53.
8. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.
9. Ye, Y., & Chen, K.-H. (2024), "Hospitality Employees and Digital Transformation: The Mediating Roles of Alienation and Motivation", *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103731.
10. Sở Du lịch Hà Nội (2025), "Hà Nội đón hơn 15,5 triệu lượt du khách 6 tháng đầu năm 2025", Cổng Thông tin điện tử thành phố Hà Nội.
11. Sở Du lịch Hà Nội (2025), "Du lịch Hà Nội đón hơn 30 triệu lượt khách trong 11 tháng của năm 2025", Cổng Thông tin điện tử thành phố Hà Nội.
12. Sở Du lịch Hà Nội (2026), "Quý I, Hà Nội đón gần 9 triệu lượt du khách, bứt phá toàn diện", Cổng Thông tin điện tử Chính phủ.
13. Thủ tướng Chính phủ (2020), Quyết định số 147/QĐ-TTg ngày 22/01/2020 phê duyệt *Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030*.