THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC KHÁCH SẠN 3 SAO TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐỒNG HỚI

ThS. ĐINH XUÂN THANH
ThS. NGUYỄN THỊ THÚY HẰNG

1. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đồng Hới

Nguồn nhân lực (NNL) du lịch có chất lượng cao là yếu tố cực kỳ quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của điểm đến du lịch. Tuy nhiên, NNL chính phục vụ cho ngành du lịch hiện nay của thành phố Đồng Hới còn rất yếu và thiếu, không đồng bộ về cơ cấu ngành nghề, độ tuổi, giới tính, trình độ... Phần lớn nguồn nhân lực được tuyển dụng lấy từ các ngành khác nhau nên không đáp ứng được yêu cầu phát triển của ngành du lịch. Các khách sạn 3 sao ở thành phố Đồng Hới cũng không nằm ngoài thực trạng đó. Phát triển NNL là một vấn đề cần thiết nhằm tăng tính cạnh tranh cho mỗi khách sạn. Trong những năm qua, các khách sạn thành phố Đồng Hới đã có nhiều chuyển biến tích cực, đặc biệt trên lĩnh vực phát triển NNL: Số lượng và cơ cấu NNL hiện tại đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của các khách sạn. Phần lớn các khách sạn 3 sao ở thành phố Đồng Hới có NNL trẻ, đặc biệt là bộ phận lao động trực tiếp; cơ cấu phù hợp với định hướng phát triển của các khách sạn; Trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng của NNL ngày càng được nâng cao. Đội ngũ ban lãnh đạo của các khách sạn giàu kinh nghiệm, có năng lực, tâm huyết với nghề. Đây là nền tảng rất quan trọng để các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đồng Hới tiếp tục xây dựng và thực hiện những chiến lược để duy trì, phát triển hơn nữa NNL trong tương lai; Các khách sạn đã có một số chương trình đào tạo cụ thể để phát triển trình độ lành nghề cho người lao động, qua đó tay nghề người lao động đã đạt được một số tiến bộ nhất định; Sức khỏe của NNL trong các khách sạn 3 sao ở thành phố Đồng Hới tương đối tốt, đảm bảo đáp ứng đòi hỏi về thể lực đối với lao động làm việc nặng nhọc; Đội ngũ công nhân viên nhiệt tình, có trách nhiệm, có tinh thần học hỏi, phấn đấu trong công việc. Ban giám đốc và người lao động của các khách sạn có phẩm chất đạo đức tốt, có bản lĩnh chính trị vững vàng, luôn được rèn luyện về đạo đức nghề nghiệp để phục vụ tốt khách hàng. Chất lượng thực hiện công việc của người lao động của các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đồng Hới tương đối tốt, phần lớn NNL của các khách sạn đáp ứng tốt công việc.

Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế, chất lượng NNL trong lĩnh vực khách sạn của thành phố còn nhiều hạn chế, đó là: Số lượng NNL đảm bảo hoạt động kinh doanh, tuy nhiên hầu hết các khách sạn được khảo sát chot hấy việc bố trí công việc cho người lao động còn chưa phù hợp. Đội ngũ lao động trẻ mặc dù có sức khỏe, có sự nhiệt huyết, được đào tạo qua trường lớp nhưng lại hạn chế là làm việc thiếu kinh nghiệm, nóng vội, thiếu sự điềm tĩnh trong phát xét và nhìn nhận vấn đề... dẫn đến khi gặp công việc khó khăn hoặc bị quản lý nhắc nhở thì có tư tưởng nhảy việc. Lực lượng cán bộ, nhân viên nghiệp vụ có trình độ cao, đặc biệt là đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi còn đang thiếu. Trình độ của NNL không đồng đều, trình độ của lao động trực tiếp tương đối thấp, hạn chế về nhiều mặt, nhất là về ngoại ngữ và chuyên môn

kỹ thuật cao, tỷ lệ lao động sử dụng thành thạo ngoại ngữ còn thấp. Lao động chưa qua đào tạo chiếm tỷ lệ khá cao. Người lao động chưa được trang bị đầy đủ các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho công việc mà mình đảm nhận. Thiếu các kỹ năng phụ liên quan đến công tác phục vụ khách du lịch như kiến thức về tâm lý của du khách, kỹ năng giao tiếp, khả năng xử lý tình huống. Trình độ tin học chưa cao, chưa ứng dụng nhiều chương trình công nghệ thông tin hiện đại vào công việc hàng ngày. Các khách sạn chưa có nhiều chương trình đào tạo cho việc phát triển trình độ lành nghề cho người lao động, các cuộc thi tay nghề giỏi của ngành, của hiệp hội du lịch chưa được quan tâm.

