



MỘT SỐ GIẢI PHÁP VỀ NHÂN LỰC ĐỂ PHÁT TRIỂN DU LỊCH BIỂN ĐẢO Ở ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

TS. ĐỖ VĂN XÊ

Nghiên cứu tập trung vào vấn đề nhân lực tại các khách sạn ở Phú Quốc – địa điểm du lịch biển đảo chủ yếu ở Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) để đề ra biện pháp phát triển du lịch biển đảo của vùng. Một số giải pháp về lập kế hoạch nhân sự, đào tạo và đào tạo lại, lương thưởng và các giải pháp liên quan đã được đề xuất. Khi chất lượng nhân sự trong du lịch được cải thiện và nâng cao, du lịch biển đảo sẽ phát triển và thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của du khách.

1. Giới thiệu

Là một đất nước vùng nhiệt đới với nhiều cảnh quan và hệ sinh thái điển hình với nền văn hóa đa dạng giàu bản sắc dân tộc VN có tiềm năng phát triển nhiều loại hình du lịch, trong đó có du lịch biển đảo. Với bờ biển dài trên 3.000 km và nhiều tài nguyên thiên nhiên, tài nguyên nhân văn, đây là tiền đề để phát triển du lịch biển đảo ở nước ta. Một trong những địa điểm được chính phủ đầu tư xây dựng du lịch biển đảo chính là ở ĐBSCL. Những năm gần đây, chính phủ đã đầu tư xây dựng sân bay quốc tế Dương Thờ và các cảng biển du lịch tại Phú Quốc, đồng thời chính sách miễn thị thực cho khách quốc tế đã góp phần thu hút nhiều khách du lịch trong và ngoài nước tham gia du lịch biển đảo ở ĐBSCL. Tuy nhiên, du lịch biển đảo ở đây hiện vẫn chưa phát triển xứng với tiềm năng của vùng.

Đặc thù của kinh doanh du lịch là một ngành kinh doanh dịch vụ trong đó con người phục vụ con người, điều đó đòi hỏi tính chuyên môn nghiệp vụ cao. Vì thế, lao động là một trong những nhân tố góp phần cho sự thành công của du lịch. Tuy nhiên, một số nghiên cứu gần đây về du lịch biển đảo ở ĐBSCL cho thấy các nhà nghiên cứu chỉ tập trung vào thực trạng và giải pháp phát triển

ngành du lịch; các quy hoạch tổng thể phát triển du lịch biển đảo; định hướng phát triển du lịch biển đảo. Hầu hết các nghiên cứu này chưa đề cập sâu đến vấn đề nguồn nhân lực trong ngành du lịch. Chính vì thế, nghiên cứu này tập trung vào các giải pháp về lao động để phát triển du lịch biển đảo ở ĐBSCL.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1 Chọn vùng nghiên cứu

Đề tài chọn huyện Phú Quốc làm địa bàn nghiên cứu. Địa điểm nghiên cứu bao gồm các khách sạn tập trung chủ yếu tại thị trấn Dương Đông, thị trấn An Thới, ấp Ông Lang thuộc xã Cửa Dương, huyện Phú Quốc.

2.2 Phương pháp thu thập số liệu

- Nguồn thông tin thứ cấp

Thông tin thứ cấp về kết quả hoạt động kinh doanh và tình hình nhân sự được thu thập từ phòng nhân sự của các khách sạn lớn như: Sài Gòn Phú Quốc, SESCO, Sao Mai, Hương Biển, Thiên Hải Sơn, Kim Hoa, Nam Phương, Thắng Lợi, Eo Xoài.

Đồng thời, số liệu thứ cấp liên quan cũng được thu thập từ các nguồn UBND huyện Phú Quốc, Cục Thống kê Kiên Giang, Phòng Thống kê huyện và các cơ quan chủ quản về quản lý du lịch tại địa phương (Sở Văn hóa, Thể thao & Du lịch Kiên Giang, Phòng Lao động Thương binh Xã hội huyện, Trung tâm Xúc tiến Thương mại Du lịch Phú Quốc), một số bài viết trên các tạp chí, báo đài, Internet có liên quan.

