# **MỞ ĐẦU**

**1. Tính cấp thiết của đề tài**

Tại Quảng Bình, sự gia tăng về lượng khách du lịch đến địa bàn tỉnh dẫn đến sự gia tăng các hoạt động phục vụ du lịch, tạo ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này và với đặc điểm là ngành “đa ngành”, các loại hình kinh doanh khác nhau cung cấp một loạt các ngành nghề với sự đa dạng về yêu cầu vốn nhân lực. Vì vậy, sự tăng trưởng nhanh chóng này cũng đem lại nhiều thách thức về mọi mặt cho ngành du lịch tại địa phương. Ngoài những thách thức về cơ sở hạ tầng, chính sách phát triển và các nguồn vốn vật chất thì sự thiếu hụt về nguồn nhân lực du lịch có chất lượng cũng là một trong những vấn đề cấp thiết đối với ngành du lịch Quảng Bình.

Nguồn nhân lực đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển du lịch. Một số nghiên cứu tổng quan cho thấy, nguồn nhân lực du lịch tại địa bàn tỉnh vẫn còn thiếu về số lượng và yếu về chất lượng. Để có thể xây dựng được các chiến lược phát triển NNL gắn với thực tế và mang lại hiệu quả cao thì cần phải đánh giá đúng chất lượng nhân lực ngành du lịch. Trong đó, chất lượng của đội ngũ quản lý đóng vai trò quan trọng hơn cả, khi các nhà quản lý chính là người đưa ra các quyết định và xây dựng chiến lược phát triển cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào đánh giá cụ thể chất lượng của nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình. Chính vì thế, việc đánh giá thực trạng chất lượng nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình nhằm đưa ra những giải pháp gắn với mục tiêu phát triển ngành du lịch của tỉnh là cấp thiết.

Xuất phát từ vấn đề thực tế đặt ra, tác giả đã lựa chọn đề tài ***“Nhân lực của các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Tỉnh Quảng Bình: Thực trạng và giải pháp”.*** Luận văn tập trung nghiên cứu xây dựng danh mục năng lực phù hợp nhằm đánh giá thực trạng chất lượng của nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tại Quảng Bình. Kết quả nghiên cứu là cơ sở để tác giả đề xuất các giải pháp và kiến nghị đối với các bên liên quan nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý tại các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình.

2. **Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

*Mục đích nghiên cứu:* Đề xuất một số giải pháp, kiến nghị góp phần nâng cao chất lượng nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình.

*Nhiệm vụ nghiên cứu:*

Hệ thống hóa một số lý luận về nguồn nhân lực, nguồn nhân lực du lịch, năng lực nhân lực du lịch và xây dựng danh mục năng lực theo các Kiến thức, Kỹ năng và thái độ (mô hình ASK) phù hợp nhằm đánh giá chất lượng của nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình.

Đánh giá chất lượng nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình dựa trên danh mục năng lực đã được xây dựng

Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình.

3. **Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

*Đối tượng nghiên cứu:* Chất lượng nhân lực quản lý tại các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình.

*Phạm vi nghiên cứu:*

*Về nội dung nghiên cứu:* Luận án tiếp cận chất lượng nguồn nhân lực du lịch theo hướng đánh giá năng lực làm việc, trong đó, tác giả tập trung làm rõ các khái niệm, đặc điểm liên quan đến nguồn nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch và các năng lực thường được sử dụng trong đánh giá chất lượng nhân lực quản lý du lịch.

Luận án đề xuất một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nhân lực quản lý tới năm 2025.

*Về không gian:* Số liệu của luận án được khảo sát và điều tra đối với các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Quảng Bình.

*Về thời gian:* Số liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn từ năm 2009 -2019, số liệu sơ cấp được thực hiện trong năm 2019. Các đề xuất kiến nghị có phạm vi áp dụng đến năm 2025.

4. **Những đóng góp mới của luận án**

*Về lý luận:* Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhân lực du lịch, đặc điểm và các cách phân loại nhân lực du lịch; năng lực nhân lực du lịch và các yếu tố tạo nên năng lực; danh mục năng lực dành cho nhân lực quản lý và nhân lực du lịch. Luận án tập trung đánh giá chất lượng nguồn nhân lực dựa theo hướng tiếp cận về năng lực. Trong đó, năng lực của nhân lực du lịch bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ.

*Về thực tiễn:* Luận án xây dựng được danh mục năng lực phù hợp cho nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình.

Luận án đánh giá chất lượng nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình và đánh giá những mặt đạt được và những tồn tại trong quá trình sử dụng nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch; trên cơ sở đó đề xuất hệ thống các giải pháp đồng bộ, có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch; đồng thời đề xuất những kiến nghị cụ thể đối với các bên liên quan như UBND, Sở Du lịch và các cơ sở giáo dục tại Quảng Bình.

5. **Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, luận án được kết cấu thành năm chương gồm:

Chương 1. Tổng quan các nghiên cứu và cơ sở lý luận về chất lượng nhân lực quản lý tại các doanh nghiệp du lịch

Chương 2. Thiết kế và phương pháp nghiên cứu

Chương 3. Thực trạng nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình

Chương 4. Kiến nghị và giải pháp phát triển nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tại Quảng Bình

Chương 5. Kết luận và hạn chế của nghiên cứu

# [**Chương 1. TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NHÂN LỰC QUẢN LÝ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH**](#_Toc24305304)

## [1.1. Tổng quan nghiên cứu](#_Toc24305305)

## 1.1.1. [Nhân lực du lịch](#_Toc24305306)

NNL trong du lịch được khẳng định qua nghiên cứu nhiều học được xem là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp, (Baum, 1995; Szivas & Riley; Bolton & Houlihan (2007).

