

Nâng cao năng lực nhà quản trị tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh

ĐỖ THỊ THU HUYỀN*

Doanh nghiệp lữ hành (DNLH) là một tế bào, một đơn vị cấu thành nên ngành du lịch nói chung và du lịch tỉnh Quảng Ninh nói riêng. DNLH kinh doanh có hiệu quả sẽ góp phần phát triển ngành du lịch nói riêng và kinh tế tỉnh Quảng Ninh nói chung. Chính vì vậy, phát triển các DNLH trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh cũng như nâng cao năng lực nhà quản trị (NQT) các doanh nghiệp này là rất cần thiết đối với sự phát triển bền vững của ngành “công nghiệp không khói” của Tỉnh.

THỰC TRẠNG

Khái quát sự phát triển du lịch và DNLH trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh

Hoạt động du lịch Quảng Ninh ngày càng có sự chuyển biến cả về lượng và chất, từng bước khẳng định được thương hiệu, vị thế, đưa Quảng Ninh dần trở thành một trong những trung tâm du lịch lớn của cả nước. Theo Sở Du lịch tỉnh Quảng Ninh (2015-2019a), hoạt động du lịch Quảng Ninh giai đoạn 2015-2019 đã có bước phát triển khá mạnh mẽ. Theo đó, năm 2015, toàn Tỉnh đón được 7,7 triệu lượt khách, tăng 3% so với 2014, trong đó, khách quốc tế đạt 2,75 triệu lượt (chiếm khoảng 39% khách quốc tế đến Việt Nam), tăng 8%; doanh thu trực tiếp từ du lịch đạt 10.900 tỷ đồng. Thu ngân sách từ hoạt động du lịch đạt 1.200 tỷ, tăng 28% so với cùng kỳ năm 2014. Đến năm 2019,

tổng số khách du lịch đến Quảng Ninh tăng gần gấp đôi so với năm 2015, đạt 14 triệu lượt, trong đó, khách quốc tế đạt 5,7 triệu lượt, tăng hơn gấp đôi so với năm 2015. Bên cạnh đó, doanh thu trực tiếp từ du lịch đạt 29.487 tỷ đồng, tăng gần gấp 3 lần so với năm 2015. Thu ngân sách từ hoạt động du lịch năm 2019 đạt 3.568 tỷ đồng, tăng gần 3 lần so với năm 2015 (Bảng 1).

Đóng góp vào sự thành công nói trên của du lịch Tỉnh, không thể không kể đến vai trò của các DNLH. Theo Sở Du lịch tỉnh Quảng Ninh (2015-2019b), năm 2019, Quảng Ninh có 66 DNLH quốc tế và 10 DNLH nội địa (Hình). Hiện có khoảng 40 DNLH quốc tế đóng trên địa

BẢNG 1: KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TỈNH QUẢNG NINH GIAI ĐOẠN 2015-2019

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2015	2016	2017	2018	2019
1	Tổng số khách du lịch	1.000 lượt	7.767	8.350	9.872	12.245	14.000
	- Khách quốc tế	1.000 lượt	2.759	3.500	4.284	5.229	5.749
	- Khách nội địa	1.000 lượt	5.008	4.850	5.588	7.016	8.251
2	Số ngày khách bình quân	Ngày	1,80	1,81	1,85	1,86	2,06
	- Khách quốc tế đến	Ngày	1,84	1,86	1,89	1,90	2,25
	- Khách nội địa	Ngày	1,70	1,73	1,74	1,82	1,83
3	Tổng thu từ khách du lịch	Tỷ đồng	10.900	13.300	17.885	23.630	29.487
4	Đóng góp vào thu ngân sách nội địa	Tỷ đồng	1.200	1.559	2.100	2.750	3.568
5	Mức chi tiêu bình quân	Triệu đồng	1.403	1.592	1.811	1.929	2.106
	- Khách quốc tế đến	Triệu đồng	1.950	2.000	2.100	2.353	2.750
	- Khách nội địa	Triệu đồng	1.100	1.290	1.590	1.608	1.790

