



CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC KHÁCH SẠN 3 SAO TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ – GÓC NHÌN TỪ NHÀ QUẢN LÝ

Trần Thị Thu Hiền

Khoa Du lịch, Đại học Huế, 22 Lâm Hoàng, Huế, Việt Nam

Tóm tắt: Chất lượng nguồn nhân lực luôn nhận được sự quan tâm ở các lĩnh vực chuyên môn trên toàn thế giới bởi tầm quan trọng của nó đối với sự phát triển của mọi doanh nghiệp. Với dữ liệu điều tra phỏng vấn các lãnh đạo ở các khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, nghiên cứu này đã sử dụng mô hình năng lực yêu cầu đối với lao động du lịch trong ASEAN để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Đối tượng mà nghiên cứu hướng đến là chất lượng của đội ngũ cấp trung – mắt xích quan trọng liên kết lãnh đạo cấp cao với những người lao động trực tiếp. Kết quả cho thấy, từ góc nhìn của các nhà lãnh đạo ở các khách sạn 3 sao, năng lực của các nhân viên quản lý cấp trung khá tốt, về cả kiến thức, kỹ năng và thái độ, nhưng chưa đạt được sự kỳ vọng của ban lãnh đạo. Điều đáng nói là mặc dù ban lãnh đạo kỳ vọng rất cao về chất lượng đội ngũ nhân viên, nhưng sự đầu tư vào hoạt động đào tạo ở các đơn vị này rất hạn chế. Vì vậy, các đơn vị muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trước hết cần có chiến lược đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên ở đơn vị mình trong thời gian tới.

Từ khóa: chất lượng nguồn nhân lực, khách sạn, nguồn nhân lực, nhân viên quản lý cấp trung

1. Đặt vấn đề

Ngày nay, nguồn nhân lực trở thành nguồn tài sản quý giá, là nhân tố quyết định sự tăng trưởng và phát triển của mọi quốc gia, lãnh thổ. Đối với ngành du lịch, nguồn nhân lực có chất lượng cao lại là một yếu tố cực kỳ quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của điểm đến du lịch nói chung và của mỗi doanh nghiệp nói riêng. Trong thời gian gần đây, số lượng nguồn nhân lực du lịch đang có xu hướng tăng lên nhanh chóng. Theo báo cáo của Viện Nghiên cứu phát triển du lịch (ITDR), với tốc độ tăng trưởng là 6,2%/năm trong giai đoạn 2011–2015, đến hết năm 2015, nhu cầu nhân lực làm việc trực tiếp (hướng dẫn viên du lịch, lễ tân, v.v.) trong ngành ước tính cần 620.000 người và đến năm 2020 nhu cầu nhân lực của ngành Du lịch tăng lên khoảng 870.000 lao động trực tiếp với tốc độ tăng trưởng trong giai đoạn 2016–2020 là 7,0%/năm. Song, nguồn nhân lực trình độ cao lại chiếm tỷ lệ khá thấp. Trong tổng số lao động

*Liên hệ: hientran0609@gmail.com

trong ngành du lịch, chỉ hơn 12% có trình độ cao đẳng, đại học trở lên. Vấn đề chất lượng nguồn nhân lực đang đặt ra một bài toán lớn cho các nhà quản lý về du lịch.

Ở Thừa Thiên Huế, du lịch được xác định là ngành kinh tế mũi nhọn của địa phương. Tuy nhiên, theo báo cáo của tổ chức Lao động Quốc tế, phát triển của ngành du lịch Thừa Thiên Huế còn rất hạn chế so với cả nước do nguồn nhân lực thiếu về số lượng, còn chất lượng đang ở trình độ thấp ở các doanh nghiệp, điển hình là khách sạn 3 sao. Có thể thấy rằng khách sạn 3 sao ở Huế với mức giá phải chăng kèm chất lượng dịch vụ khá tốt đã thu hút số đông du khách có thu nhập bậc trung, cả khách nội địa và quốc tế. Hiện toàn tỉnh có 9 hệ thống khách sạn đạt chuẩn 3 sao với 736 phòng và 1265 giường phục vụ du khách. Theo đánh giá của tổ chức Lao động Quốc tế, chất lượng nguồn nhân lực ở các khách sạn ở Huế nhìn chung chưa tốt. Việc đánh giá và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ mục tiêu kinh doanh và hình thành nên chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp [16].

Nghiên cứu này hướng đến đối tượng là chất lượng của đội ngũ cấp trung ở các khách sạn 3 sao trên địa bàn từ góc nhìn của nhà quản lý khách sạn. Đội ngũ này là mắt xích quan trọng liên kết tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo cấp cao với những người trực tiếp thực hiện và đội ngũ này cũng chính là những người trực tiếp lãnh đạo nhóm thực hiện công việc. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng cho thấy kỳ vọng của các lãnh đạo khách sạn về đội ngũ nhân viên cấp trung. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn Thừa Thiên Huế.

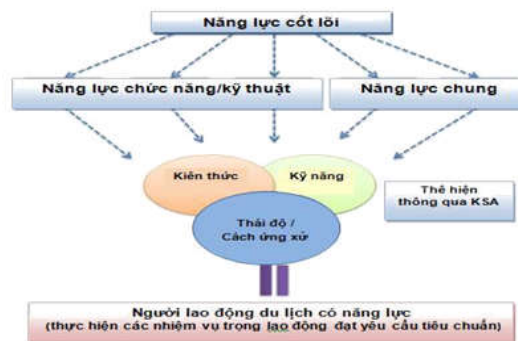
2. Cơ sở lý thuyết, phương pháp nghiên cứu và dữ liệu

2.1. Cơ sở lý thuyết về chất lượng nguồn nhân lực và đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp [3]. Có thể hiểu, nguồn nhân lực cần phải hiểu là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc nào đó [8].