Tình trạng chung của NNL du lịch là sự thiếu hụt lao động cả về số lượng lẫn chất lượng ([Pizam](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517799000266#!),1999; [Jithendran](https://onlinelibrary.wiley.com/action/doSearch?ContribAuthorStored=Jithendran%2C+K+J) [và Baum](https://onlinelibrary.wiley.com/action/doSearch?ContribAuthorStored=Baum%2C+Tom), 2000; Herman, 2015). NNL du lịch Việt Nam cũng có nhiều nét tương đồng với NNL du lịch thế giới, đó là NNL du lịch còn thiếu và yếu (Trần Sơn Hải, 2010; Phạm Trung Lương, 2016; Phạm Trung Lương, Lê Văn Thông, 2017; Nguyễn Thành Nam, 2016; Phạm Cao Tố, 2017).

## 1.1.2. [Năng lực nhân lực du lịch](#_Toc24305308)

Mô hình AKS (Kiến thức, Kỹ năng, Thái độ) đã được các học giả sử dụng để nghiên cứu về năng lực của nhân lực du lịch. (Ricci, 2005; Kay và Moncarz, 2004).

## 1.1.3. Nâng cao nguồn nhân lực

Công tác phát triển nguồn nhân lực tập trung vào phát triển cả về số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực. Trong đó các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thường tập trung vào nâng cao năng lực chuyên môn và thái độ làm việc của nguồn nhân lực.

[**1.2. Cơ sở lý luận về nhân lực quản lý tại các doanh nghiệp du lịch**](#_Toc24305309)

## [1.2.1. Nguồn nhân lực](#_Toc24305310)

*1.2.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực*

Nguôn nhân lực chính là nguồn cung cấp sức lao động cho các xã hội. Nguồn lực gắn với con người chính là năng lực, kỹ năng và thái độ trong quá trình tham gia vào hoạt động kinh tế xã hội.

*1.2.1.2. Phân loại nhân lực*

Nhân lực ngành du lịch có thể được chia thành 2 nhóm cơ bản là nhân lực quản lý nhà nước về du lịch và nhân lực làm việc trong các đơn vị kinh doanh du lịch. Trong đó, tại các doanh nghiệp du lịch có thể được phân loại thành nhân lực trực tiếp cung ứng và kinh doanh dịch vụ tại các đơn vị kinh doanh du lịch và nhân lực quản lý.

*1.2.1.3. Tiêu chuẩn đánh giá nguồn nhân lực*

Chất lượng nguồn nhân lực là mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động với yêu cầu công việc của tổ chức và đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người lao động. Chất lượng nguồn nhân lực có thể được đánh giá về thể lực, trí lực và tâm lực.

## 1.2.2. Doanh nghiệp du lịch

*1.2.2.1. Khái niệm doanh nghiệp du lịch*

Tại Việt Nam, doanh nghiệp du lịch là các doanh nghiệp kinh doanh các hoạt động liên quan đến du lịch được quy định theo Luật du lịch sửa đổi và bổ sung năm 2017.

*1.2.2.2. Đặc điểm doanh nghiệp du lịch*

- Sự thành công của các doanh nghiệp du lịch thường chịu sự ảnh hưởng của chất lượng và số lượng của cán bộ nhân viên du lịch, những người trực tiếp tham gia vào quá trình kinh doanh.

- Sản phẩm du lịch không thể dịch chuyển được nên các doanh nghiệp du lịch gặp khó khăn nhiều hơn trong việc tiêu thụ sản phẩm.

- Các doanh nghiệp du lịch bị ảnh hưởng nhiều bởi tính thời vụ.

- Đối tượng khách hàng của dịch vụ du lịch rất đa dạng về độ tuổi, ngành nghề, văn hóa, tín ngưỡng...

- Các doanh nghiệp du lịch thường gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân sự do mức độ chuyên môn hóa của lao động du lịch ngày càng cao.

- Thời gian động của các doanh nghiệp du lịch phụ thuộc chủ yếu vào đặc điểm tiêu dùng.

- Các doanh nghiệp du lịch có sự kết nối chặt chẽ với nhau.

## 1.2.3. Nhân lực quản lý du lịch

*1.2.3.1. Khái niệm nhân lực du lịch và nhân lực quản lý du lịch*

Theo Nguyễn Văn Đính và Trần Thị Minh Hòa (2008) thì nguồn nhân lực du lịch là lao động trực tiếp và gián tiếp tác động vào ngành Du lịch và của mỗi doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực du lịch.

*1.2.3.2. Đặc điểm nhân lực quản lý du lịch*

Nhà quản lý các doanh nghệp du lịch cũng có đầy đủ những đặc điểm và phẩm chất của các nhà quản lý doanh nghiệp nói chung. Ngoài ra, nhóm nhân lực này cần có sự nhạy bén, quyết đoán, chịu được áp lực công việc trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

*1.2.3.3. Tiêu chuẩn đánh giá nhân lực quản lý du lịch*

*- Số lượng*

*- Cơ cấu nguồn nhân lực*

*- Chất lượng (theo ASK: Kiến thức, kỹ năng, thái độ)*

ASK là mô hình được sử dụng rất phổ biến trong quản trị nhân sự nhằm đào tạo và phát triển năng lực cá nhân. Mô hình này đưa ra các tiêu chuẩn nghề nghiệp cho các chức danh công việc trong tổ chức dựa trên ba nhóm tiêu chuẩn chính: Phẩm chất hay thái độ (Attitude), Kỹ năng (Skills) và Kiến thức (Knowledges).