- Nguồn thông tin sơ cấp

Ngoài thông tin thứ cấp, tác giả thực hiện điều tra 100 mẫu phỏng vấn trực tiếp các nhân viên trong các khách sạn tại Phú Quốc. Cơ cấu mẫu phân theo loại hình doanh nghiệp bao gồm loại hình doanh nghiệp nhà nước (chiếm 60% tổng số mẫu), loại hình doanh nghiệp tư nhân (chiếm 40% tổng số mẫu). Cơ cấu mẫu phân theo đối tượng nhân viên bao gồm cán bộ quản lý, trưởng phó bộ phận khách sạn (chiếm 20% tổng số mẫu), nhân viên khách sạn (chiếm 80% tổng số mẫu).

2.3 Phương pháp phân tích số liệu

Số liệu điều tra được phân tích bằng phương pháp thống kê mô tả, dựa vào đó tìm ra một số giải pháp phát triển du lịch biển đảo ở ĐBSCL.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1 Tổng quan du lịch biển đảo ở Phú Quốc

- Đặc điểm thị trường

Thị trường khách của Phú Quốc hiện nay chủ yếu là TP.HCM và các tỉnh Nam Bộ (chiếm hơn 80% tổng lượng khách), tiếp đến là Hà Nội (chiếm gần 9% tổng lượng khách). Khách du lịch quốc tế đến Phú Quốc phần lớn đến từ các nước Tây Âu, Bắc Mỹ và châu Á.

Hoạt động du lịch Phú Quốc cũng thể hiện rõ tính biến đổi trong năm: lượng khách tập trung cao vào các tháng 6-7, tháng 12 và tháng 1-2 năm sau. Đây là một đặc điểm cần phải được lưu ý để có được những kế hoạch kinh doanh phù hợp, đảm bảo hiệu quả trong hoạt động phát triển du lịch.

Kết quả phân tích số liệu thị trường khách quốc tế đến Phú Quốc cho thấy cho đến nay thị trường du lịch quốc tế chủ yếu của Phú Quốc là Tây Âu (khoảng 68,6%), tiếp đến là Bắc Mỹ (11,8%). Khách du lịch quốc tế đến Phú Quốc có độ tuổi trung bình từ 25-44, có trình độ học vấn và mức lương tương đối cao, trong đó có tới 66% là đàn ông và 34% là phụ nữ. Khách du lịch quốc tế đến Phú Quốc chủ yếu vẫn là khách đi đôi (56%), tiếp theo là nhóm nhỏ bạn bè (31%) hoặc gia đình (6%), khách đi theo chương trình (tour) chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ.

Lượng khách nội địa đến Phú Quốc mặc dầu luôn chiếm thị phần lớn hơn khách du lịch quốc tế trong tổng lượng khách du lịch đến huyện đảo nhưng tăng chậm hơn so với khách quốc tế với tốc độ trung bình khoảng 57,8%/năm. Tuy nhiên, con số này vẫn cao hơn mức trung bình của cả tỉnh Kiên Giang (21,5%/năm). Trong số khách du lịch nội địa đến Phú Quốc thì có tới 46% là phụ nữ, 44% là đàn ông. Phần lớn khách nội địa là trẻ và trung niên (18-45 tuổi), có trình độ học vấn và có nghề nghiệp ổn định.

- Thời gian lưu trú trung bình

Khách du lịch quốc tế lưu trú trên đảo không dài, ở mức trung bình so với cả nước. Năm 1995, số ngày lưu trú trung bình của khách quốc tế trên đảo là 3,63 ngày, đến năm 2001 giảm xuống còn 1,41 ngày/khách, song đến năm 2004 lại tăng lên 3,8 ngày.

Ngày lưu trú trung bình của khách du lịch nội địa cũng có biến động trong thời gian qua: giảm từ 4,77 ngày/khách năm 1995 xuống còn 1,42

ngày/khách năm 2001. Tuy nhiên, trong những năm gần đây chỉ số này lại tăng trở lại và đến năm 2004, số ngày lưu trú trung bình của khách du lịch nội địa đã tăng lên đến 3,23 ngày. Đây là con số có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển du lịch Phú Quốc.