Nhiều nghiên cứu cũng đã chỉ ra vai trò của đào tạo đối với chất lượng nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp thường xuyên có các khóa đào tạo ngắn hạn, dài hạn và chuyên nghiệp có đội ngũ lao động thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ [12]. Bên cạnh việc quản lý hiệu suất làm việc và phát triển quản lý, việc xác định nhu cầu đào tạo, đào tạo và nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động là những giải pháp cần có để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, góp phần cải thiện hiệu suất lao động [15]. Các doanh nghiệp cần chú trọng đẩy mạnh công tác bồi dưỡng, phát triển chất lượng nguồn nhân lực du lịch, đặc biệt là đội ngũ lao động tiếp xúc trực tiếp với các khách hàng [14].

Liên quan đến quy chuẩn về chất lượng nguồn nhân lực, Cộng đồng Kinh tế ASEAN cũng đã thống nhất xây dựng thoả thuận thừa nhận lẫn nhau trong ASEAN về nghề du lịch (MRA-TP) nhằm cho phép chuyển dịch việc làm của người lao động du lịch lành nghề giữa các quốc gia thành viên và để công nhận các kỹ năng và văn bằng của người lao động du lịch từ các quốc gia thành viên khác trong ASEAN. Hình 1 thể hiện mô hình năng lực yêu cầu đối với lao động du lịch trong ASEAN thuộc thoả thuận thừa nhận lẫn nhau trong ASEAN về nghề du lịch.



Hình 1. Mô hình năng lực yêu cầu đối với lao động du lịch trong ASEAN
(Nguồn: Hội đồng cấp chứng chỉ nghiệp vụ du lịch (VTCB) – Tổng cục Du lịch)

Các tiêu chuẩn năng lực đối với lao động du lịch theo mô hình năng lực MRA-TP là những tiêu chuẩn năng lực tối thiểu chung chấp nhận được theo yêu cầu của ngành và người sử dụng lao động vận dụng tiêu chuẩn kỹ năng của một người có trình độ để công nhận và đánh giá tương đồng giữa các quốc gia thành viên ASEAN. Theo MRA-TP, có 32 chức danh công việc khác nhau, từ phân ngành nghiệp vụ buồng phòng, lễ tân, nhà hàng, chế biến món ăn đến phân ngành điều hành tour và đại lý lữ hành. Các năng lực được phân thành ba nhóm: năng lực cốt lõi, năng lực chung và năng lực chức năng.

Năng lực cốt lõi: Năng lực cốt lõi là những năng lực mà ngành đã nhất trí là rất cần thiết phải có để một người được chấp nhận là có năng lực về phân ngành lao động sơ cấp. Những năng lực này trực tiếp gắn với nhiệm vụ nghề nghiệp then chốt và bao gồm các kỹ năng như “Làm việc hiệu quả với đồng nghiệp và khách hàng, Thực hiện quy trình an toàn và sức khoẻ nghề nghiệp” [9].

Năng lực chung: Năng lực chung là những năng lực mà ngành đã nhất trí là cần thiết phải có để một người được chấp nhận là có năng lực về phân ngành lao động thứ cấp, gồm các kỹ năng như: “Sử dụng các công cụ kinh doanh thông thường và công nghệ, Quản lý và giải quyết các tình huống xung đột” [9].

Năng lực chức năng: Năng lực chức năng là những kỹ năng cụ thể cần có của các công việc hay vị trí trong phân ngành lao động, gồm các kỹ năng cụ thể và kiến thức để thực hiện công việc hiệu quả, chẳng hạn "Tiếp nhận và xử lý đặt phòng, Cung cấp dịch vụ dọn buồng phòng cho khách, Điều hành một quầy bar" [9].

Năng lực đòi hỏi phải áp dụng kiến thức quy định, những kỹ năng và thái độ tham gia hiệu quả, nhất quán theo thời gian và tại môi trường làm việc. Nói đến năng lực của người lao động phải nói đến cả 3 yếu tố: Thái độ, kỹ năng và kiến thức [11].

Kiến thức người lao động: Kiến thức người lao động được đề cập ở đây là kiến thức mà họ tiếp nhận trong quá trình đào tạo và tự đào tạo. Kiến thức thuộc về năng lực tư duy, là hiểu biết mà cá nhân có được sau khi trải qua quá trình giáo dục – đào tạo, đọc hiểu, phân tích và ứng dụng, chẳng hạn kiến thức chuyên môn, kiến thức về xã hội, hội nhập, cạnh tranh, pháp luật, kiến thức về quản lý, điều hành, văn hóa bản địa – dân tộc, môi trường, v.v. [6]. Kiến thức gồm 3 nhóm yếu tố: kiến thức tổng hợp (những hiểu biết chung về thế giới), kiến thức chuyên ngành (về một vài lĩnh vực đặc trưng như kế toán, tài chính,...) và kiến thức đặc thù (những kiến thức đặc trưng mà người lao động trực tiếp tham gia hoặc được đào tạo) [10]. Các kiến thức cần có đối với một người trong ngành du lịch gồm: *một là*, những kiến thức quản trị chung như quản lý phát triển; toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế, thị trường và cạnh tranh; kiến thức, kỹ năng quản trị: quản trị sự thay đổi, quản trị chiến lược, quản trị dự án, quản trị rủi ro, quản trị chất lượng, quản trị nhân lực, quản trị tài chính, v.v.; *hai là*, những kiến thức liên quan đến phát triển sản phẩm du lịch; marketing du lịch, kỹ năng phát triển ý tưởng du lịch; xúc tiến quảng bá; các loại hình du lịch; *ba là*, kiến thức về quản lý và phát triển điểm đến; quy hoạch, kế hoạch phát triển các khu, tuyến, điểm du lịch; cuối cùng, kiến thức về văn hóa, xã hội và môi trường (văn hóa bản địa, dân tộc, khu vực và thế giới; di sản, lịch sử, tâm lý, xã hội, cộng đồng và hệ sinh thái) [2]. Theo Báo cáo Phân tích nhu cầu thị trường lao động thuộc Dự án Kỹ năng Nghề nghiệp Việt Nam, người lao động trong ngành du lịch cần có những kiến thức thiết yếu về du lịch sau: hiểu biết về ngành du lịch; quảng bá ngành du lịch, công ty và địa phương; cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp cho khách hàng; trí thông minh văn hoá (tôn trọng và phục vụ các nhóm văn hoá khác nhau, quảng bá giá trị văn hoá Việt Nam) [1].