## 1.2.4. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

*1.2.4.1. Hoạch định nguồn nhân lực*

*1.2.4.2. Tuyển dụng nhân lực*

*1.2.4.3. Đào tạo và phát triển nhân lực*

*1.2.4.4. Đãi ngộ nhân lực*

## 1.2.5. Nhân tố ảnh hưởng đến nhân lực quản lý tại các doanh nghiệp du lịch

*1.2.5.1. Ảnh hưởng của các nhân tố vĩ mô*

Các nhân tố về Hệ thống quản lý Nhà nước và cơ quan quản lý Nhà nước về du lịch; Điều kiện kinh tế - xã hội và Hệ thống cơ sở đào tạo du lịch

*1.2.5.2. Ảnh hưởng của các nhân tố vi mô*

Các nhân tố về Khách hàng, Cạnh tranh và Dân số và thị trường lao động du lịch

*1.2.4.3. Ảnh hưởng của các nhân tố môi trường doanh nghiệp*

Các nhân tố về Chiến lược kinh doanh và chiến lược nhân lực của các cơ sở kinh doanh du lịch, Quan điểm của các chủ/ nhà quản trị cơ sở kinh doanh du lịch, Yêu cầu của công việc và vị trí công tác, Đội ngũ quản lý các doanh nghiệp du lịch, Khả năng tài chính của các cơ sở kinh doanh du lịch.

# **Chương 2. THIẾT KẾ VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

# **2.1. Thiết kế nghiên cứu**

## 2.1.1. Tiếp cận nghiên cứu

Để đánh giá nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình, nghiên cứu kế thừa các nghiên cứu của các tác giả Lê Quân (2015), Đỗ Vũ Phương Anh (2017), VTOS (2013), ILO (2006), Jeou-Shyan và các cộng sự (2011), Chung-Herrena và các cộng sự (2003), Wessels và các cộng sự (2017). Theo đó, tác giả đã thiết lập được 41 năng lực (thuộc các nhóm về kiến thức, kỹ năng và thái độ).

## 2.1.2. Quy trình nghiên cứu

Cơ sở lý luận về nhân lực du lịch, năng lực nhân lực quản lý

Phỏng vấn sâu

Khảo sát chính thức

Xử lý số liệu, đánh giá thực trạng chất lượng NLQL

Danh mục năng lực sơ bộ

Danh mục năng lực

chính thức

Đề xuất các giải pháp và kiến nghị

**Sơ đồ 2.1 Quy trình nghiên cứu**

# **2.2. Phương pháp nghiên cứu**

## 2.2.1. Nghiên cứu case study

*2.2.1.1. Thực trạng nhân lực du lịch tại công ty Oxalis Adventure Tours và Khu nghỉ dưỡng Sun Spa Resort****.***

*2.2.1.2. Những mặt đạt được, tồn tại và nguyên nhân*

*- Những mặt đạt được:* Các doanh nghiệp đảm bảo cơ cấu về số lượng, công tác đào tạonguồn nhân lực được thực hiện tốt. Đội ngũ nhân lực quản lý đều có kến thức chuyên môn tốt. Các doanh nghiệp đã sử dụng những chế độ đãi ngộ tốt nhằm giữ chân nhóm lao động có chuyên môn cao.

*- Những mặt còn tồn tại:* Chất lượng nguồn nhân lực chưa cao, số lao động có trình độ chuyên môn vẫn còn chiếm tỷ lệ thấp. Phần lớn nhân lực quản lý đều không được đào tạo về chuyên ngành du lịch. Việc thu hút, lôi kéo nhân lực có chất lượng từ các doanh nghiệp khác vẫn còn xảy ra. Số lượng nhân viên được đào tạo từ các cơ sở đào tạo của tỉnh vẫn còn ít.

*- Nguyên nhân: H*ệ thống đào tạo của Tỉnh chưa hiệu quả, các chương trình đào tạo về nghiệp vụ chưa hoàn chỉnh. Chính sách nhằm thu hút nhân lực chất lượng cao vẫn còn manh mún nhỏ lẻ. Chất lượng nguồn nhân lực bị ảnh hưởng nhiều của tính thời vụ trong hoạt động du lịch.

*2.2.1.3. Kết quả rút ra từ thực trạng nhân lực du lịch tại công ty Oxalis và khu nghỉ dưỡng Sun Spa Resort*

Quy trình tuyển dụng và sử dụng nhân lực tại các doanh nghiệp này vẫn dựa vào bản mô tả công việc, các doanh nghiệp hiện nay vẫn chưa áp dụng đánh giá theo năng lực vào hoạt động quản trị nhân lực.

## 2.2.2. Nghiên cứu định tính qua phỏng vấn sâu

- Để nắm bắt được đặc điểm của nhân sự quản lý đối với từng loại hình doanh nghiệp khác nhau, tác giả tiến hành phỏng vấn với 20 chuyên gia đến từ các doanh nghiệp kinh doanh các loại hình dịch vụ du lịch khác nhau.

- Phỏng vấn chuyên gia nhằm lấy ý kiến về danh mục năng lực sơ bộ gồm 49 năng lực dành cho nhân sự quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình do tác giả đề xuất.

## 2.2.3. Điều chỉnh khung nghiên cứu và thang đo nghiên cứu

Các chuyên gia được phỏng vấn sẽ đánh giá mức độ quan trọng của đơn vị năng lực, những đơn vị năng lực có mức điểm TB >4 sẽ được lựa chọn để xây dựng KNL chính thức. Kết quả có 8 năng lực thuộc nhóm Kiến thức, 9 năng lực thuộc nhóm Kỹ năng, 5 năng lực thuộc nhóm Thái độ và 15 năng lực thuộc nhóm năng lực dành riêng cho quản lý các cơ sở kinh doanh được lựa chọn.