- Mức chi tiêu của khách du lịch

Xem xét mức chi tiêu của khách du lịch quốc tế và nội địa ở huyện đảo cho thấy không có sự khác biệt lớn giữa hai loại khách và nhìn chung khách

ngành nghề khác chuyển sang. Đa số lao động trong lĩnh vực khách sạn tại Phú Quốc chưa được đào tạo qua các lớp nghiệp vụ du lịch. Cơ cấu đào tạo ngành nghề của lực lượng lao động đang tham gia vào các lĩnh vực hoạt động du lịch hiện nay rõ ràng là chưa đáp ứng nhu cầu phát triển, đó là chưa kể đến đội ngũ hướng dẫn viên còn rất yếu và thiếu. Trình độ của lực lượng lao động trong ngành du lịch Phú Quốc được thể hiện qua Bảng 1.

Bảng 1: Hiện trạng lao động ngành du lịch trên huyện đảo Phú Quốc

Số lao động phân loại theo trình độ	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Đại học và trên ĐH	16	38	45	60	65	80	90	115
Cao đẳng - trung học	28	49	59	69	78	85	110	145
Các loại khác	94	168	198	228	285	413	580	715
Tổng số	138	255	302	357	428	578	780	975

Nguồn: Sở Văn hóa, Thể thao & Du lịch Kiên Giang

chi tiêu ở mức thấp so với nhiều khu du lịch nghỉ biển khác trên cả nước. Khách du lịch đến Phú Quốc có nhu cầu tương đối lớn đối với các dịch vụ khác như vui chơi giải trí, mua sắm quà lưu niệm, ăn uống đặc sản địa phương. Tuy nhiên, hiện tại mức chi tiêu của khách còn thấp do các dịch vụ ở đây còn nhiều hạn chế.

- Doanh thu du lịch

Doanh thu du lịch năm 2008 đạt 547 tỷ đồng, tăng 28,76% so với năm 2007. Khách du lịch đến đảo đạt khoảng 186.100 lượt khách đến tham quan đảo, tăng 16,17% so năm 2007, trong đó có 48.950 lượt khách quốc tế tăng 37,98% năm 2007, số ngày lưu trú tăng 18,93% so với năm 2007. Nhiều sản phẩm, loại hình du lịch mới xuất hiện nên thu hút được nhiều lượng khách trong nước và quốc tế. Ngành du lịch phát triển nhanh, nhưng cơ sở hạ tầng du lịch chưa đáp ứng được tiềm năng du lịch của đảo, đây là điều gây khó khăn cho việc phát triển du lịch tại địa phương.

3.2 Lao động trong ngành du lịch tại Phú Quốc

Trong số lao động của huyện đảo Phú Quốc có tới 1/3 là đạt trình độ trung học, cao đẳng và đại học. Tuy nhiên, hoạt động du lịch ở huyện đảo chủ yếu vẫn mang tính tự phát, chưa có sự quản lý thống nhất nên lao động hầu như chưa được qua đào tạo chuyên môn nghiệp vụ; hầu hết ở các

Trình độ của nguồn nhân lực lao động trong ngành khách sạn tại Phú Quốc, nhìn chung theo kết quả điều tra là thấp chưa xứng tầm với việc phát triển ngành khách sạn tại Phú Quốc. Trong đó còn có một số lao động trong các doanh nghiệp tư nhân (gia đình) còn ở trình độ cấp 2, rất là thấp; về trình độ chuyên môn lao động cao đẳng, đại học trong ngành khách sạn ở Phú Quốc chiếm 16% (chuyên ngành về du lịch là ít, đa số là các ngành khác); trong khi đó lực lượng lao động được đào tạo sơ cấp là chủ yếu chiếm 42% và trung cấp là 33%. Trình độ ngoại ngữ rất là hạn chế có khoảng 35% nhân viên là không biết về ngoại ngữ, số còn lại thì trình độ ngoại ngữ cũng rất thấp, chủ yếu là tiếng Anh; trong khi thị trường khách sử dụng ngôn ngữ khác như tiếng Pháp, Hoa, Nga, Đức, Nhật v.v. đi du lịch ngày càng nhiều tại đảo Phú Quốc. Điều này đã gây rất nhiều khó khăn cho đội ngũ nhân viên trong việc phục vụ chu đáo đối với khách du lịch tại các khách sạn.