Kỹ năng người lao động. Kỹ năng của người lao động là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hoàn thành một công việc cụ thể nào đó [10]. Như vậy, kỹ năng thuộc về thao tác là khả năng biến kiến thức có được thành hành động cụ thể, hành vi thực tế trong quá trình làm việc của cá nhân. Các kỹ năng có thể là kỹ năng nghề nghiệp (các kỹ năng kỹ thuật cụ thể như hàn, tiện, đánh máy, lái xe, lãnh đạo, quản lý, giám sát, v.v.) và kỹ năng sống (các kỹ năng giao tiếp, ứng xử, tư duy, giải quyết xung đột, hợp tác, chia sẻ, v.v.). Việc trang bị và trau dồi kỹ năng làm việc là hết sức quan trọng cho mọi thành viên của tổ chức gồm cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm. Người lao động làm trong ngành du lịch

cần có những kỹ năng nền tảng về du lịch sau: kỹ năng ngoại ngữ; kỹ năng giao tiếp; kỹ năng tính toán; kỹ năng sử dụng máy tính và công cụ khác; kỹ năng quản lý thông tin; kỹ năng tư duy [1].

Thái độ người lao động: Trong từ điển tiếng Việt, Thái độ được định nghĩa là: “Cách nhìn nhận, hành động của cá nhân về một hướng nào đó trước một vấn đề, một tình huống cần giải quyết. Đó là tổng thể những biểu hiện ra bên ngoài của ý nghĩ, tình cảm của cá nhân đối với con người hay một sự việc nào đó”. Thái độ thuộc về phạm vi cảm xúc, tình cảm là cách cá nhân tiếp nhận và phản ứng lại thực tế, đồng thời thể hiện thái độ động cơ với công việc. Thái độ của người lao động cho thấy cách nhìn nhận của người đó về vai trò, trách nhiệm, mức độ nhiệt tình đối với các công việc, điều này sẽ được thể hiện qua các hành vi của họ [10]. Đối với ngành du lịch, một số biểu hiện thái độ cần có của nhân lực được đào tạo như: phong cách văn minh, lịch thiệp, niềm nở, hiếu khách, nhiệt tình, tận tâm, yêu nghề, luôn ân cần giúp đỡ nhưng có khoảng cách với khách; thái độ tôn trọng, tự hào dân tộc trong đón tiếp phục vụ khách [5]. Người lao động làm trong ngành du lịch cần có thái độ phù hợp sau: thái độ tích cực; tinh thần trách nhiệm; khả năng thích ứng; trách nhiệm trong học tập; an toàn [1].

Về đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, một số tác giả đã nghiên cứu và đề xuất những mô hình liên quan. Chất lượng nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp về những người thuộc nguồn nhân lực được thể hiện ở các mặt sau đây: sức khỏe của người lao động, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp, tính năng động xã hội (gồm khả năng sáng tạo, sự linh hoạt, nhanh nhẹn trong công việc, v.v.), phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc, môi trường làm việc, hiệu quả hoạt động lao động của nguồn nhân lực và thu nhập mức sống và mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân (gồm nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần) của người lao động [7]. Chất lượng nguồn nhân lực còn được hiểu là mức độ thể hiện ở kết quả làm việc của tất cả các thành viên cống hiến cho doanh nghiệp, ở sự vững mạnh của doanh nghiệp trên thương trường và nó được quyết định bởi kiến thức, kỹ năng và thái độ của chính đội ngũ lao động đó [4].

Như vậy, mô hình đánh giá chất lượng nguồn nhân lực hầu hết gồm 3 yếu tố: kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động. Dựa theo Báo cáo Phân tích nhu cầu thị trường lao động thuộc Dự án Kỹ năng Nghề nghiệp Việt Nam quy định về những kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động trong ngành du lịch cần có, tác giả đã đề xuất sơ bộ các chỉ tiêu nghiên cứu cụ thể để đánh giá về kiến thức, kỹ năng và thái độ. Sau đó, tác giả tiến hành tham khảo ý kiến chuyên gia là các lãnh đạo của khách sạn để hoàn thiện các nhóm tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Kết quả, mô hình nghiên cứu đề xuất đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của các khách sạn 3 sao trên địa bàn Thừa Thiên Huế bao gồm:

(1) Kiến thức: Kiến thức về khách sạn; Kiến thức về thị trường cạnh tranh; Kiến thức về phát triển sản phẩm khách sạn; Kiến thức về xúc tiến quảng bá lĩnh vực khách sạn; Kiến thức về văn hóa dân tộc, bản địa; Kiến thức về xã hội; Kiến thức về môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm.

(2) Kỹ năng: Kỹ năng xúc tiến bán hàng; Kỹ năng phục vụ khách; Kỹ năng giao tiếp; Kỹ năng ngoại ngữ; Kỹ năng tin học; Kỹ năng lập kế hoạch; Kỹ năng nghiệp vụ; Kỹ năng bán hàng; Kỹ năng quản trị; Kỹ năng quản lý môi trường; Kỹ năng xử lý tình huống; Kỹ năng làm việc theo nhóm.