## 2.2.4. Nghiên cứu chính thức

*2.2.4.1. Mẫu nghiên cứu*

Số lượng doanh nghiệp du lịch thuộc phạm vi nghiên cứu là 241 doanh nghiệp, trong đó doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch và lữ hành là 40, nhà hàng đạt chuẩn là 24, vận tải du lịch là 18 và khách sạn, nhà nghỉ là 159.

*2.2.4.2. Thu thập dữ liệu*

***- Số liệu thứ cấp:*** được lấy từ các báo cáo và công trình khoa học được công bố trong và ngoài nước.

***- Số liệu sơ cấp***

Số liệu sơ cấp được thu thập bằng phương pháp phỏng vấn sâu và phương pháp điều tra xã hội học.

*2.2.4.3. Phân tích và xử lý dữ liệu*

Ngoài phương pháp phân tích tổng hợp tài liệu, các phương pháp định tính, tác giả sử dụng phương pháp định lượng đẻ xử lý số liệu.Số liệu được mã hóa bằng việc nhập số vào bảng tính excel, các câu trả lời được nhập bằng số theo thứ tự câu trả lời của các câu hỏi tương ứng trong bảng hỏi. Số liệu sau khi được nhập sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS.

# **Chương 3. THỰC TRẠNG NHÂN LỰC QUẢN LÝ CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH TỈNH QUẢNG BÌNH**

# **3.1 Thực trạng du lịch Quảng Bình**

## 3.1.1. Vị trí du lịch Quảng Bình

Đóng góp vai trò không nhỏ đối với phát triển du lịch Việt Nam, Quảng Bình đã được Chính phủ và Tổng cục Du lịch quan tâm và đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng; các nhà đầu tư lớn, có thương hiệu đã đầu tư các dự án du lịch với quy mô lớn.

## 3.1.2. Đặc điểm sản phẩm du lịch của tỉnh Quảng Bình

## Hiện nay, sản phẩm du lịch tỉnh Quảng Bình khá đa dạng: du lịch hang động, du lịch biển, du lịch sinh thái, du lịch văn hóa lịch sử, du lịch nghỉ dưỡng, chữa bệnh.

## 3.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh du lịch trên địa bàn Quảng Bình

Theo báo cáo của Sở Du lịch Quảng Bình, trong những năm vừa qua, kết quả hoạt động kinh doanh và số lượng lượt khách đến Quảng Bình đều tăng mạnh.

## 3.2 Kết quả nghiên cứu nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch Tỉnh Quảng Bình

## 3.2.1. Thực trạng số lượng nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch Tỉnh Quảng Bình

**Bảng 3.3. Cơ cấu đối tượng khảo sát theo vị trí công việc**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **TT** | **Loại hình kinh doanh** | **Vị trí làm việc** | **Số lượng** |
| 1 | Dịch vụ du lịch & lữ hành | BGĐ | 44 |
| 2 | Dịch vụ lưu trú | BGĐ/quản lý, chủ | 185 |
| 3 | Dịch vụ vận tải du lịch | BGĐ | 18 |
| 4 | Dịch vụ ăn uống | Chủ/quản lý | 24 |
| ***Tổng*** | | | ***271*** |

*Nguồn : Kết quả điều tra khảo sát (2019)*

## 3.2.2. Cơ cấu nhân lực quản lý

Về giới tính, đa số đối tượng quản lý được khảo sát là nam, với tỷ lệ là 71,22%. Như vậy, xét về cơ cấu giới tính vẫn có sự chênh lệch khá lớn giữa tỷ lệ nam và nữ. Về độ tuổi của các đối tượng quản lý, đa số đối tượng quản lý có độ tuổi từ 25 – 45 tuổi.

Phần lớn đối tượng khảo sát có trình độ chuyên môn cao, tỷ lệ số người có trình độ đại học trở lên chiếm 64,58%. Tuy nhiên, chủ yếu là trình độ chuyên môn các ngành khác. Chỉ 18,08 % số người được khảo sát có chuyên môn chuyên ngành du lịch.

## 3.2.3. Chất lượng nhân lực quản lý

*3.2.3.1. Chất lượng nhân lực quản lý tại các cơ sở kinh doanh lưu trú du lịch*

* *Kiến thức*

Nhân lực quản lý các cơ sở lưu trú mạnh về kiến thức về “Hiểu biết pháp luật, chính sách và các quy định”, “Quản trị nhân lực”, “Kiến thức về thị trường, sản phẩm và dịch vụ”. Nhóm nhân lực này còn yếu về kiến thức về “Kinh doanh và Marketing”, “Dự báo và nhận diện nhu cầu của thị trường và khách hàng”, “Quản lý sự cố và các tình huống khẩn cấp”.

* *Kỹ năng*

Quản lý các cơ sở lưu trú mạnh về các kỹ năng “Hướng dẫn, đào tạo, đánh giá và phát triển nhân viên cấp dưới”, “Theo dõi sự hài lòng của khách hàng”, “Quản lý tác động của nhân viên thời vụ đến cơ sở kinh doanh”. “Ngoại ngữ” vẫn là một năng lực được đánh giá là thấp nhất.

* *Thái độ*

Quản lý các sơ sở lưu trú làm việc với thái độ tốt, họ luôn cố gắng hoàn thiện bản thân và hướng tới mục tiêu trong công việc.