3.3 Đánh giá công tác tổ chức và sử dụng lao động

3.3.1 Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực

Ở Phú Quốc, chỉ có các khách sạn lớn thuộc doanh nghiệp nhà nước hay cổ phần thì mới lập các kế hoạch về nguồn nhân lực còn các doanh nghiệp tư nhân vẫn chưa đề cập đến công tác lập kế hoạch một cách khoa học, nên việc lập kế

hoạch rất xuề xòa, không sát với nhu cầu thực tế tại địa phương. Việc lập kế hoạch chưa gắn liền với công tác dự báo nhu cầu lao động về ngành khách sạn và gắn liền với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra, nguồn nhân lực địa phương chủ yếu là lao động phổ thông, chưa có chuyên môn trong hoạt động du lịch. Đó cũng là lý do để các doanh nghiệp khách sạn có kế hoạch thu hút kịp thời nguồn nhân lực từ trong đất liền có trình độ chuyên môn cao.

3.3.2 Cơ cấu bộ máy tổ chức nguồn nhân lực

Cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động các khách sạn thường gọn nhẹ và hoạt động có hiệu quả. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khách sạn chưa thu hút được lực lượng lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao và khả năng ngoại ngữ của các nhân viên còn yếu kém nên chưa đáp ứng nhu cầu phát triển của các khách sạn trong tương lai.

3.3.3 Công tác thực hiện định mức lao động

Qua kết quả khảo sát điều tra, có 68% nhân viên có ý kiến cho rằng số lượng nhân viên vừa đủ để thực hiện công việc trong các khách sạn, ta thấy việc phân bổ định mức lao động cho công việc của các khách sạn là tốt, ít có sự phàn nàn của nhân viên. Mọi người đều hợp tác làm việc, 96% ý kiến cho rằng các vị lãnh đạo doanh nghiệp thường xuyên quan tâm đến vấn đề chất lượng dịch vụ tại các doanh nghiệp của mình. Đa số nhân viên không phải làm việc ngoài giờ tại các doanh nghiệp khách sạn.

3.3.4 Công tác đào tạo và đào tạo lại

Kết quả điều tra có 90% nhân viên cho rằng mình có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc, chỉ có 45% nhân viên là được tham gia các chương trình đào tạo, cơ hội thăng tiến trong

doanh nghiệp. Đa số các nhân viên cho rằng vấn đề cơ hội thăng tiến là rất khó khăn (30% ý kiến nhân viên đồng ý là có cơ hội thăng tiến tại doanh nghiệp. Phần lớn các nhân viên đánh giá công việc đào tạo của các doanh nghiệp là chưa đạt hiệu quả). Chính sách khen thưởng của doanh nghiệp là công bằng, nhân viên hài lòng với chính sách đào tạo, thăng tiến chiếm tỷ lệ thấp (42%). 63% nhân viên được tuyển vào doanh nghiệp là do tự tìm đến doanh nghiệp mà không qua các hình thức khác như: quảng cáo, trung tâm giới thiệu lao động v.v..

Tuy chưa đạt được những kết quả khả quan nhưng nhìn chung các doanh nghiệp khách sạn đã có bước đầu cho việc đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực để làm tốt công tác quản trị nguồn nhân lực, phục vụ hiệu quả chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp.

Hệ thống đào tạo nguồn nhân lực du lịch chưa đáp ứng nhu cầu địa phương, do đó các doanh nghiệp khách sạn ngoài việc tuyển dụng nhân viên, họ còn phải tự tổ chức các lớp đào tạo ngắn hạn về chuyên môn và nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên của mình. Hiện tại, vẫn còn một số cơ sở kinh doanh khách sạn do không chuyên nghiệp trong khâu tổ chức nên nhân viên của họ hầu như chưa qua khóa học đào tạo nào.