(3) Thái độ: Phong cách văn minh, lịch thiệp; Thái độ niềm nở, hiếu khách; Thái độ nhiệt tình, tận tâm; Sự ân cần, gần gũi giúp đỡ khách; Thái độ tự tôn, tự hào dân tộc; Tính chủ động trong công việc; Tinh thần cầu tiến, học hỏi; Tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.

2.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

2.2.1. Nghiên cứu sơ bộ định tính: Nghiên cứu định tính được tiến hành thông qua việc tham khảo ý kiến của ban lãnh đạo khách sạn. Mục đích chủ yếu của bước nghiên cứu này là điều chỉnh các chỉ tiêu cụ thể phản ánh chất lượng nguồn nhân lực về kiến thức, kỹ năng và thái độ.

2.2.2. Nghiên cứu sơ bộ định lượng: Đối tượng phân tích của bài báo là chất lượng của đội ngũ quản lý cấp trung, gồm trưởng các bộ phận trong khách sạn. Đối tượng điều tra là lãnh đạo của 9 hệ thống khách sạn 3 sao trên địa bàn Thừa Thiên Huế. Phương pháp điều tra là tiếp cận trực tiếp để thu thập thông tin. Trong trường hợp không thể tiếp xúc trực tiếp thì sử dụng phương pháp thu thập số liệu thông qua hộp thư điện tử cá nhân. Nội dung bảng hỏi gồm những nội dung chính sau: (1) Đánh giá của lãnh đạo đơn vị về chất lượng đội ngũ quản lý cấp trung tại đơn vị gồm 3 khía cạnh: kiến thức, kỹ năng và thái độ dựa trên thang đo Likert 5 mức độ: 1 – rất kém, 2 – kém, 3 – bình thường, 4 – tốt, 5 – rất tốt; (2) Tình hình hoạt động đào tạo nhân viên của các khách sạn; (3) Đánh giá mức độ quan trọng của việc nâng cao các yếu tố chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị dựa trên thang đo Likert 5 mức độ: 1 – rất không quan trọng, 2 – không quan trọng, 3 – bình thường, 4 – quan trọng, 5 – rất quan trọng.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Tình hình lực lượng lao động tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn

Nhìn chung, trong số 9 hệ thống khách sạn 3 sao được khảo sát, có đến 77,8% là khách sạn và 22,2% là khách sạn nghỉ dưỡng. Đa số các doanh nghiệp lưu trú đạt chuẩn 3 sao đang hoạt động trên địa bàn là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Xét về loại hình doanh nghiệp, 44,5% là doanh nghiệp tư nhân, 22,2% là doanh nghiệp cổ phần, chỉ có 1 Công ty TNHH (11,1%), 1 doanh nghiệp nhà nước (11,1%) và 1 khách sạn có 100% vốn nước ngoài (11,1%). Do tầm cỡ và quy mô của các doanh nghiệp khác nhau nên quy mô buồng phòng cũng chênh lệch khá rõ rệt, đa số các khách sạn 3 sao đều có trên 50 phòng. Chiếm tỷ lệ cao nhất là các khách sạn có 60–80

phòng đạt 55,6%, từ 50 đến dưới 60 phòng chiếm tỷ lệ 22,2%, chỉ hai khách sạn đạt có số phòng trên 80 phòng, trong đó một khách sạn có số phòng trên 100 phòng.

Trong các khách sạn 3 sao ở Thừa Thiên Huế, nhân viên nữ chiếm đa số (62,8%). Về trình độ học vấn, nhóm chiếm tỷ lệ lớn nhất là nhóm có trình độ sơ cấp (25,2%), trung cấp (37,4%), tiếp đến là cao đẳng (27,2%), đại học chiếm 10,2%. Về bộ phận, ban giám đốc các khách sạn chiếm 5,8%, về phía nhân viên, chiếm tỷ lệ cao nhất là nhà hàng (19,8%); tiếp đến là bộ phận buồng (19,5%), bộ phận bếp và lễ tân với tỷ lệ ngang nhau (11,7%), bộ phận bảo vệ (9,5%), bộ phận kinh doanh – marketing (5,1%), kế toán (4,9%), bộ phận kỹ thuật (4,2%), bộ phận massage và spa (2,5%), thấp nhất là bộ phận nhân sự (1,9%).

3.2. Đánh giá về chất lượng nhân viên quản lý cấp trung ở khách sạn 3 sao trên địa bàn Thừa Thiên Huế

3.2.1. Đánh giá về kiến thức của nhân viên quản lý cấp trung

Nhìn chung, Bảng 1 cho thấy đánh giá của lãnh đạo khách sạn 3 sao đối với kiến thức của các nhân viên quản lý cấp trung ở mức khá tốt, nhưng giá trị trung bình chỉ đạt 3,48. Điều này cho thấy nhóm yếu tố kiến thức của nhân viên cần được cải thiện hơn nữa để đáp ứng yêu cầu công việc của một nhân viên quản lý cấp trung. Kiến thức của nhóm đội ngũ quản lý cấp trung chưa được đánh giá cao một phần do trình độ học vấn của các nhân viên ở khách sạn 3 sao hiện nay hầu hết là sơ cấp và trung cấp (62,6%), cao đẳng chiếm 27,2% và đại học chỉ chiếm 10,2%.