* *Nhóm năng lực dành cho nhân sự quản lý các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lưu trú*

Các năng lực danh riêng cho quản lý các cơ sở lưu trú đều có mức tự đánh giá cao. Đó là các năng lực “Phòng tránh, kiểm soát và chữa cháy”, “Đặt hàng và nhập hàng mới vào kho”. Tuy nhiên, năng lực “Giám sát các phương tiện và hoạt động để đảm bảo an toàn cho trẻ em” chưa được quản lý các doanh nghiệp lưu trú thực sự chú ý.

*3.3.3.2 Chất lượng nhân lực quản lý tại các cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch và lữ hành*

* *Kiến thức*

Các kiến thức về “Hiểu biết pháp luật, chính sách và các quy định” “Quản trị tài chính”, “Kiến thức về môi trường kinh doanh và đối thủ cạnh tranh” và “Kiến thức về môi trường kinh doanh và đối thủ cạnh tranh” đạt kết quả tự đánh giá cao.

Kiến thức về “Kinh doanh và marketing” của các nhà quản lý doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch và lữ hành là chưa tốt. Năng lực “Dự báo và nhận diện nhu cầu của thị trường và khách hàng” là năng lực có mức điểm tự đánh giá thấp nhất trong tất các các năng lực về chuyên môn.

* *Kỹ năng*

Các kỹ năng về “Quản lý và thông tin hiệu quả”, “Quản lý tác động của nhân viên thời vụ đến cơ sở kinh doanh” và “Theo dõi sự hài lòng của khách hàng” là các kỹ năng mạnh của đối tượng quản lý này.

Các năng lực về “Ra quyết định”; “Tầm nhìn và định hướng chiến lược”, “Lập và triển khai kế hoạch” và “Ngoại ngữ” có mức điểm tự đánh giá thấp, với mức đánh giá chỉ đạt trên trung bình.

* *Thái độ*

Các năng lực về thái đố “Cống hiến trong công việc, hướng tới mục tiêu và kết quả”, “Thích ứng với sự thay đổi”, “Mưu cầu phát triển bản thân” của nhóm nhân lực này đạt kết quả tự đánh giá cao. Họ là những người luôn cố gắng hết mình trong công việc.

* *Năng lực dành cho nhân sự quản lý các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch và lữ hành*

Đối với các năng lực liên quan đến phát triển du lịch bền vững như năng lực “Đánh giá cơ hội du lịch cho cộng đồng địa phương”, “Phát triển nhận thức của cộng đồng về du lịch” và “Duy trì hoạt động du lịch có trách nhiệm” đều là các năng lực mà các nhà quản trị doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch và lữ hành nhận thức được là họ phải có, tuy nhiên, mức điểm tự đánh giá dành cho các năng lực này chỉ ở mức trên trung bình. Các năng lực về “Quản lý các hoạt động lữ hành”, “Quản lý chương trình du lịch” và “Thực hiện các quy định về sức khỏe, an toàn nghề nghiệp” được các nhà quản lý đánh giá cao.

***3.3.3.3 Chất lượng nhân lực quản lý tại các nhà hàng***

* *Kiến thức*

Các chủ/quản lý nhà hàng cũng có hiểu biết chung về pháp luật, chính sách và các quy định, có kiến thức về thị trường, sản phẩm và dịch vụ và họ cũng am hiểu về môi trường kinh doanh và đối thủ cạnh tranh của mình. Quản lý các nhà hàng nhận thấy bản thân mình yếu ở năng lực “Kinh doanh và marketing”.

“Quản lý tài chính”, “Quản trị nhân lực” và “Quản lý sự cố và các tình huống khẩn cấp” chỉ được đánh giá ở mức trên trung bình.

* *Kỹ năng*

Công tác “Hướng dẫn, đào tạo, đánh giá và phát triển cấp dưới” vẫn chưa được coi trọng. Năng lực “Quản lý tác động của nhân viên thời vụ đến cơ sở kinh doanh” của các chủ nhà hàng hiện nay đã được cải thiện rõ rệt. Các chủ/quản lý nhà hàng tự đánh giá bản thân “Theo dõi sự hài lòng của khách hàng” ở mức tốt.

Chủ/quản lý các nhà hàng đều cho rằng kỹ năng quản trị như “Ra quyết định”, “Tầm nhìn và định hướng chiến lược” và “Lập và triển khai kế hoạch” của mình đang còn yếu. Kỹ năng được đánh giá thấp nhất là “Ngoại ngữ”.

* *Thái độ*

Họ yêu thích công việc của mình, làm việc với tinh thần cống hiến cao. Vì làm việc theo kinh nghiệm và trong môi trường kinh doanh không có nhiều thay đổi, nên năng lực “Thích ứng với sự thay đổi” của quản lý các nhà hàng không.

* *Năng lực dành riêng cho quản lý nhà hàng*

Các năng lực liên quan đến hoạt động của nhà hàng được các nhà quản lý/chủ của nhà hàng đánh giá cao. Các hoạt động ăn uống và mua sắm hàng hóa dịch vụ được quản lý tốt. Năng lực về tổ chức sự kiện được thực hiện tốt.

*3.3.3.4 Chất lượng nhân lực quản lý tại các doanh nghiệp vận tải*

* *Kiến thức*

Xuất phát điểm là làm nghề lái xe lâu năm và trình độ học vấn chưa cao nên tiêu chí các năng lực “Dự báo và nhận diện nhu cầu của thị trường và khách hàng” và “Kinh doanh và Marketing” đều rất thấp.

