

MỘT SỐ GIẢI PHÁP GIỮ CHÂN NHÂN LỰC KHÁCH SẠN SAU ĐẠI DỊCH COVID-19

● LÊ MINH THỦY

TÓM TẮT:

Những năm qua, ngành Du lịch Việt Nam đã dành được những thành tựu đáng kể. Tuy nhiên, do chịu tác động mạnh của đại dịch COVID-19 từ đầu năm 2020 đến nay đã khiến cho tổng thu của ngành Du lịch bị giảm sút nghiêm trọng, tác động mạnh đến nguồn nhân lực du lịch - khách sạn. Bài viết phân tích những nguyên nhân tác động đến mức độ suy giảm của nhân lực khách sạn, lấy điển hình nghiên cứu về nhân lực du lịch của tỉnh Quảng Ninh, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm giữ chân và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho ngành khách sạn cho giai đoạn tới.

Từ khóa: nhân lực du lịch, COVID-19, thu hút nhân lực, đãi ngộ nhân lực.

1. Thực trạng nhân lực khách sạn sau dịch Covid-19

Trong 2 năm dịch bệnh Covid -19 (2020 - 2021), ngành Du lịch có tới 98% lao động thất nghiệp. Tại Quảng Ninh, nhiều công ty, trong đó có Công ty Cổ phần Phát triển Tùng Lâm - đơn vị khai thác dịch vụ vận chuyển hành khách bằng hệ thống cáp treo, xe điện tại khu di tích và danh thắng Yên Tử (Quảng Ninh) phải cắt giảm khoảng hơn 80% số lượng nhân sự... Tại Đà Nẵng, Hiệp hội Du lịch Đà Nẵng cho biết, toàn ngành có hơn 23.000/35.000 lao động của 800 doanh nghiệp du lịch bị tạm thời mất việc, trong đó hơn 1.000 lao động khối lễ hành, 4.000 hướng dẫn viên, 18.000 lao động khối dịch vụ (khách sạn, vận chuyển, điểm đến).

Tại Khánh Hòa, dịch Covid-19 đã khiến khoảng 17.100 lao động trong ngành Du lịch bị mất việc, trong đó, lĩnh vực lưu trú giảm khoảng 15.000 người (chiếm 30% tổng số lao động lĩnh vực lưu trú), lĩnh vực lễ hành giảm 2.100 người (giảm 60%). Số lượng xe kinh doanh vận tải lĩnh vực du lịch bị ngưng hoạt động là 1.780 xe. Công ty Lễ hành du lịch Vietravel cho biết, Công ty đã cho nghỉ ở nhà hơn 1.000 nhân viên, bao gồm nhân viên bán hàng, hướng dẫn viên cơ hữu... hưởng lương cơ bản, không có lương năng suất, vì không có việc để làm. Số còn lại gồm Ban Lãnh đạo, Ban Tiếp thị, Bộ phận Hành chính kế toán, Ban Công nghệ thông tin và Bộ phận bán hàng online vẫn đang làm việc hết tốc lực. Hầu như tất cả công ty du lịch trên cả nước, kể cả công ty lớn

nhất đều đã cắt giảm nhân sự, cắt giảm giờ làm, chuyển sang làm việc trực tuyến tại nhà, không tiếp nhận tour mới, thậm chí, nhiều công ty đóng cửa, doanh thu trong tháng 3 không có hoặc âm.

Sau dịch Covid-19, tháng 4/2022, ngành Du lịch được mở cửa trở lại đón khách, nhưng một số lượng lớn lao động khách sạn không quay lại làm việc. Tại một số doanh nghiệp lớn tiêu chuẩn 5 sao với tiềm lực kinh tế mạnh, trong mùa dịch nhân viên được đảm bảo mức lương cơ bản và các hỗ trợ khác, họ giữ được nhân viên. Đối với các khách sạn quy mô vừa và nhỏ, các chi phí phụ thuộc lớn vào lượng khách hàng, khi không có khách đành cắt giảm nhân công, ký hợp đồng thời việc để nhân viên được hưởng trợ cấp thất nghiệp. Người lao động buộc phải mưu sinh bằng các nghề khác và khi ổn định thì họ không quay lại nghề khách sạn. (Bảng 1)

Hạ Long tiêu chuẩn 4 sao có 58 nhân viên, số nhân viên này được khách sạn duy trì tới tháng 8/2021, sau đó cho nghỉ việc chỉ giữ lại 10 người, sau dịch Covid-19 chỉ còn 26 nhân viên, nhân viên bỏ việc không quay lại khách sạn.