Bảng 1. Đánh giá của lãnh đạo các khách sạn về kiến thức của nhân viên quản lý cấp trung

Tiêu chí	% người trả lời theo các mức độ					GTTB
	1	2	3	4	5	
1. Kiến thức về khách sạn	0,0	13,5	9,6	67,3	9,6	3,73
2. Kiến thức về thị trường cạnh tranh	3,8	19,2	30,8	46,2	0,0	3,19
3. Kiến thức về phát triển sản phẩm khách sạn	0,0	3,8	28,8	67,3	0,0	3,63
4. Kiến thức về xúc tiến quảng bá khách sạn	0,0	3,8	36,5	50,0	9,6	3,65
5. Kiến thức về văn hóa dân tộc, bản địa	3,8	9,6	48,1	38,5	0,0	3,21
6. Kiến thức về xã hội	3,8	9,6	59,6	26,9	0,0	3,12
7. Kiến thức về môi trường, an toàn thực phẩm	0,0	3,8	23,8	48,1	19,2	3,83
GTTB chung						3,48

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2018)

Ghi chú: 1 – rất kém, 2 – kém, 3 – bình thường, 4 – tốt, 5 – rất tốt

Trong các yếu tố được liệt kê, các nhóm yếu tố được đánh giá tốt, đó là “Kiến thức về môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm” (GTTB = 3,83), “kiến thức về khách sạn” (GTTB = 3,73), “Kiến thức phát triển sản phẩm khách sạn” (GTTB = 3,63), “Kiến thức về xúc tiến quảng bá lĩnh vực khách

sạn” (GTTB = 3,65). Điều này có thể hiểu được do đây là những kiến thức cơ bản liên quan đến khách sạn mà các nhân viên cần biết, đã được các cơ sở đào tạo cơ bản. Bên cạnh đó, nhân viên cũng được đào tạo cơ bản về các kiến thức này sau khi tuyển dụng để nắm bắt được công việc hàng, nhìn chung, lãnh đạo khách sạn đánh giá nhân viên có kiến thức tốt về các vấn đề này.

Trong khi đó, những nhóm yếu tố kiến thức còn lại chưa được đánh giá cao, bao gồm: “Kiến thức về văn hóa dân tộc, bản địa” (GTTB = 3,21), “Kiến thức về thị trường cạnh tranh” (GTTB = 3,19), thấp nhất là yếu tố “Kiến thức về xã hội” (GTTB = 3,12). Hầu hết các lãnh đạo đều cho rằng nhân viên quản lý cấp trung chưa am hiểu về văn hoá dân tộc, bản địa; cũng như về thị trường cạnh tranh, về kiến thức xã hội, đây là điểm yếu chung của lao động ngành du lịch nói chung và cũng là điểm yếu của hầu hết các sinh viên hiện nay.

3.2. Đánh giá về kỹ năng của nhân viên quản lý cấp trung

Nhìn chung, Bảng 2 cho thấy đánh giá của lãnh đạo các khách sạn 3 sao về kỹ năng của nhân viên quản lý cấp trung là khá tốt. Tuy nhiên, giá trị trung bình chung của nhóm yếu tố kỹ năng thật sự chưa cao, chỉ đạt 3,53. Điều này cho thấy yếu tố kỹ năng của nhân viên cấp trung cần được quan tâm cải thiện để có thể hoàn thành tốt công việc cấp trên giao cũng như ứng xử khéo léo và xử lý tốt các vấn đề của cấp dưới và khách hàng.

Bảng 2. Đánh giá của lãnh đạo các khách sạn về kỹ năng của nhân viên quản lý cấp trung

Tiêu chí	% người trả lời theo các mức độ					GTTB
	1	2	3	4	5	
1. Kỹ năng xúc tiến bán hàng	3,8	0,0	48,1	40,4	7,7	3,48
2. Kỹ năng phục vụ khách	0,0	0,0	5,8	76,9	17,3	4,12
3. Kỹ năng giao tiếp	0,0	5,8	17,3	69,2	7,7	3,79
4. Kỹ năng ngoại ngữ	3,8	1,9	30,8	55,8	7,7	3,62
5. Kỹ năng tin học	3,8	1,9	51,9	34,6	7,7	3,40
6. Kỹ năng lập kế hoạch	3,8	1,9	84,6	1,9	7,7	3,08
7. Kỹ năng nghiệp vụ	1,9	1,9	23,1	65,4	7,7	3,75
8. Kỹ năng bán hàng	1,9	3,8	11,5	76,9	5,8	3,81
9. Kỹ năng quản trị	1,9	3,8	36,5	55,8	1,9	3,52
10. Kỹ năng quản lý môi trường	1,9	3,8	44,2	48,1	1,9	3,44
11. Kỹ năng xử lý tình huống	1,9	3,8	61,5	23,1	9,6	3,35
12. Kỹ năng làm việc nhóm	1,9	0,0	94,2	1,9	1,9	3,02
GTTB chung						3,53

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2018)

Ghi chú: 1 – rất kém, 2 – kém, 3 – bình thường, 4 – tốt, 5 – rất tốt

Đánh giá cụ thể ở từng kỹ năng cho thấy, kỹ năng được lãnh đạo đánh giá tốt nhất, đó là “Kỹ năng phục vụ khách” (GTTB = 4,12), kỹ năng này được đánh giá khá cao bởi vì kỹ năng này là kỹ năng thiết yếu nhất trong lĩnh vực du lịch nói chung. Kỹ năng này luôn được các đơn vị đào tạo cơ bản ngay sau khi tuyển dụng để có thể làm hài lòng khách hàng nhất. Những yếu tố thuộc về kỹ năng được đánh giá khá tốt tiếp theo, bao gồm “Kỹ năng bán hàng” (GTTB = 3,81), “Kỹ năng giao tiếp” (GTTB = 3,79), “Kỹ năng nghiệp vụ” (GTTB = 3,75), “Kỹ năng ngoại ngữ” (GTTB = 3,62) “Kỹ năng quản trị” (GTTB = 3,52), “Kỹ năng xúc tiến bán hàng” (GTTB = 3,48), “Kỹ năng quản lý môi trường” (GTTB = 3,44), “Kỹ năng tin học” (GTTB = 3,40). Những kỹ năng trên là rất cần thiết và thường được đào tạo, đặc biệt ở vị trí quản lý cấp trung tại các khách sạn. Đáng chú ý là kỹ năng ngoại ngữ chỉ được đánh giá ở mức 3,62. Vì vậy, cần phải nâng cao kỹ năng giao tiếp bằng ngoại ngữ cho bộ phận quản lý cấp trung để họ có thể phục vụ và xử lý tốt các tình huống liên quan đến khách quốc tế.