Người lao động của các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đồng Hới chưa có thói quen làm việc nhóm, còn ỷ lại, đùn đẩy khi làm việc, chưa phát huy tốt sức mạnh tập thể. Các khách sạn chưa có sự quan tâm đúng mức nhằm phát huy tối đa hiệu quả của các nhóm làm việc, chỉ dừng lại ở việc phân công, giao nhiệm vụ cho nhóm theo yêu cầu công việc. Để công việc đạt hiệu quả hơn nữa, đòi hỏi công nhân viên ngày càng hoàn thiện khả năng làm việc nhóm để đáp ứng yêu cầu công việc. Khách sạn chưa chú tâm xây dựng văn hóa doanh nghiệp nên việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp chưa được tiến hành một cách bài bản, khoa học để góp phần hữu hiệu cho phát triển NNL…

2. Các giải pháp góp phần đẩy mạnh công tác phát triển nhân lực trong các khách sạn 3 sao tại thành phố Đồng Hới

Để phát triển NNL du lịch đáp ứng nhu cầu phát triển của tỉnh Quảng Bình trong thời gian sắp tới, các khách sạn 3 sao tại thành phố Đồng Hới cần thực hiện một số giải pháp cơ bản sau:

Nhóm giải pháp đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp

Thứ nhất, chú trọng hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển nhân lực

Hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển nhân lực nhằm xác định chính thức nhu cầu nhân lực trước mắt cũng như lâu dài được xem là phương pháp hiệu quả nhất nhằm giảm thiểu những rủi ro liên quan đến nhân lực trong khách sạn. Các khách sạn cần căn cứ trên thực tế hoạt động của khách sạn để hoạch định chiến lược và xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực một cách chi tiết đến từng vị trí công việc, ở tất cả các bộ phận trong khách sạn, dự báo nhu cầu về số lượng và chất lượng nhân lực thích ứng với mọi thay đổi trong kinh doanh. Các kế hoạch nhân sự cần phải được thường xuyên điều chỉnh cho phù hợp với từng thời điểm và hoàn cảnh thực tế của môi trường kinh doanh, tránh triển khai kế hoạch cứng nhắc hoặc không thực hiện gây lãng phí công sức và tiền bạc.

Thứ hai, quan tâm đến tuyển dụng và hoàn thiện công tác tuyển dụng

Quá trình tuyển dụng là khâu quan trọng nhằm giúp các khách sạn đưa ra được các quyết định đúng đắn khi sử dụng nhân lực. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh của khách sạn. Do vậy, quá trình tuyển dụng cũng phải đảm bảo quy trình khoa học và có những bước thực hiện tuần tự. Bên cạnh đó, việc xây dựng và xác định các yếu tố then chốt phục vụ cho quá trình tuyển dụng cũng phải được đặc biệt chú trọng như: Tiêu chí tuyển dụng, hình thức thu hút ứng cử viên, xác định nguồn và phương pháp tuyển dụng.

Có thể thấy, quá trình tuyển dụng ở 3 khách sạn được khảo sát còn chưa khoa học. Do đó, để công tác tuyển dụng đạt hiệu quả hơn nữa, các khách sạn nên chú trọng đến nội dung tuyển dụng dựa trên các yếu tố then chốt trên nhằm đảm bảo có được NNL hợp lý cả về số lượng và chất lượng, từ đó góp phần hoàn thành mục tiêu kinh doanh chung của khách sạn, giúp các khách sạn có thể nâng cao vị thế cạnh tranh, tồn tại và đứng vững trên thị trường. Hiện nay rất nhiều khách sạn đã đầu tư trước để tạo NNL trong tương lai bằng cách hỗ trợ liên kết với các trường đại học, cao đẳng và các trung tâm đào tạo, tiến hành hỗ trợ những

học viên xuất sắc ngay khi còn đang học tại trường. Như vậy, sau mỗi khóa học, các khách sạn lại bổ sung vào NNL của mình những thành viên ưu tú mà không mất chi phí cho việc tuyển chọn.