Đuoc hien tai: [http://www.dulich.vn](#), truy cập: 20/10/2019

* ThS., Khoa Khách sạn - Du lịch, Trường Đại học Thương mại

bàn TP. Hạ Long thường xuyên tổ chức bán và thực hiện các chương trình du lịch; quảng bá hình ảnh điểm đến du lịch Quảng Ninh tới thị trường trong nước và quốc tế. Hầu hết các DNLH quốc tế là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Có khoảng 10 DNLH quốc tế có điều kiện về cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, có tỷ lệ hướng dẫn viên du lịch được cấp thẻ hướng dẫn viên quốc tế cao là có khả năng đón được trên 20.000 khách du lịch/năm. Nhiều doanh nghiệp có chi nhánh hoạt động tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Giai đoạn 2015-2019, số lượng DNLH của Quảng Ninh tăng nhanh với tốc độ bình quân đạt 8%/năm.

Hoạt động nâng cao năng lực NQT tại các DNLH trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh

Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả về hoạt động nâng cao năng lực NQT tại các DNLH trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh từ tháng 5-9/2020, với số phiếu phát ra 200 phiếu và thu về 193 phiếu hợp lệ cho kết quả như sau:

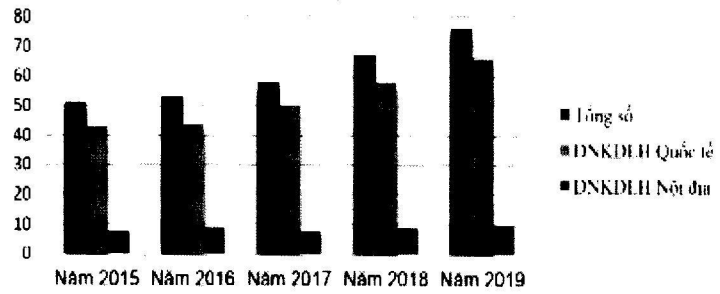
Tuyển dụng NQT: Công tác tuyển dụng NQT tại các DNLH của tỉnh Quảng Ninh ngày càng được coi trọng. Ngoài sự tăng lên về số lượng NQT hàng năm, thì chất lượng NQT cũng có cải thiện đáng kể với tỷ lệ NQT có trình độ cao ngày càng tăng, đặc biệt là trình độ đại học và trên đại học. Số lượng NQT tuyển dụng đáp ứng yêu cầu của DNLH ngày càng tăng.

Theo đó, trung bình 1 DNLH có 10 NQT, trong đó, NQT cấp trung là nhiều nhất, sau đó là NQT cấp cao và NQT cấp cơ sở. Số lượng NQT có trình độ đại học là nhiều nhất, tiếp đến là trình độ sau đại học và cao đẳng là ít nhất. Số lượng NQT được đào tạo về chuyên ngành du lịch chiếm tỷ lệ cao, cứ 10 NQT thì có khoảng 6 người có chuyên môn về du lịch (Bảng 2).

Đào tạo và bồi dưỡng NQT kế cận: Các DNLH ít khi gửi cán bộ quản lý đi đào tạo các lớp công cộng và hiếm khi mời chuyên gia về đào tạo và tổ chức các khóa đào tạo theo địa chỉ. Một số ít doanh nghiệp có gửi NQT đi đào tạo các khóa ngắn hạn về ngoại ngữ, marketing du lịch, quản lý doanh nghiệp, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.

Việc áp dụng Bộ tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam (VTOS) trong việc đánh giá về chuyên môn nghiệp vụ của nhân lực trong DNLH chưa được áp dụng rộng

HÌNH: SỐ LƯỢNG DNLH CỦA TỈNH QUẢNG NINH
GIAI ĐOẠN 2015-2019



Nguồn: Sở Du lịch, tỉnh Quảng Ninh (2015-2019b)

BẢNG 2: TÌNH HÌNH NQT TẠI CÁC DNLH CỦA TỈNH QUẢNG NINH

	Số lượng	Khoảng	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Số lượng NQT	190	26	4	30	10,07	3,352
NQT cấp cao	193	4	0	4	2,59	0,703
NQT cấp trung	187	9	1	10	4,60	2,116
NQT cấp cơ sở	179	11	0	11	2,63	1,748
Trình độ cao đẳng	94	10	0	10	1,00	2,387
Trình độ đại học	193	30	0	30	8,82	4,516
Trình độ trên đại học	134	10	0	10	1,36	1,601
NQT được đào tạo chuyên ngành du lịch	170	16	0	16	6,08	2,833

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

rãi, hầu hết các doanh nghiệp đều chưa hiểu rõ về bộ tiêu chuẩn này.