Có thể thấy, địa phương có tiềm năng phát triển du lịch như Hạ Long cũng đang rất khó khăn tìm nhân lực, đây là khó khăn chung của ngành Du lịch Việt Nam. Để giải quyết bài toán nhân lực, các khách sạn tìm nhân viên thời vụ từ nguồn nhân viên của khách sạn khác hay sinh viên thực tập. Tuy nhiên, đối tượng sinh viên tập sự thường chưa có kinh nghiệm làm việc, nghiệp vụ chưa thành thạo, năng suất làm việc chưa cao, doanh nghiệp phải lo chi ăn ở cho sinh viên ở xa. Sinh viên ở gần một số bỏ thực tập vì công việc quá vất vả. Do đó, nhân viên tập sự chỉ là giải pháp tình thế, chưa đáp ứng nhu cầu của khách sạn, không

Bảng 1. Khảo sát số lượng nhân viên khách sạn 4 sao tại Hạ Long trước và sau đại dịch Covid-19

STT	Khách sạn	Số lượng nhân viên		
		Năm 2019	Năm 2021	Năm 2022
1	Novotel Ha Long Bay	80	55	60
2	Paradise Suites Hotel Ha Long	130	30	80
3	Dragon Legend Ha Long hotel	100	50	50
4	Mithrin hotel Ha Long	58	10	26

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Nhìn vào Bảng 1 cho thấy, số lượng nhân viên khách sạn quy mô 4 sao trước và sau dịch tại Hạ Long đều giảm từ 30 - 50%. Khách sạn Novotel Hạ Long là khách sạn thuộc tập đoàn Accor tiêu chuẩn 4 sao, năm 2019 có 80 nhân viên cơ hữu, trong dịch Covid-19 cắt giảm 25 người, sau dịch tuyển dụng thêm 5 người. Khách sạn Paradise Suites, trước dịch Covid có 130 người, trong 2 năm dịch bệnh chỉ giữ lại “bộ khung” 30 người, giảm 100 người, sau dịch tuyển mới 50 người, không có nhân viên cũ quay về doanh nghiệp. Khách sạn Dragon Legend Hạ Long có 100 lao động năm 2019, trong dịch Covid giảm 50 người, sau dịch không tuyển được thêm người. Khách sạn Mithrin

mang lại chất lượng dịch vụ tốt cho khách sạn. Muốn giải quyết vấn đề này cần hiểu được nguyên nhân vì sao nhân lực khách sạn thiếu trung thành với doanh nghiệp.

2. Nguyên nhân nhân lực khách sạn thiếu trung thành

Khách sạn luôn khó khăn tìm kiếm nhân viên, giữ chân nhân viên. Có thể thấy rõ sau đợt dịch kéo dài vừa qua, nhân viên khách sạn không quay về nghề cũ vì những lý do sau đây:

Một là, nghề khách sạn có nhiều yêu cầu cao và khắt khe hơn các nghề khác. Nhân viên khách sạn không chỉ cần nghiệp vụ thành thạo, mà đòi hỏi ngoại ngữ giao tiếp tốt, hình thức ưa nhìn, có

kỹ năng mềm tốt. Nhân viên yêu cầu có tính chính xác cao, thường xuyên làm ca kíp với các bộ phận sản xuất sản phẩm, dịch vụ. Để đáp ứng yêu cầu của các vị trí việc làm, trong khách sạn thường có sự luân chuyển nhân viên rất cao, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc, chuyển việc thường là 73,8%, trong khi con số được cho là an toàn chỉ từ 10 - 15%. Điều này cho thấy, bất ổn nhân sự khách sạn là rất lớn.

Hai là, môi trường làm việc thiếu ổn định và an toàn. Du lịch nhiều nơi chịu ảnh hưởng bởi tính mùa vụ. Mùa đông khách, nhân viên phải vất vả tăng ca nếu không tuyển thêm được người. Mùa vắng khách, nhân viên có nguy cơ bị sa thải hoặc cắt giảm ngày công. Hơn nữa, du lịch là ngành chịu ảnh hưởng nặng nề nhất khi có dịch bệnh lây nhiễm. Những điều này làm cho người lao động luôn thấy lo lắng, bất ổn về nghề nghiệp, khi có cơ hội sẽ chuyển việc khác ổn định hơn.

Ba là, yếu tố lãnh đạo cấp trên cũng ảnh hưởng tới sự trung thành của nhân viên khách sạn. Nhân viên không nhận được sự đối xử công bằng, bị phân biệt, không được khen ngợi, động viên từ người quản lý sẽ không có động lực làm việc, không gắn bó với doanh nghiệp. Trong lúc thiếu nhân lực, nhiều khách sạn bố trí quản lý “chín ép”. Có những người làm giám sát buồng ở khách sạn này, được khách sạn khác mời làm quản lý buồng khi chưa qua các lớp đào tạo kỹ năng quản lý, dẫn tới họ thiếu các kỹ năng quản lý và vận hành đặc thù, điều hành nhân viên thực thi nhiệm vụ gây bức xúc.

Bốn là, tiền lương, thu nhập không cao hơn so với các ngành nghề khác. Mức lương trung bình của nhân viên khách sạn là 5,5 triệu đồng/tháng. Trong đợt dịch Covid-19 vừa qua, nhiều nhân viên khách sạn tại Hạ Long chuyển đổi nghề, làm việc tại các khu công nghiệp Cái Lân, Việt Hưng, Hoàn Kiếm. Tại đây, mức lương trung bình họ nhận được từ 7 - 8 triệu đồng/tháng. Nhân viên khu công nghiệp làm thêm giờ, tăng ca có thể nhận tới mức lương 16 triệu đồng/tháng. Điều này cho thấy mức lương khách sạn chưa cao, chưa hấp dẫn.

Năm là, cách nhìn nhận của xã hội với nghề khách sạn chưa được coi trọng. Tại Hà Nội nhiều năm nay không có lớp nghề Housekeeping

(Buồng phòng) bởi rất ít người đăng ký học nghề này, họ coi là nghề dọn vệ sinh. Chế độ, quyền lợi dành cho nhân viên này vẫn ở mức thấp. Nhân viên phục vụ ăn uống cũng tương tự, họ chỉ là những người phục vụ.

Sáu là, vấn đề “văn hóa sa thải” của một số doanh nghiệp khách sạn ảnh hưởng tới tâm lý nhân viên, nhất là nhân viên mới. Để có được đội ngũ nhân viên trẻ trung, mới mẻ, nhanh nhẹn, nhiệt huyết, nhiều khách sạn luôn tuyển dụng mới nhân viên và sa thải nhân viên không còn đáp ứng yêu cầu.

Tại mỗi doanh nghiệp khách sạn có thể có các nguyên nhân khác nữa khiến nhân viên thiếu gắn bó doanh nghiệp, bỏ nghề, chuyển nghề. Tuy nhiên trên đây là những nguyên nhân cơ bản lý giải sự thiếu trung thành của nhân viên với doanh nghiệp. Ở một số doanh nghiệp, chủ đầu tư cũng chưa thực sự muốn giữ chân nhân viên vì nỗi lo chi phí nhân sự hay vì lý do nào đó. Nhưng rõ ràng, để có thể phát triển bền vững ngành khách sạn, đáp ứng nhu cầu phục vụ khi du lịch phục hồi, doanh nghiệp cần thực hiện những giải pháp giữ chân nhân viên hiện tại, thu hút nhân viên mới.

3. Một số giải pháp để giữ chân nhân viên khách sạn sau đại dịch Covid-19

Du lịch nói chung, khách sạn nói riêng luôn thiếu nhân lực cả trước và sau khi có dịch Covid-19. Nhưng điều đáng lo ngại là ngày càng nhiều nhân viên du lịch nghỉ việc, bỏ nghề, lựa chọn các ngành nghề khác để làm việc. Do đó, đã đến lúc nghề khách sạn cần được xã hội nhìn nhận, đối xử công bằng hơn, doanh nghiệp cần phải kiến tạo lại môi trường làm việc tích cực hơn. Một số giải pháp giữ chân nhân viên đó là:

Trước hết, doanh nghiệp khách sạn cần nghiên cứu đưa ra mức lương, thưởng tối thiểu phải bằng với các doanh nghiệp khác. Tiền lương được trả phù hợp với mức đóng góp của người lao động. Họ có thể sống bằng mức thu nhập hiện tại, các khoản thu nhập khác ngoài lương như thưởng, phụ cấp và phải được phân chia công bằng. Ở một số doanh nghiệp lớn, nhân viên ngoài lương có thêm tiền thưởng nếu giữ được hình thể đẹp, ngoại ngữ tốt. Nhân viên có 3 đợt nghỉ dưỡng tắm khoáng

trong năm, được 3 đợt vui chơi giải trí cùng gia đình tại chính dịch vụ của khách sạn. Nhân viên khách sạn được mua bảo hiểm nhân thọ, được kiểm tra, chăm sóc sức khỏe định kỳ, được mua dịch vụ với giá ưu đãi 70%.

Doanh nghiệp khách sạn có thể áp dụng công nghệ nhằm giảm thiểu số lượng nhân viên, hỗ trợ công việc nhân viên, hạn chế sai sót, rủi ro cho nhân viên. Doanh nghiệp vừa và nhỏ cần lựa chọn các nhà cung cấp phần mềm quản lý khách sạn PMS uy tín, giúp nhân viên bỏ lỗi làm việc thủ công, tự động hóa quy trình làm việc hàng ngày. Nhân viên lễ tân được kết nối với các bộ phận chỉ bằng một nút bấm. Nhân viên khách sạn có thể mắc lỗi vì quên khi nhận được nhiều yêu cầu cùng lúc. Nhưng khi áp dụng phần mềm với giao diện trực quan có thể giúp nhân viên lễ tân chuyển các lưu ý tới bộ phận buồng, nhà hàng, dịch vụ khác, thông tin liên lạc được thực hiện theo thời gian thực và rõ ràng minh bạch.

Có thể tham khảo cách làm của hệ thống khách sạn Sojo, chuỗi “khách sạn thuận ích”. Tại đây, nhờ ứng dụng công nghệ 4.0 cung cấp những ứng dụng thông minh, khách lưu trú có thể trải nghiệm đặt phòng, mở cửa bằng chìa khóa số, kéo rèm, gửi đồ,... chỉ bằng vài nút chạm trên màn hình smartphone. Trong phòng nghỉ, khách lưu trú có thể tự do điều chỉnh hệ thống âm thanh, ánh sáng, nhiệt độ phòng hay trải nghiệm cabin tắm đổi màu độc đáo. Như vậy, khách hàng có thêm trải nghiệm mới, có được sự riêng tư, tự do hơn là nhu cầu của nhiều khách hàng.

Về môi trường làm việc, người lao động cần có nơi làm việc an toàn, thoải mái và sạch sẽ, đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công việc. Doanh nghiệp có tổ chức công đoàn bảo vệ quyền lợi nhân viên, thời gian làm việc linh hoạt và không làm việc thêm giờ, nhân viên không lo sợ bị sa thải bởi những lý do không chính đáng. Việc bố trí ca kíp cho nhân viên cần hợp lý hơn, tránh làm việc liên tục ca chiều đến ca sáng. Việc xếp lịch cần đảm bảo cho nhân viên có từ 1 - 2 ngày nghỉ trong tuần, tránh xếp ca không có ngày nghỉ khi đông khách và nghỉ dồn khi vắng khách. Doanh nghiệp có thể có các chính sách quan tâm tới phụ

nữ chăm sóc con nhỏ, hỗ trợ tiền gửi trẻ tại trường mầm non,... Một số doanh nghiệp có thể có khu nhà tập thể cho nhân viên, nhất là khi có sinh viên thực tập từ xa đến.

Về cơ hội đào tạo và phát triển, nhân viên khách sạn được đào tạo sẽ nâng cao năng lực làm việc, cũng là cách đáp ứng nguyện vọng phát triển bản thân của họ. Người lao động cần có chính sách thăng tiến được thực hiện một cách công bằng. Đối với các nhân viên có nhu cầu phát triển lên cấp quản lý, cần tổ chức các khóa tập huấn kỹ năng lãnh đạo quản lý, trao chứng nhận cho họ, là trao cơ hội cho họ có thể có công việc tốt hơn ở những khách sạn khác. Tại Vinpearl Hạ Long có chức danh Giám đốc điều hành nguồn (GM nguồn) tạo hứng khởi làm việc cho nhân viên được đề bạt chức danh này, cũng là cách làm thiết thực tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhân viên “nhìn thấy” tương lai nghề nghiệp của mình.

Với người lãnh đạo, người lao động cần được họ đối xử công bằng, thể hiện quan tâm cấp dưới, có năng lực tầm nhìn và khả năng điều hành cũng như khả năng hỗ trợ nhân viên trong công việc, tham khảo ý kiến nhân viên, nhận được lời khen ngợi và động viên của quản lý khách sạn.

Tóm lại, từ những chủ trương của doanh nghiệp cần phải có cách tiếp cận tích cực hơn về việc sử dụng nhân viên, để nhân viên mới có sự yên tâm làm việc. Tư tưởng này phải được truyền đạt tới tất cả nhân viên, đặc biệt tới cấp quản lý trung gian như ca trưởng, tổ trưởng, giám sát, trưởng bộ phận. Doanh nghiệp cần thực hiện ngay các giải pháp giữ chân nhân viên mới đảm bảo chất lượng của dịch vụ của ngành.

4. Kết luận

Việc giữ chân nguồn nhân lực du lịch khách sạn nói chung và nhân lực du lịch có chất lượng cao là một vấn đề vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển du lịch của Việt Nam nhằm hướng tới những mục tiêu đã đề ra. Thông qua những giải pháp đã đề xuất trong nội dung bài báo này, tác giả hy vọng rằng sẽ góp phần giữ chân và phát triển nhân lực du lịch, đặc biệt là nhân lực có chất lượng cao trong thời gian tới ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nhân Tâm (2022), Khó khăn nguồn nhân sự khách sạn sau dịch Covid, *Báo Kinh tế Sài Gòn*, 5/2022.
2. Khải Bình (2021), Ngành du lịch luôn “khát” nhân lực, *Tạp chí Du lịch* số 11/2021.
3. Thái Hải (2020), Lao động ngành Du lịch vượt khó, *Báo Thanh tra*, 5/2020.
4. Nguyễn Văn Lưu (2017), Thu hút và trọng dụng nhân tài trong du lịch, *Tạp chí Du lịch*, số 11/2017.
5. Phạm Thị Thu Phương (2021), Đảm bảo sự hài lòng về công việc của người lao động trong khách sạn, *Tạp chí Du lịch*, số 6/2021.
6. Trang Web: Hotel Career.

Ngày nhận bài: 3/7/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 25/7/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/8/2022

Thông tin tác giả:

ThS. LÊ MINH THUY

Khoa Du lịch, Trường Đại học Hạ Long

**SOME SOLUTIONS TO RETAIN
THE HUMAN RESOURCES FOR THE HOTEL INDUSTRY
AFTER THE COVID-19 PANDEMIC**

● Master. **LE MINH THUY**

Faculty of Tourism, Ha Long University

ABSTRACT:

Vietnam's tourism industry has achieved remarkable achievements over the years. However, the tourism industry has been strongly affected by the COVID-19 pandemic. The total revenue of the tourism industry reduced sharply and it has strongly impacted on human resources in the tourism – hotel industry. This paper analyzes the causes affecting the decline of human resources in the hotel industry with the case study of the hotel industry in Quang Ninh province. Based on the paper's findings, some solutions are proposed to retain and develop the human resources for the hotel industry in the coming time.

Keywords: tourism human resources, COVID-19, attracting human resources, compensation and benefits.