Nhóm giải pháp nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Thứ nhất, tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nhân lực hiện có trong khách sạn

Đào tạo, bồi dưỡng là khâu quan trọng trong phát triển nhân lực ở khách sạn. Cần làm cho tất cả cán bộ và nhân viên khách sạn nhận thức rõ được tầm quan trọng của việc đào tạo đối với tất cả các nhân viên. Mỗi nhân viên đều có cơ hội được đào tạo. Việc làm đó không chỉ để đảm bảo chất lượng phục vụ mà còn giúp nhân viên được đề bạt khi có vị trí trống. Không chỉ đào tạo cho nhân viên mà còn phải quan tâm đến việc đào tạo bồi dưỡng đội ngũ quản lý về chủ trương chính sách của nhà nước về du lịch, xu hướng phát triển du lịch trên thế giới, marketing trực tuyến và các kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực mà họ đang làm việc. Vì họ là những người mang lại sự thành công cho khách sạn.

Thứ hai, đa dạng hóa hình thức đào tạo

Hiện nay, các khách sạn 3 sao tại thành phố Đồng Hới vẫn duy trì việc đào tạo tại khách sạn. Tuy nhiên, việc đào tạo ở đây mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo trực tiếp, thẳng. Có nghĩa là đào tạo chuyên sâu ở một nghiệp vụ chuyên môn tại bộ phận.

Để cho người lao động nắm bắt không chỉ một nghiệp vụ chuyên môn của mình, thì phương pháp đào tạo phù hợp và thông dụng, có hiệu quả đó là việc đào tạo chéo. Có nghĩa là người lao động ở bộ phận này sang bộ phận khác để đào tạo học hỏi sau đó lại chuyển trở lại bộ phận. Trong kinh doanh khách sạn việc đào tạo này đem lại lợi ích không nhỏ cho việc điều hành tổ chức phục vụ trong khách sạn.

Ở từng khách sạn 3 sao, để triển khai thực hiện chính sách đào tạo đạt hiệu quả, đồng thời để tiết kiệm chi phí và sức lao động, các khách sạn cần quan tâm triển khai cả hai loại hình đào tạo tại khách sạn và đào tạo bên ngoài. Ngoài hình thức đào tạo tại chỗ như mời các giảng viên về đào tạo tại khách sạn, nhân viên cũ đào tạo lại cho nhân viên mới đã được thực hiện tại 3 khách sạn được khảo sát, các khách sạn cần triển khai thêm các hình thức đào tạo bên ngoài.

Thứ ba, chuyên môn hóa bộ phận đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công tác đào tạo NNL tại khách sạn phần lớn chưa được quản lý bởi một cán bộ hoặc một ban chuyên trách về đào tạo. Để hoạt động đào tạo tại các khách sạn được phát triển, các khách sạn có thể lựa chọn hình thức đào tạo và bồi dưỡng khác nhau sao cho phù hợp với khả năng và nhu cầu của khách sạn mình. Bên cạnh đó các khách sạn cần có ban đào tạo hoặc cán bộ chuyên trách về đào tạo, những cán bộ này là những người có chuyên môn nghiệp vụ tốt, có trình độ về chuyên môn trong tổ chức, xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo,... và có kỹ năng sư phạm. Thực hiện hình thức đào tạo bên trong hay bên ngoài thì việc theo dõi đánh giá quá trình học và thời gian sau đào tạo đóng vai trò rất quan trọng, vì nó góp phần tạo nên chất lượng sản phẩm, dịch vụ và không lãng phí chi phí đào tạo và thời gian. Bởi vậy từng khách sạn cần phân công cán bộ chuyên trách theo dõi, nắm bắt thông tin và kết quả của tất cả các khóa đào tạo bên trong khách sạn hoặc bên ngoài khách sạn. Trên cơ sở đó rút kinh nghiệm để tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng tiếp theo ở cả hai hình thức đào tạo, bồi dưỡng.

Thứ tư, chú trọng quản lý chất lượng đào tạo

Quản lý chất lượng trong quá trình đào tạo là điều quan trọng nhất trong kế hoạch đào tạo. Tại 3 khách sạn khảo sát, hoạt động này chỉ mới dừng lại ở các bài kiểm tra, bài thi cuối khóa mà chưa có những khảo sát, so sánh cho thấy những thay đổi hành vi, kết quả cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên sau đào tạo. Các khách sạn 3 sao cần chú trọng, đầu tư nhiều hơn cho công tác này. Việc đánh giá nên kết hợp với việc lấy ý kiến của các nhân viên

khác cùng tham gia khóa đào tạo, lấy ý kiến của họ về hiệu quả của chương trình đào tạo và lấy ý kiến của khách hàng sau khi sử dụng dịch vụ tại khách sạn. Sau đào tạo và bồi dưỡng khách sạn có thể yêu cầu nhân viên tham gia các cuộc thi cấp chứng chỉ nghề, hội thi tay nghề… để kiểm tra kiến thức.