Đánh giá năng lực NQT: Phần lớn các DNLH đã thực hiện đánh giá kết quả công việc so với mục tiêu để trả công lao động. Nhiều doanh nghiệp có trả công theo kết quả phân loại lao động: việc phân loại A, B, C, D để trả phần lương “mềm”, tuy nhiên các tiêu chí đánh giá chưa cụ thể. Công tác đánh giá của các DNLH nội địa chưa thực hiện chuyên nghiệp, chưa dùng các phương pháp khác nhau và chưa thông tin phản hồi cho người được đánh giá về kết quả đánh giá, kết quả đánh giá không được lưu hồ sơ đầy đủ. Đánh giá kết quả thực hiện theo khối lượng công việc được giao chủ yếu là sử dụng bảng chấm công, phiếu giao việc hàng ngày, hàng tuần. Có một số DNLH quốc tế đã xây dựng được bảng điểm đánh giá từ kém nhất đến xuất sắc nhất với các tiêu chí về yêu cầu khối lượng, chất lượng công việc và đã cung cấp thông tin phản hồi từ nhà quản lý cấp cao nhất xuống cấp dưới về kết quả đánh giá.

Đãi ngộ nhằm tạo động lực cho NQT: Các DNLH tỉnh Quảng Ninh thường dùng kết hợp từ 2-3 hình thức đãi ngộ NQT. Trong đó, hình thức đãi ngộ mà phần lớn các doanh nghiệp lựa chọn là tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi xã hội. Thực tế cho thấy, các DNLH của Quảng Ninh đã chú trọng đến điều kiện làm việc và cơ hội thăng tiến cho người lao động, nhưng vẫn chưa “giữ chân” được cán bộ quản lý gắn bó với doanh



Công ty
du lịch Việt - có
chi nhánh Quảng Ninh
- một doanh nghiệp
lữ hành
trên địa bàn Tỉnh

nghiệp. Mặc dù, thu nhập của NQT trong lĩnh vực du lịch nói chung và lữ hành nói riêng cao hơn so với các ngành kinh tế khác (thu nhập trung bình của NQT trong các DNLH Quảng Ninh hiện nay là 10-15 triệu đồng/người/tháng), nhưng thu nhập không ổn định bởi tính mùa vụ và có sự chênh lệch khá lớn giữa các bộ phận. Đa số NQT dành khoảng thời gian từ 3-5 năm để cống hiến ở một DNLH rồi chuyển sang DNLH khác hoặc ngành nghề khác phù hợp hơn. Nhiều NQT có trình độ tốt chỉ gắn bó với doanh nghiệp trong thời gian ngắn và thuyên chuyển công việc khi có cơ hội tốt hơn hoặc tự tách ra thành lập doanh nghiệp riêng. Nguyên nhân là do, các doanh nghiệp mới chỉ sử dụng đãi ngộ vật chất trước mắt, mà chưa chú trọng tới chiến lược phát triển nhân lực lâu dài cho người lao động.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP

Theo tác giả, để nâng cao năng lực NQT tại các DNLH của tỉnh Quảng Ninh, cần thực hiện có hiệu quả một số giải pháp sau:

Thứ nhất, nâng cao nhận thức của NQT về việc nâng cao năng lực bản thân trong bối cảnh hiện nay. Theo đó, doanh nghiệp cần không ngừng cung cấp các thông tin, tài liệu và tạo cơ hội để NQT có cái nhìn đầy đủ, toàn diện về tất cả quá trình và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời giúp họ ý thức được vai trò và vị trí hiện tại của mình trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện thuận lợi nhất cho NQT được tham gia một cách tích cực vào các chương trình phát triển của doanh nghiệp.