Những kỹ năng bị đánh giá chưa tốt bao gồm “Kỹ năng xử lý tình huống” (GTTB = 3,35), “Kỹ năng làm việc nhóm” (GTTB = 3,02), “Kỹ năng lập kế hoạch” (GTTB = 3,08). Các lãnh đạo nhận định, nhân viên quản lý cấp trung của họ chưa thật sự nhanh nhạy để xử lý các tình huống, chưa có kế hoạch làm việc cụ thể và kỹ năng làm việc, phân công nhóm chưa tốt. Đây là những yếu tố rất cần thiết cho vị trí quản lý, song chưa được các lãnh đạo đánh giá cao.

3.3. Đánh giá về thái độ của nhân viên quản lý cấp trung

Nhìn chung, Bảng 3 cho thấy đánh giá của lãnh đạo về thái độ của đội ngũ quản lý cấp trung là khá tốt, giá trị trung bình của các đánh giá về thái độ làm việc đạt 3,60.

Bảng 3. Đánh giá của lãnh đạo các khách sạn về thái độ của nhân viên quản lý cấp trung

Tiêu chí	% người trả lời theo các mức độ					GTTB
	1	2	3	4	5	
1. Phong cách văn minh, lịch thiệp	0,0	1,9	21,2	57,7	19,2	3,94
2. Thái độ niềm nở, hiếu khách	0,0	1,9	30,8	28,8	38,5	4,04
3. Thái độ nhiệt tình, tận tâm	0,0	17,3	51,9	21,2	9,6	3,23
4. Sự ân cần, gần gũi giúp đỡ khách	0,0	1,9	40,4	48,1	9,6	3,65
5. Thái độ tự tôn, tự hào dân tộc	0,0	1,9	78,8	9,6	9,6	3,27
6. Tính chủ động trong công việc	0,0	1,9	50,0	38,5	9,6	3,56
7. Tinh thần cầu tiến, học hỏi	0,0	1,9	59,6	28,8	9,6	3,46
8. Tinh thần trách nhiệm cao trong công việc	0,0	1,9	38,5	55,8	3,8	3,62
GTTB chung						3,60

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2018)

Ghi chú: 1 – rất kém, 2 – kém, 3 – bình thường, 4 – tốt, 5 – rất tốt

Đánh giá cụ thể từng yếu tố thái độ, “*Thái độ niềm nở, hiếu khách*” được đánh giá cao nhất (GTTB = 4,04), tiếp đến là “*Phong cách văn minh, lịch sự*” (GTTB = 3,94), “*Sự ân cần, giúp đỡ khách*” (GTTB = 3,65), “*Tinh thần trách nhiệm cao trong công việc*” (GTTB = 3,62), “*Tính chủ động trong công việc*” (GTTB = 3,56), “*Tinh thần cầu tiến, học hỏi*” (GTTB = 3,46).

Trong đó, yếu tố bị đánh giá thấp nhất trong tất cả các yếu tố về thái độ, đó chính là “*Thái độ nhiệt tình, tận tâm công việc*” (GTTB = 3,23), yếu tố “*Thái độ tự tôn, tự hào dân tộc*” cũng không được đánh giá cao (GTTB = 3,27). Theo ý kiến của các lãnh đạo, dù sự ân cần, thái độ niềm nở được đánh giá khá tốt, song đội ngũ quản lý cấp trung nói riêng chưa thật sự làm việc một cách tận tâm. Về nguyên nhân, họ cho rằng bởi vì nhân viên ít có xu hướng gắn bó lâu dài ở các khách sạn, nên họ không thật sự làm chuyên tâm. Nhân viên ít có tinh thần cầu tiến, học hỏi, chủ yếu được giao nhiệm vụ nào thì hoàn thành nhiệm vụ đó, chứ ít có tính chủ động và sự tận tâm, yêu nghề. Vì vậy, nhân viên thường ít gắn bó lâu dài với công việc.

3.4. Mức độ quan trọng của các yếu tố chất lượng nguồn nhân lực ở khách sạn

Bảng 4 cho thấy mức độ chênh lệch giữa chất lượng nhân viên quản lý cấp trung theo sự kỳ vọng của lãnh đạo so với chất lượng thực tế tại các khách sạn 3 sao hiện nay. Sự khác biệt thể hiện trên cả 3 yếu tố kiến thức, kỹ năng và thái độ. Nhìn chung, cả yếu tố kiến thức, kỹ năng và thái độ đều cho thấy các nhà lãnh đạo kỳ vọng khá cao ở nhân viên của mình thể hiện qua các giá trị trung bình cao. Nhìn chung, chất lượng của đội ngũ quản lý cấp trung chưa đạt được sự kỳ vọng của ban lãnh đạo, ngoại trừ yếu tố “*Kiến thức về môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm*”.