Năng lực “Quản lý tài chính” được các chủ doanh nghiệp vận tải tự đánh giá cao nhất. Các kiến thức về “Hiểu biết pháp luật, chính sách và các quy định”, “Kiến thức về thị trường, sản phẩm và dịch vụ” và “Quản lý sự cố và các tình huống khẩn cấp” được đánh giá cao.

* *Kỹ năng*

Các kỹ năng “Quản lý và thông tin hiệu quả”, “Tương tác hiệu quả với nhân viên” và “Lập và triển khai kế hoạch” là các kỹ năng được đánh giá cao. Kỹ năng “Ngoại ngữ” được đánh giá thấp nhất, kết quả này phản ánh đúng năng lực của các nhà quản lý này.

* *Thái độ*

Chủ các doanh nghiệp vẫn tải không có mưu cầu cao trong việc phát triển bản thân. Tuy nhiên, họ có khả năng tương tác tốt với nhân viên. Các thái độ, phẩm chất về “Cống hiến trong công việc”, “Yêu thích công việc chuyên môn”, “Hướng tới mục tiêu và kết quả” được các nhà quản lý tự đánh giá cao.

* *Năng lực dành riêng cho quản lý các doanh nghiệp vận tải*

Các năng lực dành riêng cho quản lý các doanh nghiệp vận tải có kết quả tự đánh giá cao, ở mức tốt và rất tốt. Do đã có thời gian làm lái xe nên việc tuân thủ các quy định về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp được các chủ doanh nghiệp vận tải nắm vững và thực hiện rất nghiêm túc.

## 3.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch Tỉnh Quảng Bình

* + - 1. *Ảnh hưởng của các nhân tố môi trường vĩ mô*

- Hệ thống quản lý Nhà nước và cơ quan quản lý Nhà nước về du lịch và điều kiện kinh tế - xã hội hiện nay đã tạo điều kiện phù hợp để các doanh nghiệp đầu tư vào lĩnh vực du lịch, cũng như phát triển nhân lực du lịch.

Hệ thống đào tạo du lịch tại Quảng Bình bao gồm trường ĐH Quảng Bình và trường TC nghề du lịch – công nghệ số 9, tuy nhiên, hệ thống đào tạo này được đánh giá là chưa đáp ứng được nhu cầu lao động của địa phương.

***3.2.4.2 Ảnh hưởng của các nhân tố môi trường vi mô***

*- Khách hàng*

Lượng khách du lịch đến Quảng Bình này một tăng, tuy nhiên lượng khách nội địa vẫn chiếm đa số, do đó áp lực của khách đối với việc nâng cao chất lượng nhân lực quản lý không lớn.

- *Cạnh tranh*

Cạnh tranh thu hút nhân lực chất lượng cao, nhân lực ở các vị trí quản trị (đặc biệt vị trí quản trị cấp cao và cấp trung).

*- Dân số và thị trường lao động du lịch*

Hiện nay, số người trong độ tuổi lao động của Quảng Bình Số lượng lao động trong ngành còn chiếm tỷ trọng nhỏ so với quy mô phát triển của ngành. Thị trường lao động du lịch trên địa bàn Tỉnh Quảng Bình có sự mất cân đối khá lớn giữa cung và cầu.

*3.2.4.3. Ảnh hưởng của các nhân tố môi trường doanh nghiệp*

Các yếu tố môi trường doanh nghiệp được các doanh nghiệp lớn thường đầu tư nhiều và ngược lại đối với hộ kinh doanh nhỏ lẻ.

# **3.3 Đánh giá chung**

## 3.3.1. Những mặt đạt được

- Những doanh nghiệp lớn thường có đội ngũ quản lý có năng lực chuyên môn và năng lực quản lý, điều hành tốt hơn.

- Nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch Quảng Bình giỏi về năng lực chuyên môn, yêu thích và luôn cố gắng trong công việc.

- Tại một số đơn vị kinh doanh đã hình thành được một đội ngũ cán bộ quản lý bậc cao và bậc trung được đào tạo một cách bài bản, có kinh nghiệm thực tiễn và đáp ứng tốt yêu cầu công việc.

- Việc quản trị nhân lực (từ tuyển dụng, đánh giá và đãi ngộ nhân lực) tại nhiều đơn vị kinh doanh ngày càng được chú trọng và hợp lý hơn. Các doanh nghiệp đã biết sử dụng những chế độ đãi ngộ tốt nhằm giữ chân nhóm lao động có chuyên môn cao.

- So với trước đây, năng lực ứng phó với tính mùa vụ trong du lịch của quản lý các doanh nghiệp du lịch đã được cải thiện đáng kể.

## 3.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân

- Nhân lực quản lý tại nhiều cơ sở kinh doanh còn yếu về các kỹ năng lập kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing.

- Một số cơ sở kinh doanh chưa quan tâm đào tạo, chuẩn bị đội ngũ cấp cao, đội ngũ kế cận mà chỉ tìm cách thu hút nhân lực từ các cơ sở kinh doanh khác.

- Nhận thức của các chủ cơ sở kinh doanh nhỏ lẻ về việc sử dụng và đào tạo nhân lực không đúng đắn, chưa xem việc đào tạo và phát triển lao động là một khoản đầu tư cho lợi ích trong dài hạn của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chưa thực sự đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực chất lượng cao.

- Công tác quản trị nhân lực tại một số đơn vị kinh doanh về du lịch chưa tốt. Khó khăn lớn nhất đối với nhân lực quản lý tại các doanh nghiêp du lịch đó là việc tuyển dụng nhân sự.

***3.3.2.2 Nguyên nhân***

***\* Năng lực đào tạo của các cơ sở đào tạo trên địa bàn Tỉnh***

- Cơ sở đào tạo về du lịch trên địa bàn còn quá mỏng và yếu, năng lực đội ngũ nhân lực đào tạo chưa đáp ứng được yêu cầu.