Thứ hai, hoàn thiện công tác quản trị nhân lực. Cụ thể cần:

- *Quy hoạch NQT kế cận:* (i) Nghiên cứu các quy hoạch phát triển du lịch của tỉnh Quảng Ninh; (ii) Nghiên cứu thị trường khách và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong những năm tiếp theo; (iii) Dự báo được quy mô nhân lực cần cho doanh nghiệp để làm căn cứ cho việc quy hoạch phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

- *Tuyển dụng NQT:* Để có NQT giỏi, DNLH cần thực hiện thu hút ứng viên từ nhiều nguồn, tránh tình trạng chỉ sử dụng người nhà, mối quan hệ thân quen. Để tuyển dụng NQT tốt, các DNLH phải luôn tuyển dụng từ nhiều nguồn.

- *Công tác bố trí và sử dụng NQT:* NQT tại các DNLH của Quảng Ninh cần xác định rõ vai trò và nhiệm vụ của từng bộ phận, xác định những bộ phận có liên quan, để bố trí chỗ làm việc hợp lý. Các DNLH cần bố trí lại không gian từng phòng làm việc để đảm bảo không gian làm việc có bố cục hài hòa, thoáng mát, đủ ánh sáng phù hợp với không gian văn phòng, NQT cần có phòng làm việc hay bàn làm việc riêng biệt, độc lập để tạo không khí thoải mái cho NQT khi làm việc. Bên cạnh việc cải thiện không gian chỗ làm việc, các DNLH nên thường xuyên kiểm tra thiết bị vận hành có tốt không, thường xuyên kiểm tra để bảo dưỡng thiết bị, định khoảng thời gian thay thế là bao nhiêu để có phương án dự phòng. Sắp xếp lại đội ngũ lao động một cách hợp lý, khắc phục tình trạng công việc phân công bị chồng chéo, chưa rõ ràng.

- *Đào tạo, bồi dưỡng năng lực NQT:* DNLH cần tích cực và chủ động hơn trong công việc đào tạo, bồi dưỡng ngay tại chỗ để nâng cao hơn nữa năng lực NQT của doanh nghiệp. DNLH cũng cần khuyến khích các cán bộ quản lý tự học, tự bồi dưỡng, học trên sách báo và các phương tiện thông tin đại chúng, học bằng cách phổ biến kinh nghiệm, tham quan, khảo sát, học từ thực tế cuộc sống. Các doanh nghiệp nên có chính sách khuyến khích đối với NQT thành thạo thêm ngoại ngữ

thứ 2, thứ 3... đặc biệt là tiếng của các nước có thị trường khách lớn của doanh nghiệp. DNLH của tỉnh Quảng Ninh cần tăng cường sự liên kết, hợp tác với các cơ sở đào tạo. Tại Quảng Ninh có thể kể tới các cơ sở đào tạo uy tín, như: Trường Đại học Hạ Long, Đại học FLC sắp đi vào hoạt động và các trường đại học đào tạo du lịch có uy tín bậc nhất cả nước ở các tỉnh, thành phố lân cận, như: Hà Nội, Hải Phòng...

- *Đánh giá năng lực NQT*: Chủ doanh nghiệp và cán bộ quản lý về nhân sự trong DNLH cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá năng lực NQT một cách đầy đủ và hiệu quả. Các DNLH của Quảng Ninh có thể tham khảo Tiêu chuẩn kỹ năng nghề Quản trị lễ hành được ban hành theo Thông tư số 01/2014/TT-BVHTTDL, ngày 15/01/2014 của Bộ trưởng Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá năng lực NQT của DNLH. Dựa trên bộ tiêu chuẩn này, mỗi NQT trong doanh nghiệp sau một thời gian làm việc (sau một tháng), thì cần đánh giá xếp loại theo các mức độ, ví dụ: tốt, khá, trung bình, chưa đạt, hoặc theo hạng A, B, C. Số lượng các mức đánh giá và mức độ hệ số tùy thuộc vào tính chất phức tạp hay đơn giản của công việc (vận dụng bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề quản trị lễ hành để đánh giá xếp loại).

