

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

**LÝ THỊ LAN**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN DU LỊCH - DỊCH VỤ HỘI AN**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2011**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. **VÕ XUÂN TIẾN**

Phản biện 1: .....

Phản biện 2: .....

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày ..... tháng ..... năm 2011.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng và quyết định trong sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy, bất cứ một doanh nghiệp nào cũng tìm cách phát triển nguồn nhân lực của mình để phát triển. Việc phát triển nguồn nhân lực có thể được thực hiện thông qua nhiều cách như tự phát triển, dựa trên truyền thống gia đình hay thông qua đào tạo nguồn nhân lực. Thực tế cho thấy, phát triển nguồn nhân lực dựa vào đào tạo bao giờ cũng là cách tốt nhất, nhanh nhất và cơ bản nhất.

Du lịch là ngành cung cấp dịch vụ mà ở đó chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố có vai trò quyết định để có thể thoả mãn nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của du khách. Nhận thức được vấn đề này, Công ty cổ phần Du lịch - Dịch vụ Hội An thời gian qua đã rất chú ý đến công tác đào tạo. Tuy nhiên, việc đào tạo này chưa thực sự có hiệu quả, chưa đáp ứng được yêu cầu của Công ty trong điều kiện mới, thì đang là vấn đề đặt ra. Vì vậy, việc tìm ra các giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Du lịch - Dịch vụ Hội An là vấn đề cần thiết.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Du lịch - Dịch vụ Hội An trong thời gian qua.

- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Du lịch - Dịch vụ Hội An trong thời gian tới.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Nghiên cứu những vấn đề lý luận và

thực tiễn liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Du lịch - Dịch vụ Hội An.

- *Phạm vi nghiên cứu:*

+ Về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu một số nội dung của công tác đào tạo nguồn nhân lực.

+ Về không gian: Vấn đề trên được nghiên cứu tại Công ty cổ phần Du lịch - Dịch vụ Hội An.

+ Về thời gian: Các giải pháp nêu ra trong luận văn có ý nghĩa trong giai đoạn trước mắt.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu trên, luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu như: phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp duy vật lịch sử, phương pháp phân tích chuẩn tắc, phương pháp phân tích thực chứng, các phương pháp thống kê và một số phương pháp khác.

### 5. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, bố cục nội dung đề tài gồm ba chương:

- Chương 1. Một số vấn đề lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp

- Chương 2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Du lịch - Dịch vụ Hội An trong thời gian qua

- Chương 3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Du lịch - Dịch vụ Hội An trong thời gian tới.

## CHƯƠNG 1

### MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

#### 1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

##### 1.1.1. Một số khái niệm

- Nhân lực là nguồn lực của mỗi người, bao gồm thể lực, trí lực và nhân cách.

- Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm: thể lực, trí lực và nhân cách của con người nhằm đáp ứng các nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp.

- Đào tạo nguồn nhân lực là một loại hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách, năng lực của người được đào tạo. Là quá trình học tập nhằm mở ra cho cá nhân một công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức.

##### 1.1.2. Đặc điểm của nguồn nhân lực du lịch ảnh hưởng đến công tác đào tạo

- Lao động chịu đựng tâm lý và môi trường lao động phức tạp.
- Thời gian làm việc của người lao động mang tính thời vụ cao.
- Sản phẩm du lịch mang tính vô hình, là dịch vụ không thể lưu kho.
- Tính chuyên môn hoá cao dẫn đến khó thay thế.
- Khó có khả năng cơ khí hoá, tự động hoá dẫn đến số lượng lao động nhiều trong cùng một thời gian và không gian.
- Lao động trong ngành du lịch phải có trình độ ngoại ngữ, kiến thức về văn hóa nơi họ đang làm việc và văn hóa của các nước.
- Lao động trong ngành du lịch phải có sức khoẻ dẻo dai, không dị tật dị hình, không mắc các bệnh truyền nhiễm.

##### 1.1.3. Ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực

- Đối với xã hội: đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề sống còn đối với một quốc gia, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là điều kiện giúp cho đất nước ngày càng phồn vinh.

- Đối với doanh nghiệp: đào tạo giúp cho doanh nghiệp tồn tại và cạnh tranh lành mạnh trên thị trường.

- Đối với người lao động: giúp cho nhân viên nâng cao kiến thức và kỹ năng công việc, giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, xung đột giữa người lao động với các nhà quản lý, thoả mãn nhu cầu phát triển của nhân viên, tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.

#### 1.2. NỘI DUNG CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

##### 1.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là phải xác định mục đích, yêu cầu của sản phẩm khi quá trình đào tạo kết thúc.