3.3.5 Đánh giá về công việc đang thực hiện của nhân viên

Kết quả điều tra cho thấy các nhân viên có ý kiến rằng công việc chưa cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân và khả năng được kích thích để sáng tạo trong thực hiện công việc của họ. 84% ý kiến nhân viên cho rằng mình được chỉ dẫn cần kể trong công việc, phần lớn các ý kiến cho rằng



không có sự phản hồi của cấp trên về mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, và công việc thực hiện rất thuận lợi, không có quá nhiều chèn lấn, chồng chéo, trái ngược từ cấp trên. 87% ý kiến cho rằng kết quả thực hiện công việc của mình được cấp trên đánh giá là công bằng. Có 79% ý kiến nhân viên là rất yêu thích công việc. 82% nhân viên trả lời là hài lòng với công việc. Nguồn nhân lực có chuyên môn thường không cố định nơi làm việc lâu dài, thường nhảy việc sang các khách sạn nước ngoài vì không có điều kiện phát triển (lương, tiền thưởng, nâng cao nghiệp vụ, môi trường làm việc v.v.).

3.3.6 Trả lương và tiền thưởng cho người lao động

Hiện trạng trả công lao động cũng như lương, đãi ngộ nhân viên của khách sạn như đã nói ở trên. Khách sạn thực hiện chế độ trả lương khoán vào cuối tháng căn cứ theo bảng chấm công của nhân viên, chưa để ý đến sự cân đối về thu nhập và chi phí sinh hoạt của nhân viên đối với mức sống của địa phương. Cách thức trả lương của các khách sạn là theo mức lương cơ bản trong quy định của Nhà nước nhân với hệ số lương tương ứng với trình độ đào tạo của nhân viên, phụ cấp thêm phí đóng bảo hiểm và công đoàn. Ngoại trừ một số nhân viên cá biệt như nhân viên có tên trong danh sách thu hút hay làm việc trong môi trường độc hại nguy hiểm sẽ được hưởng thêm các khoản đãi ngộ này. Điều này làm cho năng suất làm việc của nhân viên kém, không tha thiết với công việc (họ nghĩ rằng có phần đầu mớ chào khách, chăm chỉ làm việc, năng nổ trong công việc, chăm sóc khách chu đáo, để kéo số đông khách về cho khách sạn thì cũng chỉ hưởng mức lương như vậy không tạo được động lực cho nhân viên).

Đa số nhân viên trong các khách sạn không thỏa mãn với thu nhập của mình: 53% nhân viên có mức lương từ 1 triệu đến 1,8 triệu đồng, 21% nhân viên có mức lương từ 1,8 triệu đến 2,5 triệu, chỉ có 7% nhân viên có mức lương trên 5 triệu. Người lao động không thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ doanh nghiệp: 60% ý kiến cho rằng tiền lương mà họ nhận được chưa tương xứng với kết quả làm việc của họ và 85% cho rằng chính sách tiền lương và phân phối thu nhập trong doanh nghiệp là rõ ràng, công bằng. Phần lớn nhân viên có ý kiến rằng ngoài công việc doanh nghiệp, họ phải làm thêm việc khác để kiếm sống

và thỏa mãn nhu cầu cá nhân.

3.4.7 Vấn đề môi trường làm việc, và hệ thống thông tin giao tiếp trong doanh nghiệp

Theo kết quả điều tra, những chính sách, thủ tục v.v. liên quan đến nhân viên trong doanh nghiệp đều được thông báo đầy đủ, rõ ràng đến từng nhân viên. Nhân viên có đủ thông tin để làm việc. Tuy nhiên, đa số nhân viên có ý kiến rằng là lãnh đạo ít quan tâm tìm hiểu quan điểm, suy nghĩ của nhân viên.