- *Đãi ngộ, khen thưởng NQT*: Bên cạnh tiền thưởng, các DNLH của tỉnh Quảng Ninh cũng nên duy trì các hình thức thưởng khác trong quá trình kinh doanh, như: thưởng cuối năm, cuối quý, thưởng hoàn thành vượt mức kế hoạch kinh doanh, thưởng sáng kiến, thưởng tiết kiệm... Các hình thức đãi ngộ khác trong

doanh nghiệp cũng có tác động đến động cơ làm việc và năng suất lao động của NQT, như: phụ cấp chức vụ cần tăng lên, các đãi ngộ về tinh thần (thăm hỏi, động viên tinh thần) cần được chú trọng. Các kỳ nghỉ hè, trợ cấp khó khăn, trợ cấp đào tạo cũng là những đãi ngộ có ý nghĩa tích cực không chỉ kích thích NQT làm việc tốt hơn, mà còn làm cho họ gắn bó với doanh nghiệp.

Thứ ba, xây dựng văn hoá doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ nhân lực. Doanh nghiệp cần xây dựng tinh thần làm việc nhóm, trong đó, mọi người lao động làm việc hợp tác, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, hỗ trợ lẫn nhau, phát huy tính năng động, sáng tạo của cá nhân và tập thể người lao động, sự hòa hợp các cá nhân trong doanh nghiệp sẽ giúp nâng cao năng suất làm việc của doanh nghiệp. Để làm được điều đó, cần tạo ra một môi trường giao tiếp cởi mở trong các nhóm làm việc, trong doanh nghiệp. Cần đề ra các nguyên tắc không chỉ trích, không phê phán hay áp đặt quan điểm cá nhân NQT vào công việc. Giám đốc doanh nghiệp cần hoàn thiện các kênh giao tiếp, truyền thông trong nhóm, trong doanh nghiệp, quy định thời gian, quy trình báo cáo và hội họp. Giám đốc DNLH, trưởng các bộ phận cần là tấm gương về sự chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và tin tưởng người khác trong quá trình làm việc. Họ cần đảm bảo quá trình trao đổi thông tin diễn ra thông suốt, mọi thông tin đưa ra đều được các thành viên hiểu, xác nhận và phản hồi thực hiện.

Bên cạnh đó, DNLH cần tạo ra văn hóa hiếu học thông qua việc có chính sách đào tạo phát triển nhân lực, xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển, hỗ trợ thêm chi phí học tập cho người lao động, đặc biệt những người học tập kết quả khá, giỏi, có chính sách hỗ trợ cho những NQT thực hiện đào tạo kèm cặp nhân viên, bố trí công việc và thu nhập tốt hơn cho những NQT có năng lực bản tốt. Doanh nghiệp nên tạo những cơ hội thăng tiến cho NQT, giúp họ nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và thực hiện bổ nhiệm cán bộ theo năng lực. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Sở Du lịch tỉnh Quảng Ninh (2015-2019a). *Báo cáo kết quả thực hiện nhiệm vụ các năm, từ 2015-2019*
2. Sở Du lịch tỉnh Quảng Ninh (2015-2019b). *Danh sách lễ hành quốc tế và nội địa của tỉnh Quảng Ninh các năm, từ 2015-2019*
3. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016). *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, Nxb Thống kê
4. Lê Quân (2015). *Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội
5. Nguyễn Hải Sản (2007). *Quản trị học*, Nxb Thống kê
6. Võ Phước Tấn (2008). *Giáo trình Quản trị học*, Nxb Thống kê
7. Vũ Văn Viện (2017). *Phát triển nhân lực của các doanh nghiệp lễ hành vùng Duyên hải Bắc Bộ*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại
8. Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of Leadership Theory, Research & Managerial Applications*
9. Benjamin Bloom (1956). *Methods in Personality Assessment*, Glencoe, IL: Free Press