Bảng 4. So sánh giá trị thực tế và giá trị kỳ vọng của ban lãnh đạo về chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị

STT	Tiêu chí	GTTB đánh giá (1)	GTTB kỳ vọng (2)	Chênh lệch (2) – (1)	Xếp hạng
A	KIẾN THỨC				
1	Kiến thức về khách sạn	3,73	4,08	0,35	6
2	Kiến thức về thị trường cạnh tranh	3,19	4,21	1,02	1
3	Kiến thức về phát triển sản phẩm	3,63	4,35	0,72	4
4	Kiến thức về xúc tiến quảng bá	3,65	4,12	0,47	5
5	Kiến thức về văn hóa dân tộc, bản địa	3,21	3,98	0,77	3
6	Kiến thức về xã hội	3,12	4,06	0,94	2
7	Kiến thức về môi trường, an toàn thực phẩm	3,83	3,63	-0,20	7
B	KỸ NĂNG				
8	Kỹ năng xúc tiến bán hàng	3,48	4,15	0,67	4
9	Kỹ năng phục vụ khách	4,12	4,38	0,28	10
10	Kỹ năng giao tiếp	3,79	4,29	0,50	6

11	Kỹ năng ngoại ngữ	3,62	4,10	0,48	7
12	Kỹ năng tin học	3,40	3,73	0,33	9
13	Kỹ năng lập kế hoạch	3,08	3,79	0,71	3
14	Kỹ năng nghiệp vụ	3,75	4,48	0,73	2
15	Kỹ năng bán hàng	3,81	4,21	0,40	8
16	Kỹ năng quản trị	3,52	4,04	0,52	5
17	Kỹ năng quản lý môi trường	3,44	3,92	0,48	7
18	Kỹ năng xử lý tình huống	3,35	4,02	0,67	4
19	Kỹ năng làm việc theo nhóm	3,02	4,00	0,98	1
C THÁI ĐỘ					
20	Phong cách văn minh, lịch thiệp	3,94	4,12	0,18	7
21	Thái độ niềm nở, hiếu khách	4,04	4,67	0,63	4
22	Thái độ nhiệt tình, tận tâm	3,23	4,63	1,40	1
23	Sự ân cần, gần gũi giúp đỡ khách	3,65	4,19	0,54	5
24	Thái độ tự tôn, tự hào dân tộc	3,27	4,00	0,73	2
25	Tính chủ động trong công việc	3,56	4,04	0,48	6
26	Tinh thần cầu tiến, học hỏi	3,46	4,02	0,48	6
27	Tinh thần trách nhiệm cao trong công việc	3,62	4,29	0,67	3

(Nguồn: Kết quả xử lý của tác giả)

Về kiến thức, chỉ có yếu tố “*Kiến thức về môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm*” về cơ bản đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp, còn lại các yếu tố khác đều có mức độ chênh lệch lớn so với kỳ vọng của các khách sạn nên cần được ưu tiên cải thiện theo thứ tự như sau: “*Kiến thức về thị trường cạnh tranh*”, “*Kiến thức về xã hội*”, “*Kiến thức về văn hóa, dân tộc bản địa*” và “*Kiến thức về phát triển sản phẩm*”.

Về kỹ năng, không có yếu tố nào đáp ứng được mức độ kỳ vọng của các lãnh đạo khách sạn. Những yếu tố về kỹ năng của nhân viên cấp trung có mức chênh lệch khác cao, cần được ưu tiên cải thiện theo thứ tự như sau: “*Kỹ năng làm việc theo nhóm*”, “*Kỹ năng nghiệp vụ*”, “*Kỹ năng lập kế hoạch*”, “*Kỹ năng xúc tiến bán hàng*”, “*Kỹ năng quản trị*” và “*Kỹ năng giao tiếp*”.

Về thái độ, không có yếu tố nào đáp ứng được mức độ kỳ vọng của các lãnh đạo khách sạn, dù có một số yếu tố ban lãnh đạo khách sạn đánh giá khá cao nhân viên của họ, song vẫn chưa đáp ứng được sự kỳ vọng. Yếu tố “*Nhiệt tình, tận tâm với công việc*” có sự chênh lệch rất lớn. Các yếu tố thái độ có sự chênh lệch lớn cần được ưu tiên cải thiện theo thứ tự như sau: “*Nhiệt tình, tận tâm với công việc*”, tiếp đến là “*Thái độ tự tôn, tự hào dân tộc*”, “*Tinh thần trách nhiệm cao trong công việc*”, “*Thái độ niềm nở, hiếu khách*”, “*Sự ân cần, gần gũi giúp đỡ khách*”.

3.5. Tình hình đào tạo nhân viên ở các khách sạn 3 sao

Về tình hình đào tạo nhân viên ở các khách sạn được khảo sát, kết quả cho thấy các khách sạn chưa thật sự xem trọng công tác đào tạo nhân viên. Không có khách sạn nào cử nhân viên đi đào tạo, tất cả các khách sạn thực hiện đào tạo tại chỗ, chủ yếu là đào tạo sau khi tuyển dụng. Chỉ có 3 doanh nghiệp có thuê các nhà đào tạo về tại khách sạn để nâng cao kiến thức và kỹ năng cho nhân viên. Các cơ sở đào tạo thường được mời đến là Trường cao đẳng du lịch Huế, và trung tâm Reach Huế chuyên đào tạo kỹ năng nghề cho thanh niên có hoàn cảnh khó khăn.