- Chưa có chỉ đạo sát sao của Tỉnh và phối hợp chặt chẽ giữa các trường đào tạo về du lịch với đơn vị kinh doanh về du lịch trong việc đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội.

***\* Nhân lực quản lý nhà nước về du lịch***

- Đội ngũ cán bộ chuyên trách quản lý nhà nước về du lịch thiếu về số lượng và yếu về chất lượng do không được đào tạo đúng chuyên ngành và thiếu kinh nghiệm thực tiễn. Chưa làm tốt vai trò tư vấn cho UBND Tỉnh về chính sách phát triển du lịch nói chung và phát triển nhân lực ngành du lịch nói riêng cho Tỉnh.

***\* Quản lý nhà nước về nhân lực ngành du lịch***

- Tỉnh đã xây dựng được chính sách về thu hút nhân tài, các chính sách về phát triển du lịch, tuy nhiên những chính sách này chưa tập trung vào NNL du lịch.

- Tỉnh chưa có chính sách khai thác tiềm năng du lịch hợp lý.

- Một số chương trình đào tạo của Sở tổ chức chưa xuất phát từ nhu cầu của đơn vị kinh doanh về du lịch, chưa thực hiện đánh giá học viên sau đào tạo để đúc rút kinh nghiệm cho công tác đào tạo sau này.

**Chương 4. KIẾN NGHỊ VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC QUẢN LÝ CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH TẠI TỈNH QUẢNG BÌNH**

# **4.1. Định hướng phát triển du lịch tỉnh Quảng Bình**

## 4.1.1 Quan điểm về phát triển nhân lực du lịch

Gia tăng thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao từ trong và ngoài nước để giải quyết nhu cầu trước mắt. Trong giai đoạn tới, để nâng cao chất lượng nhân lực ngành du lịch, các nhiệm vụ trọng tâm là chuẩn hóa và phát triển, do đó Tỉnh rất cần nhân lực có năng lực tư vấn, thiết kế, đào tạo và chuyển giao công nghệ đào tạo.

## 4.1.2. Mục tiêu phát triển nhân lực du lịch

***4.1.2.1 Mục tiêu chung***

Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch Quảng Bình đến năm 2020 là xây dựng lực lượng lao động ngành du lịch đủ về số lượng, cân đối về cơ cấu ngành nghề và trình độ đào tạo, đảm bảo về chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển du lịch nhanh, bền vững, đủ sức cạnh tranh và hội nhập khu vực, góp phần đưa du lịch Quảng Bình phát triển bền vững.

***4.1.2.2 Mục tiêu cụ thể***

*Về nhu cầu lao động:* Đến năm năm 2020, nhu cầu nhân lực ngành du lịch của Tỉnh là 41.900 lao động, trong đó có 13.100 lao động trực tiếp. Đến năm 2025, nhu cầu nhân lực ngành du lịch của Tỉnh 91.500 lao động, trong đó có 28.600 lao động trực tiếp.

# **4.2 Giải pháp và kiến nghị**

## 4.2.1 Mục tiêu nâng cao năng lực nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình.

Đưa ra các định hướng đào tạo, phát triển và bồi dưỡng cho nhân sự quản lý các doanh nghiệp du lịch theo các nhóm năng lực về Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ.

## 4.2.2. Nhóm giải pháp nhằm nâng cao năng lực nhân sự quản lý các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình

*4.2.2.1. Nhóm giải pháp đối với doanh nghiệp*

- Chủ doanh nghiệp nâng cao nhận thức về vai trò của nhân lực.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- Hoàn thiện môi trường làm việc tại doanh nghiệp

- Hoàn thiện chính sách thu hút nguồn nhân lực

- Hoàn thiện các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng năng lực

- Hoàn thiện chính sách đãi ngộ

*4.2.2.2 Giải pháp về hoàn thiện cơ chế quản lý nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Bình*

- Lập hệ thống cơ sở dữ liệu về nguồn lực và hoạt động kinh doanh du lịch tại Quảng Bình

- Chính sách hỗ trợ công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp

- Tạo diễn đàn trao đổi kinh nghiệm giữa các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch

- Đổi mới cơ chế hoạt động của Trung tâm thông tin, xúc tiến du lịch thuộc Sở Du lịch sang tự chủ tài chính gắn với doanh thu du lịch của Tỉnh

- Thu hút nguồn vốn từ các tập đoàn lớn

- Đưa chỉ tiêu chất lượng nhân lực vào một trong những chỉ tiêu đánh giá cơ sở đạt chuẩn phục vụ khách du lịch

- Xây dựng môi trường văn hóa du lịch

- Thành lập Hiệp hội các chuyên gia về nguồn nhân lực du lịch

*4.2.2.3. Giải pháp đối với các cơ sở đào tạo*

- Tăng cường sự liên kết ba bên giữa doanh nghiệp – đội ngũ lao động – cơ sở đào tạo để có thể đào tạo đúng và đủ số lượng lao động cần thiết cho thị trường. Thường xuyên cập nhật nội dung đào tạo.

*4.2.2.4 Giải pháp đối với bản thân các nhà quản lý các doanh nghiệp du lịch.*

Nhân lực quản lý cần ý thức được vai trò và trách nhiện của mình đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong môi trường du lịch đầy cạnh tranh khốc liệt.

## 4.2.3 Kiến nghị

- Đổi mới cơ chế hoạt động của Trung tâm xúc tiến du lịch thuộc Sở Du lịch theo hướng tự chủ tài chính gắn với doanh thu du lịch của Tỉnh Phát triển nhân lực quản lý nhà nước về du lịch.