Nhóm giải pháp phát triển trình độ lành nghề cho người lao động

Để phát triển trình độ lành nghề cho người lao động, ban lãnh đạo các khách sạn cần quan tâm đến việc đào tạo cho người lao động. Thường xuyên cho người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Kết hợp quá trình đào tạo của khách sạn với quá trình tự học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề của người lao động thông qua học hỏi các đồng nghiệp trong khách sạn. Tổ chức đào tạo tại chỗ cho lực lượng lao động trực tiếp, xây dựng kế hoạch huấn luyện đào tạo tay nghề cho lực lượng trực tiếp, xây dựng đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật tốt, có tay nghề cao thực hiện các dịch vụ đảm bảo chất lượng, kỹ thuật, mỹ thuật. Nên thường xuyên tổ chức các cuộc thi tay nghề (nghề bếp, nhà hàng, buồng, lễ tân...) hàng năm để tạo động lực nâng cao tay nghề của người lao động.

Nhóm giải pháp nâng cao kỹ năng mềm và khả năng làm việc nhóm cho nguồn nhân lực

Trưởng bộ phận là người chịu trách nhiệm phân chia nhóm thật hợp lý và hiệu quả, lựa chọn thành viên cho nhóm làm việc thật sự phù hợp. Lựa chọn người trưởng nhóm có năng lực chuyên môn và có khả năng lãnh đạo quản lý nhóm. Để làm được những điều này, trước tiên cần đào tạo cho người lao động, đặc biệt là các trưởng bộ phận nắm rõ về các các kỹ năng cơ bản để làm việc một cách hiệu quả như: kỹ năng lắng nghe, kỹ năng chất vấn, kỹ năng thuyết phục, tôn trọng, trợ giúp, sẻ chia và chung sức với các thành viên trong nhóm. Ban lãnh đạo cần đưa ra những mục tiêu rõ ràng cụ thể cho từng bộ phận, sau đó trưởng bộ phận sẽ giao nhiệm vụ cụ thể cho từng nhóm, trưởng nhóm sẽ là người vạch ra kế hoạch để nhóm thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ được giao một cách có hiệu quả nhất.

Cần tổng kết đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của từng nhóm, tuyên dương những nhóm đã hoàn thành tốt nhiệm vụ và nhắc nhở những nhóm chưa hoàn thành nhiệm vụ để họ phấn đấu hơn. Bên cạnh đó, đưa thêm tiêu chí khả năng làm việc nhóm vào tiêu chí đánh giá năng lực làm việc của nhân viên để mỗi người lao động đều phải cố gắng phấn đấu hơn và có tinh thần hợp tác cùng thực hiện để hoàn thành nhiệm vụ chung của nhóm.

Nhóm giải pháp tăng cường đãi ngộ vật chất và tinh thần cho nhân lực trong khách sạn

Trong kinh doanh khách sạn cũng vậy, chế độ đãi ngộ của khách sạn dành cho nhân viên sẽ kích thích nhân viên làm việc hăng say hơn, nhiệt tình hơn, gắn bó hết mình vì sự tồn tại và phát triển của khách sạn. Nhân viên làm việc trong các khách sạn, nhất là các khách sạn 3 sao thường phải chịu nhiều áp lực về tâm lý. Chính vì vậy, để đảm bảo tính ổn định nhân lực của khách sạn, duy trì và nâng cao chất lượng sản phẩm chúng ta phải tăng cường đãi ngộ vật chất và tinh thần cho người lao động như:

Tăng lương dựa trên đặc thù công việc. Hiện nay, các khách sạn 3 sao được khảo sát đều đã thực hiện tốt việc trả lương theo hướng tuân thủ đúng các quy định pháp luật của nhà nước. Tuy nhiên, nếu so sánh với mức giá tại địa phương Đồng Hới thì mức lương trên nhìn chung còn thấp so với thị trường.

Quan tâm đến các chế độ phúc lợi của người lao động như tổ chức các chuyến du lịch, cấp sổ khám chữa bệnh cho cả gia đình: vợ, con hoặc cha mẹ..., đào tạo và cơ hội thăng tiến trong công việc. Đặc biệt chú trọng về mặt tinh thần như xây dựng mối quan hệ tốt giữa các thành viên trong khách sạn, mối quan hệ giữa cán bộ quản lý và nhân viên trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau ■