

NGHIÊN CỨU CÔNG TÁC QUẢN TRỊ ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN TÁC NGHIỆP TẠI CÁC KHÁCH SẠN 3 SAO TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THÁI NGUYÊN

Lê Thị Anh^{*}, Phùng Thị Kim Anh
Trường Đại học Khoa học - ĐH Thái Nguyên

TÓM TẮT

Bài báo này tóm lược cơ sở lý luận về quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp tại các khách sạn, với bốn nội dung chính của công tác quản trị đào tạo nhân viên khách sạn bao gồm: Xác định nhu cầu đào tạo; xây dựng kế hoạch đào tạo; triển khai thực hiện đào tạo; đánh giá kết quả đào tạo. Kết quả nghiên cứu đã bước đầu chỉ ra thực trạng công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên thông qua bốn nội dung cơ bản đã nêu, từ đó đề xuất các giải pháp, trong đó chú trọng giải pháp hướng tới đa dạng hoá phương pháp đào tạo và chú ý nội dung đào tạo nhằm khắc phục hạn chế và phát huy hiệu quả công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp tại các khách sạn.

Từ khóa: *Nhân viên tác nghiệp; quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp; khách sạn 3 sao; Thái Nguyên; du lịch.*

Ngày nhận bài: 19/3/2019; Ngày hoàn thiện: 29/6/2019; Ngày duyệt đăng: 30/6/2019

SOLUTIONS IN ORDER TO IMPROVE THE HUMAN RESOURCE AT THE LOCAL 3-STAR HOTELS IN THAI NGUYEN PROVINCE

Le Thi Anh^{*}, Phung Thi Kim Anh
TNU - University of Sciences

ABSTRACT

This article summarizes the rationale for the management of employees in the hotels, with four main contents of the management of the hotel staff, including: defining the need for training; to develop training plans; to implement training; to evaluate training results. The results of the study have led to the fact that the state management work of workers in three star hotels in Thai Nguyen province through four basic contents outlined. And then this article proposed solutions, especially focus on solutions to diversifying the training method and paying attention to the content of training in order to overcome limitations and promote the effectiveness of training management practices at hotels.

Keywords: *Human resource; staffs; 3-star hotels; Thai Nguyen; tourism.*

Received: 19/3/2019; Revised: 29/6/2019; Approved: 30/6/2019

* Corresponding author. Email: Anhlt@tnus.edu.vn

1. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thành bài báo cáo này tác giả sử dụng đa dạng các phương pháp nghiên cứu, trong đó nhấn mạnh hai nhóm phương pháp sau:

* **Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp:** Dữ liệu sơ cấp được thu thập dựa trên việc thiết kế, phân phát và xử lý thông tin của bảng hỏi. Cụ thể tác giả xác định đối tượng phát phiếu điều tra là nhà quản trị và nhân viên tác nghiệp tại 4 khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên, đó là các khách sạn: Dạ Hương II, Đông Á II, Đông Á III, Hải Âu. Quy mô số lượng phiếu là 140 phiếu (20 phiếu khảo sát nhà quản trị và 120 phiếu khảo sát nhân viên tác nghiệp) chia đều cho 4 khách sạn. Với dữ liệu thứ cấp tác giả sử dụng hai nguồn đó là: Các tài liệu do 4 khách sạn cung cấp và các kết quả điều tra nghiên cứu được công bố trên các phương tiện thông tin đại chúng.

* **Phương pháp phân tích dữ liệu:** Với dữ liệu thứ cấp tác giả sử dụng kết hợp các phương pháp nhánh như: So sánh, tổng hợp, phân tích để đưa ra các kết luận cho báo cáo. Với dữ liệu sơ cấp tác giả sử dụng phương pháp thống kê để đưa ra các tính toán phần trăm, từ đó đưa ra các kết luận cần thiết cho báo cáo này.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp - một trong những nhân tố quyết định sự thành bại của khách sạn

Đối với ngành kinh doanh khách sạn, từ trước thế kỷ XX thuật ngữ quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp (QTĐTNVTN) còn rất mới lạ, đến giai đoạn những năm 2010 trở lại đây công tác QTĐTNVTN mới thực sự được quan tâm. Ngày nay, nhiều khách sạn có quy mô từ 3 sao trở lên, công tác QTĐTNVTN được coi là một trong những hoạt động quản trị quan trọng bậc nhất trong kinh doanh khách sạn. Trước hết, khái niệm QTĐTNVTN có thể hiểu là: Công tác quản trị nhân viên trong một tổ chức, doanh nghiệp, đó là hệ thống

các triết lý, chính sách và hoạt động có chức năng thu hút, đào tạo, phát triển, duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên làm việc trong khách sạn [1].

Các nội dung cơ bản trong công tác QTĐTNVTN bao gồm các bước cơ bản như sau: Xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, triển khai thực hiện đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo [2]. Các bước trên được thực hiện trong mối quan hệ lao động của khách sạn. Việc áp dụng các bước phụ thuộc vào định hướng phát triển và chiến lược kinh doanh của mỗi khách sạn, đồng thời căn cứ vào kế hoạch và mục tiêu phát triển mà khách sạn đặt ra.

2.2. Thực trạng công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên

Tính đến tháng 12 năm 2018, toàn tỉnh Thái Nguyên có 7 khách sạn 3 sao, các khách sạn đều tọa lạc trên địa bàn thành phố Thái Nguyên. Trong giới hạn bài báo cáo, tác giả chỉ nghiên cứu 4 khách sạn 3 sao điển hình như sau:

Bảng 1. Thông tin về 4 khách sạn

STT	Tên khách sạn	Thành lập	HT sở hữu
1	Dạ Hương II	01/2005	TNHH
2	Đông Á II	04/2007	CP
3	Đông Á III	01/2011	CP
4	Hải Âu	06/2011	TNHH

Nguồn: Phòng nghiệp vụ du lịch, sở VHHT&DLTN

2.2.1. Khái quát chung tình hình chất lượng lao động tại 4 khách sạn

Chất lượng lao động tại các khách sạn 3 sao tại Thái Nguyên được đánh giá là ở mức độ trung bình so với đội ngũ lao động tại các trung tâm lớn như Hà Nội, Quảng Ninh, Hải Phòng... Tuy nhiên, trong mặt bằng chung về chất lượng nhân lực du lịch của Tỉnh thì chất lượng lao động của các khách sạn 3 sao có phần cao hơn. Qua khảo sát tác giả tổng hợp trình độ học vấn của người lao động tại 4 khách sạn như sau:

Bảng 2. Chất lượng lao động theo trình độ học vấn tại 4 khách sạn

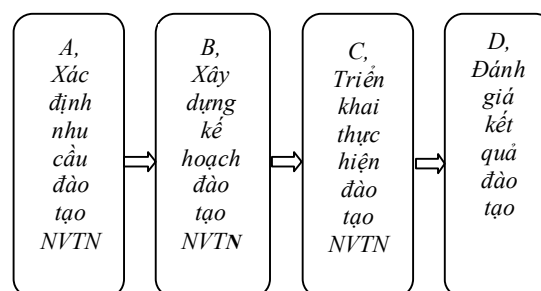
Lao động (LĐ)	Dạ Hương II	Đông Á II	Đông Á III	Hải Âu
Đại học	12 23,8%	5 23,8%	1,0 5,0%	2 5,2%
Cao đẳng	3,0 5,7%	1,0 4,6%	3 15,0%	1 2,63%
Trung cấp	11 13,4%	4 19,1%	2 10,0%	3 7,8%
Nghiệp vụ	7 11,6%	4 19,1%	4 20,0%	6 15,7%
LĐ phổ thông	19 36,2%	7 33,3%	10 50,0%	26 68,4%

(Nguồn: Tổng hợp từ phòng Nhân sự 4 khách sạn)

Theo đó, chất lượng lao động tại 4 khách sạn 3 sao tại Thái Nguyên vẫn còn nhiều hạn chế. Kết quả khảo sát cho thấy nhân lực có trình độ phổ thông chiếm đa số tại các khách sạn. Trong 4 khách sạn, khách sạn Hải Âu có số lượng lao động phổ thông chiếm nhiều nhất. Với đặc thù lao động dịch vụ trong ngành khách sạn lao động có trình độ đại học không nhiều, đây cũng là thực trạng chung của các khách sạn cỡ vừa và nhỏ tại Việt Nam. Các nội dung trong QTĐTNVTN luôn chịu sự chi phối trực tiếp của chất lượng nhân lực tại từng bộ phận. Thực tế cho thấy, những khách sạn có cơ cấu nhân viên chiếm lượng lớn có trình độ cao đẳng, đại học thì sẽ nhanh chóng và dễ dàng hơn trong công tác đào tạo. Các nội dung hoặc hình thức đào tạo mà các nhà quản trị đưa ra sẽ dễ dàng được đối tượng nhân viên này tiếp cận, hoặc có thể nhanh chóng đưa ra các nội dung đào tạo mới đa dạng và cập nhật hơn. Với khách sạn có cơ cấu nhân viên chiếm đa số là lao động trình độ sơ cấp hoặc trung cấp thì đòi hỏi các nhà quản trị cần có các phương pháp, nội dung đào tạo phù hợp và thực sự linh hoạt, ví dụ phương pháp “*cầm tay chỉ việc*” hoặc “*một kèm một*”, nội dung đào tạo chia nhỏ để triển khai nhiều bước, nhiều đợt, như vậy việc đào tạo mới thực sự có hiệu quả.

2.2.2. Nội dung công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp tại 4 khách sạn

Công tác QTĐTNVTN tại các khách sạn 3 sao ở Thái Nguyên cũng đạt được những thành tựu nhất định song bên cạnh đó cũng còn không ít những hạn chế cần phải được khắc phục. Cụ thể từng nội dung trong QTĐTNVTN đã và đang được thực hiện tại các khách sạn như sau:



Sơ đồ 1. Quy trình quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp tại 4 khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên

A, Xác định nhu cầu đào tạo

Qua khảo sát về các chỉ tiêu khách sạn áp dụng nhằm xác định nhu cầu đào tạo trong mẫu phiếu điều tra nhà quản trị tại 4 khách sạn, kết quả điều tra cho thấy: Đa số các khách sạn xác định nhu cầu đào tạo căn cứ vào trình độ, năng lực chuyên môn của nhân viên (70%), còn 30% khách sạn dựa vào những căn cứ khác như kế hoạch nhân sự và rất ít ý kiến cho rằng việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên nguyện vọng của người lao động.

Khách sạn Đông Á II và khách sạn Đông Á III là hai khách sạn 3 sao nằm trong chuỗi các khách sạn của công ty cổ phần Đông Á, nên các kế hoạch, chính sách phát triển hai khách sạn có khá nhiều điểm tương đồng. Khách sạn Đông Á II và khách sạn Đông Á III phân chia nhu cầu đào tạo nhân viên thành 3 loại nhu cầu chính, đó là: Nhu cầu đào tạo lần đầu, nhu cầu đào tạo lại và nhu cầu đào tạo bổ sung. Với mỗi loại nhu cầu, căn cứ được sử dụng để xác định cũng có sự khác nhau, thể hiện qua bảng 3:

Bảng 3. Căn cứ xác định từng loại nhu cầu đào tạo của khách sạn Đông Á II và khách sạn Đông Á III

Nhu cầu đào tạo	Các căn cứ xác định nhu cầu
Nhu cầu đào tạo lần đầu Áp dụng đối với những nhân viên tác nghiệp mới được tuyển dụng	- Căn cứ vào kế hoạch nhân sự từ phòng nhân sự - Kết quả tuyển dụng nhân viên mới...
Nhu cầu đào tạo lại Áp dụng đối với nhân viên tác nghiệp đang làm việc tại khách sạn, tuy nhiên kết quả làm việc chưa đạt yêu cầu	- Bản đánh giá công việc cho thấy trình độ, năng lực chuyên môn cũng như kết quả thực hiện công việc của nhân viên tác nghiệp tại khách sạn. - Những đánh giá hoặc yêu cầu trực tiếp từ giám sát, quản lý bộ phận nhân viên làm việc...
Nhu cầu đào tạo bổ sung Áp dụng đối với nhân viên tác nghiệp có sự thay đổi về vị trí công việc hoặc quy trình công nghệ nào đó. Đó cũng là những nhân viên tác nghiệp có tiềm năng phát triển hơn nữa hoặc đào tạo nguồn.	- Báo cáo về sự thay đổi vị trí làm việc của nhân viên từ các bộ phận. - Báo cáo sự thay đổi, cập nhật các quy trình, công nghệ...

Nguồn: Tổng hợp từ phòng nhân sự các khách sạn Đông Á II & Đông Á III

Các khách sạn áp dụng để xác định nhu cầu đào tạo như sau: Dạ Hương xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa trên kế hoạch nhân sự đầu năm 70%, còn lại là dựa trên năng lực và trình độ chuyên môn của người lao động 20%.

Vì vậy, có thực trạng Dạ Hương chủ yếu đào tạo cho nhân viên là đào tạo lần đầu và đào tạo lại. Đối với nhân viên mới tuyển vào khách sạn, Dạ Hương luôn tổ chức các lớp đào tạo nhân viên dưới sự đào tạo trực tiếp của nhân viên cũ trong bộ phận tiếp nhận nhân viên mới. Khi căn cứ vào kế hoạch nhân sự đầu năm, ban quản trị đưa ra các kế hoạch đào tạo cụ thể nên rất chủ động trong đào tạo nhân viên. Ngoài ra khách sạn Dạ Hương II còn áp dụng các căn cứ xác định nhu cầu đào tạo khác như thông qua các trường bộ phận hoặc các cuộc thảo luận trực tiếp với nhân viên.

Khách sạn Hải Âu xác định nhu cầu đào tạo dựa trên các căn cứ như việc thu thập thông tin từ các bộ phận, quan sát quá trình làm việc của nhân viên, hoặc dựa trên kế hoạch nhân sự đầu năm của khách sạn (xác định số nhân viên mới tuyển dụng, số nhân viên sẽ được bổ nhiệm vào các vị trí...), kết hợp với các đề xuất từ các bộ phận chuyển lên, Trưởng bộ phận là người nắm rõ từng khâu trong quá trình làm việc của nhân viên, nhân viên yếu ở khâu nào và cần đào tạo nâng cao nghiệp vụ gì? Đó là căn cứ xác định nhu cầu đào tạo ở mức chính xác cao. Đối với khách sạn Hải Âu, hàng tháng đều có bảng đánh giá, xếp loại nhân viên tác nghiệp tại các bộ phận, sau

khí tổng hợp các bảng đánh giá xếp loại nhân viên hàng tháng, trưởng các bộ phận tác nghiệp sẽ gửi đề xuất lên phòng nhân sự để trình Ban giám đốc xem xét, phê duyệt số lượng nhân viên tác nghiệp cần được đào tạo.

B, Xây dựng kế hoạch đào tạo

Xây dựng kế hoạch đào tạo thường phân ra ba mức như sau: Kế hoạch đào tạo tổng hợp; kế hoạch hành động và thực hiện; kế hoạch khoá đào tạo. Trong thực tế 4 khách sạn đều xây dựng kế hoạch đào tạo và nhấn mạnh đây là bước quan trọng trong QTĐTNVTN. Tuy nhiên tùy thuộc tình hình hoạt động từng khách sạn mà có các điều chỉnh nhất định. Theo kết quả khảo sát của tác giả $\frac{3}{4}$ khách sạn chỉ xây dựng kế hoạch khoá đào tạo, bỏ qua các kế hoạch tổng hợp, kế hoạch hành động.

Theo kết quả khảo sát, cả 4 khách sạn đều xây dựng kế hoạch khoá đào tạo với 5 bước cơ bản như sau: B1- xác định mục tiêu đào tạo (nâng cao kiến thức chuyên môn, rèn luyện kỹ năng nghề, rèn phẩm chất, ...), B2- xây dựng chính sách đào tạo nhân viên (chính sách về chi phí, hỗ trợ, đãi ngộ,...), B3- xây dựng chương trình đào tạo nhân viên (xác định rõ đối tượng, hình thức, phương pháp đào tạo), B4- xây dựng kế hoạch chi tiết (xây dựng nội dung, thời gian, địa điểm đào tạo), B5- xác định kinh phí đào tạo (chi phí chuyên gia/gv đào tạo, lương nhân viên đào tạo, chi phí cơ sở vật chất,...). Trong 5 bước triển khai khoá đào tạo nêu trên, bước 4&5 được các khách sạn đánh giá là quan trọng nhất, tuy

nhiên để xác định được hai bước này cần căn cứ bước 1 xác định đúng mục tiêu đào tạo là gì? Ví dụ trong giai đoạn 2015-2016 Dạ Hương, Đông Á II tăng nhanh về lượng khách Trung Quốc, Đài Loan, khách sạn nhận thấy dịch vụ phục vụ khách quốc tế (ngoại ngữ, chuyên môn) của nhân viên bộ phận FO còn kém, khách sạn xác định mục tiêu đào tạo nhằm nâng cao năng lực ngoại ngữ cho nhân viên Lễ tân. Từ đó các nội dung, phương pháp hình thức đào tạo được chú trọng theo mục tiêu đã đề ra.

C, Triển khai đào tạo

Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo, xây dựng các hình thức, phương pháp, nguồn kinh phí cho đào tạo. Khách sạn tiến hành triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo, nhưng trước đó Bộ phận phụ trách soạn thảo kế hoạch đào tạo phải trình kế hoạch lên ban Giám đốc duyệt kế hoạch, sau đó tiếp nhận sự chỉ đạo theo phân quyền và bắt đầu tiến hành triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt đó.

Thực hiện triển khai kế hoạch đào tạo có thể chia thành nhiều đợt, không cố định trong một thời gian nhất định mà có thể linh hoạt, tùy thuộc vào sự biến động của nhu cầu đào tạo. Trong mục triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo tại 4 khách sạn, tác giả điều tra về quá trình triển khai đào tạo trong hai năm gần đây 2016 và 2017 (Bảng 4).

Theo bảng 4 có thể thấy các khách sạn tổ chức các khóa đào tạo theo nhu cầu khá đều đặn, hầu như năm nào cũng có nhân viên được đào tạo. Năm 2017 khách sạn Đông Á II triển khai 3 khóa đào tạo nhân viên, đây là khách sạn tổ chức nhiều khóa đào tạo nhất trong số 4 khách sạn. Trong 3 khóa đào tạo của khách sạn có cả đào tạo lần đầu, đào tạo lại và đào tạo bổ sung. Xét mặt bằng chung các khách sạn tổ chức các khóa đào tạo lại và đào tạo mới nhiều hơn so với nhu cầu đào tạo khác, cũng bởi vì nhu cầu nâng cao năng lực, chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên của khách sạn là nhu cầu cần thiết. Khóa đào tạo theo nhu cầu đào tạo lần đầu thường chỉ mỗi năm có một khóa hoặc có những năm không có khóa đào tạo nào, vì hầu hết các khách sạn có sự ổn định số lượng nhân

viên, khóa đào tạo lần đầu thường chỉ áp dụng cho nhân viên tác nghiệp mới tuyển dụng và cần được đào tạo.

D, Đánh giá kết quả đào tạo

Qua kết quả điều tra cho thấy cả 4 khách sạn đều chú trọng khâu đánh giá kết quả đào tạo, khác sạn cho đó làm căn cứ giúp khách sạn đánh giá được trình độ chuyên môn, kỹ năng, nghiệp vụ của nhân viên trước và sau quá trình đào tạo (70%), ngoài ra khách sạn cũng thấy được những ưu điểm và hạn chế trong công tác đào tạo, từ đó có biện pháp khắc phục, cải tiến, hoàn thiện các khóa đào tạo về sau (20%), các mục tiêu khác đánh giá kết quả đào tạo mang lại (10%). Qua nghiên cứu cho thấy các khách sạn đánh giá kết quả đào tạo nhân viên tác nghiệp thông qua các chỉ tiêu cơ bản như sau:

+ *Sự phản hồi của nhân viên được đào tạo:*

Cuối mỗi khóa học, khách sạn lấy ý kiến người học thông qua phỏng vấn ngẫu nhiên, qua câu trả lời của nhân viên khách sạn nắm được những vấn đề còn tồn tại, ví dụ nhân viên khách sạn Hải Âu phản hồi việc đào tạo nhân viên mới thường hay bị gián đoạn hoặc bị chậm với kế hoạch đề ra, cụ thể năm 2016 khách sạn Hải Âu tuyển dụng mới 2 nhân viên lễ tân và 3 nhân viên nhà hàng, nhưng khi nhân viên được tuyển dụng vào không được đào tạo theo lớp đào tạo dành cho nhân viên mới, số lượng nhân viên này phải bắt tay ngay vào công việc chỉ thông qua sự kèm cặp của trưởng bộ phận và giám sát. Việc này dẫn đến sự bỡ ngỡ của nhân viên mới về môi trường và phương pháp làm việc mới.

+ *Kết quả học tập của nhân viên:* Thông thường các khách sạn cử trưởng bộ phận hoặc giám sát vị trí theo dõi các thao tác thực hiện công việc của nhân viên sau đó đưa ra nhận xét nhân viên thực hiện có tiến bộ hay không.

+ *Tình hình hoạt động của doanh nghiệp, tỉ lệ hữu ích đầu tư cho đào tạo:* ngoài 2 căn cứ đã nêu trên thì có khách sạn còn căn cứ vào sự hữu ích và những tiến bộ trong hoạt động của khách sạn như Dạ Hương II. Chỉ tiêu này được xác định thông qua kết quả kinh doanh của khách sạn và chi phí bình quân cho đào tạo, hoặc tỉ lệ sinh lời bình quân của nhân viên trước và sau đào tạo.

Bảng 4. Số lượng nhân viên cần đào tạo

Khóa đào tạo	Dạ Hương II		Đông Á II		Đông Á III		Hải Âu	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Đào tạo lần đầu		1		1	1		1	1
Đào tạo lại	1	1	1	1	1	1	1	1
Đào tạo bổ sung	1			1				
Tổng khóa đào tạo	2	2	1	3	2	1	2	2

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ 4 khách sạn

3. Một số giải pháp nâng cao công tác quản trị đào tạo NVTN tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên

Hoàn thiện công tác QTĐTNVTN tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên là vấn đề đặt ra đối với chính bản thân doanh nghiệp và đó là trách nhiệm của các nhà quản trị khách sạn. Có nhiều giải pháp được đặt ra, nhưng căn cứ vào thực trạng tác giả đề xuất một số các giải pháp thiết thực như sau:

3.1. Đa dạng hóa hình thức và phương pháp đào tạo

Về hình thức

+ Đào tạo bên ngoài đơn vị: Các khách sạn nên thường xuyên tổ chức cho nhân viên đi tham quan, giao lưu, học hỏi, trao đổi kinh nghiệm với các khách sạn khác trong cùng hệ thống quản lý, ví dụ hệ thống các khách sạn Dạ Hương I và II, hệ thống các khách sạn Đông Á I, II, III và cả khách sạn Đông Á Plaza... để nhân viên chủ động tiếp cận với nhiều môi trường làm việc, từ đó tích lũy thêm kinh nghiệm cho bản thân.

+ Đào tạo trực tuyến từ xa: Các khách sạn có thể thông qua các phương tiện truyền thông như truyền hình, đài phát thanh, các ấn phẩm báo, tạp chí mà trực tiếp đào tạo nhân viên, các giảng viên không cần trực tiếp đến giảng dạy mà ở những địa điểm khác nhau vẫn có thể truyền đạt thông tin dễ dàng. Ví dụ như khách sạn thiết kế video hoặc tập tài liệu về nghiệp vụ nào đó như lễ tân, bàn... phát cho mỗi nhân viên tại khách sạn và giới hạn thời gian nhân viên phải học thuộc tài liệu đó và áp dụng

được vào công việc thực tế, để đảm bảo tính thực hiện của nhân viên các quản lý bộ phận sẽ kiểm tra bất ngờ nhân viên đó trong quá trình tác nghiệp, nếu nhân viên bị kiểm tra bất ngờ mà không hiểu hoặc không áp dụng được kiến thức đó vào thực tế sẽ bị kỷ luật theo quy định của khách sạn. Hình thức đào tạo này giúp các khách sạn tiết kiệm chi phí, tiết kiệm thời gian, lại mới mẻ, thoải mái, giúp cho nhân viên hào hứng trong học tập.

+ Đào tạo qua mạng internet: Từ thực tế việc sử dụng internet của nhân viên rất thường xuyên ngoài ca làm việc, nhưng tận dụng nguồn internet trong đào tạo nhân viên thì cả 4 khách sạn đều chưa làm được hoặc làm không hiệu quả. Các khách sạn nên có một trang web riêng chuyên về đào tạo, bồi dưỡng với các nội dung và chương trình đào tạo, kèm theo những tài liệu liên quan để nhân viên có thể tự tải các nội dung đào tạo. Việc đó giúp cho các khách sạn tiết kiệm được chi phí và thời gian trong khâu tổ chức và triển khai quá trình đào tạo, các giảng viên và học viên không phải trực tiếp lên lớp mà vẫn có thể tham gia các khóa đào tạo cần thiết.

+ Các hình thức khác: Ví dụ như tổ chức các cuộc thi chuyên môn nghiệp vụ giữa nhân viên trong bộ phận hoặc giữa các bộ phận với nhau, đây thực chất cũng là một hình thức học hiệu quả, nội dung các cuộc thi chính là các công việc thường ngày của nhân viên tại bộ phận, được đưa vào thành cuộc thi, sẽ tạo động lực cạnh tranh, nhân viên nhiệt tình tham gia, đó là những kinh nghiệm chia sẻ mà nhân viên sẽ học được từ các cuộc thi này.

Ngoài ra, các khách sạn nên đầu tư hơn về kinh phí, mời các chuyên gia trong lĩnh vực du lịch, khách sạn ở các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp, hoặc các chuyên gia đó chính là những nhân viên ưu tú tại chính khách sạn và cũng có thể là mời nhân viên giỏi từ các khách sạn khác đến đào tạo cho nhân viên khách sạn mình. Nhưng công tác đào tạo cần phải có sự đan xen giữa lý thuyết và thực hành. Như vậy sẽ đảm bảo nhân viên hoàn thiện tốt nhất khả năng chuyên môn nghiệp vụ của mình, và học hỏi được các kỹ năng làm việc từ các nhân viên khác.

Về phương pháp

+ Hội thi tay nghề: Các khách sạn 3 sao trên địa bàn Thái Nguyên nên phối hợp cùng nhau để tổ chức các cuộc thi về chuyên môn nghiệp vụ, đưa ra các tình huống có thật hoặc giả định để nhân viên có thể trở tài năng thi đua, mở rộng tầm hiểu biết, mở rộng các mối quan hệ giữa các bộ phận trong khách sạn và giữa các khách sạn với nhau...

+ Tọa đàm trao đổi kinh nghiệm: Các khách sạn nên tổ chức hiệu hơn nữa các buổi tọa đàm gồm cả nhân viên tác nghiệp và các nhà quản trị các cấp. Thông qua buổi tọa đàm giúp cho nhân viên nắm bắt được vấn đề tốt hơn. Khi trao đổi, ban giám đốc, cán bộ quản lý cần phải tiếp thu ý kiến phản hồi từ phía nhân viên, đồng thời nhân viên cần lĩnh hội kiến thức mà ban lãnh đạo đưa ra, từ đó đúc kết kinh nghiệm để nâng cao kỹ năng giao tiếp và nghiệp vụ của mình.

3.2. Hoàn thiện nội dung đào tạo

- Văn hóa doanh nghiệp cần được đào tạo thường xuyên hơn: Các khách sạn 3 sao tại Thái Nguyên hầu hết là những khách sạn thuộc một công ty chủ quản nào đó, không phải là những khách sạn độc lập, nên đào tạo về văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên là một nội dung cần phải được coi trọng tại các khách sạn này. Tuy nhiên, tại hầu hết các khách sạn, nội dung đào tạo này mới chỉ được triển khai trong một buổi đào tạo và chỉ duy nhất một lần cho những nhân viên mới, điều

này dễ làm cho nhiều nhân viên có thể không tiếp thu được ngay hoặc có thể quên sau khóa học. Nội dung đào tạo văn hóa doanh nghiệp rất quan trọng và không thể thiếu trong các doanh nghiệp, nhất là trong thời kỳ hội nhập như hiện nay. Hiểu về văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên biết được truyền thống của doanh nghiệp, đơn vị, biết được mục tiêu, chính sách, phương hướng, lối ứng xử của khách sạn với khách hàng, từ đó nâng cao chất lượng phục vụ. Hơn nữa, văn hóa doanh nghiệp không chỉ là truyền thống, truyền thuyết, nội quy, chính sách, mục tiêu, sứ mạng... mà văn hóa doanh nghiệp còn là bầu không khí trong tổ chức. Học về văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên hiểu biết về công việc của các bộ phận khác nhau trong khách sạn, biết cách làm việc theo nhóm, biết phối hợp và giúp đỡ lẫn nhau trong một tập thể làm việc, biết chia sẻ khó khăn với nhau trong công việc và cuộc sống. Ngoài ra học về văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên tin tưởng, tự hào hơn về doanh nghiệp mình, cùng chung sức chung lòng với nhà quản trị tiếp nối truyền thống, giúp cho nhân viên trung thành với khách sạn và họ sẽ thấy yêu nghề nghiệp mình đang theo đuổi. Do vậy các khách sạn 3 sao tại Thái Nguyên nói riêng và hệ thống các cơ sở kinh doanh nói chung cần phải triển khai đào tạo văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên của mình hàng năm, kể cả nhân viên lâu năm cũng phải được đào tạo lại và mỗi năm phải có sự cập nhật những điểm mới trong văn hóa doanh nghiệp của đơn vị mình.

Ngoài ra, các khách sạn 3 sao trên địa bàn Thái Nguyên cũng cần phải chú trọng đào tạo ngoại ngữ cho nhân viên tác nghiệp. So với mặt bằng chung của ngành khách sạn, nhân viên tại các khách sạn 3 sao có năng lực ngoại ngữ chưa cao, điều này ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả phục vụ khách của khách sạn, nhất là trong thời gian tới các khách sạn 3 sao đều định hướng mở rộng thị trường khách quốc tế. Ngoài ra, có những khách sạn nhân viên có trình độ ngoại ngữ tốt hơn, nhưng thường chỉ

thành thạo một ngoại ngữ cơ bản và chủ yếu là tiếng Anh. Mà hiện nay khách du lịch đến với Thái Nguyên có khá nhiều khách đến từ thị trường Châu Á, đặc biệt là khách Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc... Đặc điểm của nguồn khách này là trình độ Anh ngữ của họ cũng không cao, do đó việc giao tiếp giữa khách hàng và nhân viên còn gặp khó khăn. Vì vậy, các khách sạn nên tính toán đầu tư cho nhân viên học thêm các ngoại ngữ: Hàn, Nhật, Trung... để có thể phục vụ khách hàng tốt hơn.

3.3. Các giải pháp khác

Quý thời gian dành cho nhân viên của các khách sạn khá eo hẹp, các chương trình đào tạo thường tổ chức trong thời gian ngắn, nhân viên không có thời gian luyện tập những kiến thức đã được đào tạo trong quá trình học. Hơn nữa, do đặc thù kinh doanh khách sạn, nhân viên làm theo ca nên rất khó bố trí thời gian phù hợp để có số lượng nhân viên tham gia đồng nhất. Vì vậy, các khách sạn nên khuyến khích thúc đẩy nhân viên tự đào tạo, tự bồi dưỡng nâng cao trình độ ngoại ngữ, tin học tại các trung tâm đào tạo có uy tín và nâng cao trình độ học vấn thông qua học tại chức tại các trường đại học, cao đẳng chuyên ngành Khách sạn – Du lịch. Các khách sạn cần khuyến khích nhân viên bằng cách hỗ trợ kinh phí đào tạo và tạo điều kiện thuận lợi về thời gian để nhân viên vừa học, vừa làm.

4. Kết luận

Nghiên cứu “ Công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp tại các khách sạn 3 sao trên

địa bàn tỉnh Thái Nguyên” là công trình nghiên cứu đầu tiên về công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp mà đối tượng nghiên cứu là 4 khách sạn 3 sao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. Trong khuôn khổ đề tài nghiên cứu, tác giả đã thực hiện, phân tích và trình bày được các nội dung cơ bản như sau:

1. Hệ thống hoá cơ sở lý luận về công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp trong kinh doanh khách sạn, bước đầu tiên là tìm hiểu về: Nhân viên tác nghiệp trong kinh doanh khách sạn, thế nào là công tác quản trị nhân viên tác nghiệp, hệ thống lại các nội dung về công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp trong kinh doanh khách sạn.

2. Áp dụng nền tảng cơ sở khoa học về QTĐTNVTN trong kinh doanh khách sạn nói chung và quản trị đào tạo nhân viên nói riêng, cùng với quá trình khảo sát thực tế tại các khách sạn khách sạn 3 sao trên địa bàn, áp dụng phương pháp điều tra xã hội học, thu thập thông tin, quan sát, phỏng vấn, thu thập phân tích tài liệu thực tế. Báo cáo đã bước đầu làm rõ thực trạng trong công tác quản trị đào tạo nhân viên tác nghiệp. Từ đó đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị đào tạo NVTN tại 4 khách sạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Trịnh Xuân Dũng, *Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, 1999.
- [2]. Nguyễn Trọng Đăng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng, *Quản trị kinh doanh khách sạn - du lịch*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, 2000.