Về chi phí đào tạo, mức kinh phí đào tạo dao động dưới 50 triệu đồng/ năm ở các khách sạn. Có 4 khách sạn chỉ dành 10 triệu đồng/ năm cho đào tạo, có 4 khách sạn dành từ 10 đến 50 triệu đồng cho hoạt động đào tạo. Có một khách sạn không hề có kinh phí đào tạo. Điều này cho thấy rằng các khách sạn chưa quan tâm đúng mức công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Từ đây, có thể nhận thấy sự mâu thuẫn giữa kỳ vọng của nhà quản lý đối với nhân viên và sự đầu tư cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Trong khi các nhà quản lý kỳ vọng cao đối với chất lượng nhân viên cấp trung, song họ lại không chú trọng vào hoạt động đào tạo. Có lẽ đây chính là một trong những nguyên nhân dẫn đến chất lượng nhân viên cấp trung chưa đáp ứng được kỳ vọng của nhà quản lý.

4. Kết luận

Kết quả điều tra cho thấy chất lượng đội ngũ quản lý cấp trung tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn được đánh giá ở mức khá tốt, tốt nhất là thái độ, tiếp đến là kỹ năng và cuối cùng là kiến thức. Tuy nhiên, xét về mức điểm đánh giá thì các giá trị trung bình không cao, xoay quanh 3,5. Trong chất lượng nguồn nhân lực đang tồn tại khoảng cách khá lớn giữa thực trạng và nhu cầu, kỳ vọng tuyển dụng của doanh nghiệp. Điều đáng nói là các khách sạn 3 sao trên địa bàn lại chưa thực sự quan tâm đúng mức đến hoạt động đào tạo thể hiện qua chi phí đào tạo rất thấp. Đây chính là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thực trạng chất lượng chưa cao ở đội ngũ nhân viên quản lý cấp trung nói riêng và đội ngũ nhân viên lao động trực tiếp nói chung.

Kết quả cho thấy nhóm "*Kiến thức về thị trường cạnh tranh*" và "*Kiến thức về xã hội*", "*Kiến thức về văn hóa, dân tộc bản địa*" cần được ưu tiên cải thiện. Về kỹ năng, ưu tiên cải thiện các kỹ năng "*Kỹ năng làm việc theo nhóm*", "*Kỹ năng nghiệp vụ*", "*Kỹ năng lập kế hoạch*", "*Kỹ năng xúc tiến bán hàng*", "*Kỹ năng quản trị*". Về thái độ, những yếu tố về "*Nhiệt tình, tận tâm với công việc*", tiếp đến là "*Thái độ tự tôn, tự hào dân tộc*", "*Tinh thần trách nhiệm cao trong công việc*", "*Thái độ niềm nở, hiếu khách*", "*Sự ân cần, sẵn sàng giúp đỡ khách*" cần được ưu tiên cải thiện.

Lãnh đạo khách sạn trong thời gian tới cần có chiến lược phát triển đội ngũ nhân viên cấp trung ở đơn vị mình thông qua việc thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức, tăng cường hoạt động đào tạo bằng nhiều hình thức: đào tạo nội bộ, mời chuyên gia hoặc cử đi đào tạo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Agriteam Canada Consulting Ltd (2015), *Báo cáo Phân tích Nhu cầu thị trường lao động*, Dự án Kỹ năng Nghề nghiệp Việt Nam
2. Lê Chí Công (2011), *Từ dự báo nhu cầu nhân lực cho ngành du lịch giai đoạn 2011 – 2020 đến định hướng và giải pháp phát triển chuyên ngành Quản trị kinh doanh du lịch tại Đại học Nha Trang*. Tạp chí Kinh tế và phát triển. Số 164 (II), tr.24-27.
3. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Mai Quốc Chánh (1999), *Các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng công nghiệp hóa – hiện đại hóa*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. Mai Quốc Chánh (2000), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. Nguyễn Thanh (2002), *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội.
7. Nguyễn Tiếp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Nxb. Lao động – Xã hội, Hà Nội
8. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực: đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội.
9. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2014). *Thoả thuận thừa nhận lẫn nhau trong ASEAN về nghề du lịch – Sách hướng dẫn cho người lao động du lịch*.
10. Võ Xuân Tiến (2010), *Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng*, số 5 (40), tr. 263–269.
11. Vũ Minh Huệ (2009), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch ở Việt Nam hiện nay*, Tạp chí quản lý nhà nước, Học viện hành chính Quốc Gia.
12. Ardahaey Fateme Tohidy (2012), *Human Resources Empowerment and Its Role in the Sustainable Tourism*, Asian Social Science, Vol. 8, No. 1.
13. Baum Tom (2002), *Skills and training for the hospitality sector: a review of issues*, Journal of Vocational Education and Training, Vol 54, issue 3, pp.343-364.
14. Baum Tom (2015), *Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise*, Tourism Management, Volume 50.
15. Micheal J. Boella và Stenven Goss – Turner (2007), *Human resource Management in the Hospitality Industry*, Brighton University, 8th edition, 149-191.
16. Torraco & Swanson (1995), *The strategic roles of human resource development*, Human Resource Planning, 18(4), pg. 10–21.

HUMAN RESOURCES QUALITY IN THREE-STAR HOTELS IN THUA THIEN HUE

Tran Thi Thu Hien

School of Hospitality and Tourism, Hue University, 22 Lam Hoang St., Hue, Vietnam

Abstract: The quality of human resources has always received a lot of attention from experts around the world because of its importance to the development of every business, in particular, in the hotel sector. With the survey data from the leaders of three-star hotels in Thua Thien Hue, this study used the ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals to assess the quality of human resources. The objective of the study is to qualify the middle managers because this group is an important link between the senior management and the lower levels of an organization. From the perspective of the leaders in the studied three-star hotels, the competencies of the middle managers are relatively good in terms of knowledge, skills, and attitudes, but they have not met managers' expectations yet. It is worth mentioning that although the managers' expectations are high for the quality of their staff, the investment of companies in training activities is still very low. Therefore, to improve the quality of human resources, enterprises need to have a strategy for training and developing their staff.

Keywords: human resource, quality, hotel, middle managers