Về môi trường làm việc thì đa số lãnh đạo có tác phong làm việc lịch sự, hòa nhã. Nhân viên thì được tin cậy và tôn trọng trong công việc, các chính sách về nhân viên là nhất quán, nhân viên được đối xử công bằng không phân biệt. Tuy nhiên, phụ nữ thì chưa được ưu tiên tạo được cơ hội phát triển, làm việc tốt hơn. Khách sạn chưa tạo ra được sự linh hoạt và những quyền hành cần thiết để thực hiện công việc sáng tạo, có hiệu quả cao. 77% ý kiến cho rằng môi trường khách sạn tạo thoải mái cho nhân viên phát biểu ý kiến, các nhân viên không bị áp lực công việc đè nặng, 77% ý kiến hài lòng với môi trường làm việc trong các khách sạn.

4. Giải pháp phát triển du lịch biển đảo ở ĐBSCL

Dựa trên kết quả nghiên cứu, các biện pháp sau đây cần được thực hiện để phát triển du lịch biển đảo ở ĐBSCL:

- Về công tác lập kế hoạch nhân sự

Kết quả nghiên cứu cho thấy các khách sạn tư nhân chưa đề cập đến công tác lập kế hoạch một cách khoa học, nên việc lập kế hoạch rất xuề xòa, không sát nhu cầu địa phương. Do đó, các doanh nghiệp khách sạn cần xây dựng chiến lược và công tác hoạch định nguồn nhân lực của mình gắn liền chặt chẽ chiến lược dài hạn về phát triển nguồn nhân lực của đảo Phú Quốc với các loại hình phát triển du lịch được đề cập trong quy hoạch phát triển du lịch bền vững.

- Về công tác đào tạo và đào tạo lại

Kết quả nghiên cứu cho thấy đa số các khách sạn chưa quan tâm đến vấn đề duy trì và phát triển đội ngũ nhân viên. Vì vậy, các khách sạn cần phải thường xuyên đánh giá chất lượng và số lượng lao động bên trong doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Từ đó, có kế hoạch, chương trình để phát triển đội ngũ nhân viên. Động viên khích lệ các nhân viên tự nâng cao trình độ cho bản thân, đáp ứng nhu cầu công việc.

Theo kết quả nghiên cứu thì phần lớn nhân viên không hài lòng với công tác đào tạo tại các khách sạn, các nhân viên chưa được đào tạo bài bản mà chỉ do những nhân viên lành nghề truyền đạt lại. Do đó, để công tác đào tạo đạt được kết quả, phù hợp với tình hình của các khách sạn tại Phú Quốc trong thời điểm hiện nay. Các khách sạn cần phải tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo nhân viên để xác định xem những nhân viên nào cần được đào tạo và trọng điểm của việc đào tạo là gì?

Sử dụng các phương pháp quan sát hiện trường, phương pháp trưng cầu ý kiến nhân viên để có loại hình đào tạo phù hợp với số đông nhân viên trong các khách sạn. Hình thức đào tạo thuận tiện và có hiệu quả nhất là đào tạo tại nơi làm việc, thông qua các chỉ dẫn kèm cặp của cấp trên, hoặc những đồng nghiệp lành nghề sẽ giúp nâng cao tay nghề cho những người còn yếu tay nghề hay cho những nhân viên mới mà vẫn không làm cho công việc của họ bị gián đoạn. Bởi vì, học viên được học và thực hành tại chỗ, rèn luyện được kỹ năng học hỏi từ người khác, cũng như tạo lập mối quan hệ đồng nghiệp với nhau. Đồng thời, phải có các lớp đào tạo chuyên môn nghiệp vụ bài bản được giảng dạy bởi các trường, tổ chức đào tạo du lịch có uy tín.