- Xây dựng Quỹ hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực.

- Thường xuyên lấy ý kiến đánh giá về mức độ hài lòng của khách du lịch khi đến tham quan và sử dụng dịch vụ tại địa phương, đặc biệt chú trọng đến các chỉ tiêu liên quan đến nguồn nhân lực.

- Ban hành chính sách thu hút nhà quản lý, chuyên gia, nhân lực có kỹ năng nghiệp vụ cao trong và ngoài nước đến làm việc tại Quảng Bình để đào tạo, đào tạo lại cho nhân lực tại chỗ.

- Đưa chỉ tiêu về đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực vào các tiêu chí bắt buộc để tiến hành công nhận các cơ sở kinh doanh du lịch đạt chuẩn phục vụ khách.

- Tăng cường đối thoại giữa các bên liên quan nhằm thường xuyên cập nhật những định hướng của phát triển du lịch của Tỉnh cũng như nhu cầu thực tế của thị trường, nhằm đảm bảo đào tạo nhân lực đủ về số lượng và chất lượng.

- Thống nhất cơ bản chương trình khung đào tạo.

**Chương 5. KẾT LUẬN VÀ HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU**

# **5.1. Đóng góp của luận án**

## 5.1.1. Đóng góp về mặt lý luận

Luận án đã tổng hợp và hệ thống hóa các nghiên cứu về nguồn nhân lực du lịch, tập trung vào các nghiên cứu về nhân lực du lịch, khung năng lực và khung năng lực nhân lực du lịch.

Luận án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhân lực doanh nghiệp du lịch, trong đó tập trung là rõ các quan điểm về nhân lực, nhân lực du lịch, doanh nghiệp du lịch và khung năng lực nhân lực du lịch.

Luận án đã xây dựng được danh mục các năng lực phù hợp cho nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch dựa trên các khung năng lực đã được các học giả, nhà nghiên cứu, các quốc gia sử dụng.

Kết quả nghiên cứu của luận án có thể trở thành nguồn tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu sau này về đề tài nhân lực du lịch, đặc biệt là nhân lực quản lý các doanh nghiệp du lịch tại Tỉnh Quảng Bình.

## 5.1.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

- Đối với doanh nghiệp: Doanh nghiệp biết được thực trạng chất lượng của doanh nghiệp mình, những khó khăn gặp phải trong hoạt động quản trị nhân lực. Từ đó doanh nghiệp sẽ có những chính sách phù hợp nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ các bộ quản lý.

- Đối với bản thân các nhà quản lý: Bản thân các nhà quản lý tự nhận thấy những điểm mạnh và điểm yếu của mình để có ý thức hơn trong việc tự nâng cao năng lực của bản thân.

- Đối với các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch: Các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch có thể nhìn nhận một cách khách quan hơn về chất lượng nguồn nhân lực du lịch tại tỉnh Quảng Bình. Đồng thời, có thể có một số giải pháp dựa trên kết quả nghiên cứu nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ nhân lực này.

- Đối với các cơ sở đào tạo trong và ngoài tỉnh: Có những kế hoạch cụ thể nhằm đào tạo nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu của các doanh nghiệp.

# **5.2. Hạn chế của luận án**

- Việc đánh giá năng lực của nhân sự quản lý các doanh nghiệp du lịch theo hướng tiếp cận năng lực là một phương pháp đánh giá phù hợp với xu thế mới. Tuy nhiên, chưa nhiều doanh nghiệp áp dụng quản trị theo năng lực trong hoạt động của mình.

- Các năng lực được xây dựng chủ yếu dựa trên các tài liệu nước ngoài, tác giả cho rằng còn có những năng lực phù hợp hơn đối với nhân lực và môi trường kinh doanh du lịch ở Việt Nam nhưng chưa được nhắc đến trong những tài liệu này.

- Nghiên cứu năng lực của nhóm nhân sự quản lý, luận án chưa phân loại các đối tượng nghiên cứu theo cán bộ quản lý cấp cao hay cán bộ quản lý cấp trung, hoặc nghiên cứu chất lượng nhân lực quản lý dựa vào quy mô của doanh nghiệp.

- Để đánh giá chất lượng nhân sự quản lý các doanh nghiệp du lịch, đề tài thực hiện lấy phiếu khảo sát dựa trên kết quả tự đánh giá của đội ngũ cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thuộc phạm vi nghiên cứu. Do vậy kết quả nghiên cứu còn mang tính chủ quan của người được khảo sát và một số sai số trong kết quả điều tra khảo sát.

- Các giải pháp đưa ra phần nhiều vẫn là các giải pháp trước mắt, trong ngắn hạn nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý. Chỉ một số giải pháp và kiến nghị trong trung và dài hạn tập trung vào việc phát triển nguồn nhân lực theo năng lực.

# **5.3. Hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai**

- Xây dựng danh mục năng lực nhằm đánh giá chất lượng nguồn nhân lực quản lý các doanh nghiệp phân theo cán bộ quản lý các cấp: quản lý cấp cao và quán lý cấp trung hoặc theo quy mô doanh nghiệp.

- Theo hướng tiếp cận năng lực, có thể đánh giá chất lượng của nhóm nhân lực quản lý nhà nước về du lịch nhằm nâng cao chất lượng của công tác quản lý nhà nước về du lịch.

- Xây dựng các mô hình đánh giá năng lực của nhân lực du lịch theo hướng định lượng, sử dụng các công cụ xử lý số liệu để kết quả đem lại có ý nghĩa nhiều hơn.