- Về công tác đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên

Kết quả nghiên cứu cho thấy, hiện nay công tác đánh giá nhân viên tại các khách sạn diễn ra theo định kỳ vào những lúc tái ký hợp đồng lao động, và do cấp trên cao nhất trong bộ phận đánh giá. Do đó phát sinh ra sự chủ quan, hay thành kiến của người đánh giá dẫn đến công tác đánh giá này thường gặp những sai sót. Công tác đánh giá cần quan tâm đúng mức, nhằm giúp cho người lao động biết được năng lực, kỹ năng, thành tích của mình. Tránh tình trạng đánh giá sai lệch theo ý muốn chủ quan, không công bằng giữa các nhân viên. Đánh giá nhân viên kết hợp với việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của các phòng ban, bộ phận nhằm giúp cho doanh nghiệp kích thích nhân viên làm việc theo nhóm và quan tâm đến kết quả làm việc cuối cùng của bộ phận, phòng ban thay vì chỉ quan tâm đến kết quả cá nhân.

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên phải dựa trên thái độ hành vi và mục tiêu công việc do đó cần phải xây dựng bản mô tả công việc cụ thể cho nhân viên. Các tiêu chuẩn cần phải hết sức

cụ thể, cần xem xét các kết quả của nhân viên trong từng mục tiêu cụ thể, quy định rõ ràng các thang điểm đạt được. Những chỉ tiêu như thế nào thì thuộc thang điểm xuất sắc, vượt yêu cầu, đáp ứng yêu cầu, chấp nhận cũng cần làm việc thêm nhằm đảm bảo sự công bằng trong đánh giá công việc.

Do tính thời vụ trong kinh doanh khách sạn, thời gian đánh giá nên định kỳ theo quý để xác định xem có những thay đổi trong vai trò và trách nhiệm của nhân viên qua các quý để theo dõi bám sát nhân viên và có những kế hoạch chấn chỉnh kịp thời.

- Về vấn đề trả lương, thưởng và tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Kết quả nghiên cứu các khách sạn nên tập trung vào chính sách tăng lương cho nhân viên có kết quả làm việc tốt nhất hoặc trình độ lành nghề cao, thay vì tăng lương có thu nhập thấp trong doanh nghiệp. Để tạo động lực kích thích sự cạnh tranh về kết quả thực hiện công việc của nhân viên, nâng cao được hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, nhân viên giỏi cảm thấy mình được trọng dụng, còn những nhân viên còn lại sẽ tự động phấn đấu nâng cao trình độ nghiệp vụ, làm tốt công tác chuyên môn.

Đa số mức thu nhập của các nhân viên chưa đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu cá nhân. Do đó, các khách sạn cần có chính sách tăng lương hợp lý theo cung cầu thị trường lao động, đảm bảo cuộc sống gia đình của họ và duy trì họ làm việc lâu dài tại khách sạn. Bên cạnh, doanh nghiệp cần cân nhắc yếu tố chi phí và hiệu quả để cân đối chi phí bỏ ra và hiệu quả thu vào. Ngoài mức lương quy định của nhà nước với hệ số công việc của nhân viên hiện nay chưa làm thỏa mãn được cho nhân viên, các khách sạn cần phải cộng thêm các phí phục vụ và chia theo hệ số trách nhiệm cho các nhân viên, các khoản lợi nhuận vượt mục tiêu yêu cầu cần phải cộng thêm vào lương của nhân viên để nhân viên có tinh thần làm việc cố gắng phấn đấu vượt chỉ tiêu.

Các khách sạn cần có các quỹ khen thưởng dành cho các nhân viên có thành tích xuất sắc trong công việc và giúp cho các khách sạn hoạt động có hiệu quả và kinh doanh có lợi nhuận như: nhân viên có thành tích xuất sắc nhất trong năm, nhân viên có tác phong làm việc tốt, nhân viên đóng góp sáng kiến hay nhất, nhân viên giữ gìn tài sản của khách sạn tốt nhất v.v..

Hiện nay trình độ dân trí càng cao, bên cạnh công việc có lương cao, nhân viên còn muốn tìm thấy ở công việc một hướng phát triển, cơ hội thăng tiến. Theo kết quả nghiên cứu yếu tố cơ hội, đào tạo thăng tiến có ảnh hưởng rất lớn đối với sự hài lòng của nhân viên; vì vậy, tạo được sự công bằng trong cơ hội thăng tiến đối với người lao động. Người có đức có tài sẽ được trọng dụng, không có tính ích kỷ trong tổ chức và chèn ép nhân tài, tạo điều kiện học tập, môi trường làm việc tốt, có tính thách thức thú vị đối với tất cả nhân viên v.v.. Làm được điều này sẽ mang lại sự thỏa mãn cho nhân viên, kích thích nhân viên nỗ lực hết mình, thu hút được nhiều nhân viên mới và đầy tiềm năng.

5. Kết luận

Đặc thù của kinh doanh du lịch - một ngành kinh doanh dịch vụ trong đó con người phục vụ con người, điều đó đòi hỏi tính chuyên môn nghiệp vụ cao, chính vì thế sự phát triển của doanh nghiệp là dựa vào sự phát triển năng lực chuyên môn của nhân viên và ngược lại. Sự thành công của khách sạn là do sự đóng góp của một tập thể đội ngũ nhân viên khách sạn; vì thế cần thực hiện tốt các công tác hoạch định, tuyển dụng, đào tạo phát triển, đưa ra các chính sách nhân sự phù hợp nhằm điều chỉnh, khích lệ để cổ vũ cán bộ, công nhân viên không ngừng nâng cao năng lực chuyên môn phục vụ mục tiêu chiến lược kinh doanh của khách sạn.

Hiện tại, theo kết quả phân tích thì lực lượng lao động tại các khách sạn Phú Quốc chưa đáp ứng đủ nhu cầu, trình độ lực lượng lao động khách sạn còn thấp, đặc biệt là yếu về ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống. Việc tuyển dụng nhân viên đúng ngành nghề đã là nan giải chứ chưa đề cập đến việc thu hút những nhân tài trong kinh doanh du lịch. Hiện tại Phú Quốc có khoảng 13.000 người phục vụ trong hơn 200 cơ sở du lịch nhưng chỉ có 40% là đào tạo ngắn hạn. Do đó,

trình độ nghiệp vụ của lao động còn rất hạn chế chưa đáp ứng được yêu cầu của ngành kinh tế mũi nhọn này.

Qua phân tích trên đây ta thấy rằng sản phẩm của khách sạn là sự kết hợp của sản phẩm vật chất và sự tham gia phục vụ của nhân viên. Muốn nâng cao chất lượng sản phẩm, ngoài việc đầu tư cho các trang thiết bị phần cứng như trang thiết bị giường phòng, các khách sạn cần đặc biệt quan tâm đến phần mềm của sản phẩm, đó là sự phục vụ của đội ngũ nhân viên. Muốn làm được điều đó hay nói cách khác muốn tạo ra sự khác biệt và muốn có được vũ khí cạnh tranh, khách sạn cần chú trọng đến công tác quản lý nguồn nhân lực nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ du lịch. Làm được như vậy, du lịch biển đảo ở Phú Quốc, nói rộng ra là du lịch biển đảo ở ĐBSCL sẽ phát triển mạnh mẽ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cẩm nang Kinh doanh Harvard (2006), *Các kỹ năng quản lý hiệu quả*, NXB Tổng hợp TP. HCM.
2. Đỗ Văn Xê (1994), *Giới thiệu về kinh tế lượng*, Xi nghiệp in Sóc Trăng.
3. Edward Peppitt, Nhân Văn biên dịch (2007), *Phương pháp quản lý nhân sự trong doanh nghiệp*, NXB Hải Phòng.
4. Hồng Vân, Công Mỹ, Minh Ninh (2007), *Kinh doanh khách sạn*, NXB Trẻ.
5. Lê Thanh Hà, Hoàng Lâm Tịnh, ThS Nguyễn Hữu Nhuận (1998), *Ứng dụng lý thuyết hệ thống trong quản trị doanh nghiệp*, NXB Trẻ TP.HCM.
6. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2008), *Quản trị Kinh doanh khách sạn*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
7. Sơn Hồng Đức (2005), *Khách sạn hiện đại*, NXB Lao động xã hội TP.HCM.
8. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê.