Việc xác định mục tiêu đào tạo là hết sức cần thiết, nhất là trong giai đoạn hiện nay, khi xã hội còn quá chú trọng đến vấn đề bằng cấp mà quên đi sự phù hợp cần thiết giữa yêu cầu công việc với tiêu chuẩn cần có của người lao động.

Để xác định mục tiêu đào tạo trước hết phải xuất phát từ yêu cầu công việc, từ mục tiêu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp, đồng thời phải căn cứ vào khả năng, trình độ hiện có của người lao động.

##### 1.2.2. Xác định kiến thức đào tạo

Xác định kiến thức đào tạo là xác định khối lượng kiến thức, loại kỹ năng cần bổ sung cho người lao động phù hợp với mục tiêu cần đạt.

Chất lượng và mục tiêu đào tạo bị ảnh hưởng rất lớn bởi nội dung chương trình đào tạo, tức là khối lượng kiến thức đào tạo. Vì nó là nội dung chính để tạo ra các sản phẩm theo đúng mục tiêu đã đề ra.

Ứng với từng mục tiêu nhất định sẽ cần có những loại kiến thức nhất định. Như vậy, cần căn cứ vào mục tiêu đào tạo để xác định kiến thức sao cho phù hợp với từng đối tượng khác nhau.

- Đối với lao động trực tiếp: nội dung chương trình mà doanh nghiệp cần đào tạo cho học viên là đào tạo định hướng công việc, huấn luyện nhân viên phục vụ và đào tạo chuyên môn nghiệp vụ.

- Đối với các nhà quản trị doanh nghiệp và nhân viên điều hành thì cần phải có nội dung đào tạo nhằm phát triển kỹ năng quản trị, điều hành.

Bên cạnh đó, một chương trình đào tạo không thể được triển khai có hiệu quả nếu thiếu những giáo viên có kiến thức về chuyên môn, kiến thức về xã hội để đảm đương được vai trò quan trọng đó.

### **1.2.3. Xây dựng kế hoạch đào tạo**

Xây dựng kế hoạch đào tạo là xác định nhu cầu về số lượng và chất lượng, thời gian bao lâu, địa điểm tổ chức và đối tượng tham gia đào tạo.

Việc lập kế hoạch đào tạo sẽ xác định được nhu cầu và đối tượng đào tạo nhằm đảm bảo thực hiện tốt các mục tiêu, chỉ tiêu đào tạo, xác định được việc sử dụng, bố trí nhân viên sau khi đào tạo.

#### **1.2.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo**

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo những kỹ năng nào, cho loại lao động nào và số lượng bao nhiêu người.

Xác định nhu cầu đào tạo sẽ loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và hoàn thành mục tiêu đào tạo được vạch ra. Do vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo cần phải tìm hiểu mục tiêu chung của doanh nghiệp, kết quả công việc, kiến thức kỹ năng của người lao động.

Để xác định nhu cầu đào tạo doanh nghiệp phải nghiên cứu kết quả của các phân tích liên quan đó là phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc và phân tích nhân viên.

#### **1.2.3.2. Xác định đối tượng đào tạo**

Xác định đối tượng đào tạo là lựa chọn những người cụ thể, bộ phận nào và đang làm công việc gì để đào tạo.

Việc xác định đối tượng đào tạo phải dựa trên cơ sở mục tiêu của doanh nghiệp, khả năng, kỹ năng, trình độ cũng như nhu cầu được đào tạo của người lao động.

#### **1.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Phương pháp đào tạo là cách thức truyền đạt kiến thức, kỹ năng đến người được đào tạo sao cho đạt đến mục tiêu của doanh nghiệp một cách phù hợp và hiệu quả nhất. Bao gồm 2 phương pháp đào tạo sau đây:

##### ***Đào tạo tại nơi làm việc***

Là phương pháp đào tạo giúp học viên thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Các dạng đào tạo tại nơi làm việc:

- Đối với lao động trực tiếp: sử dụng các phương pháp kèm cặp hướng dẫn tại chỗ, luân chuyển công việc và đào tạo theo kiểu học nghề.

- Đối với các nhà quản trị: sử dụng các phương pháp kèm cặp hướng dẫn tại chỗ và luân phiên công việc.

##### ***Đào tạo ngoài nơi làm việc***

Là phương pháp đào tạo mà người học được tách khỏi công việc thực tế để tham gia vào các hoạt động học tập.

- Đối với lao động trực tiếp: sử dụng các phương pháp như tổ chức ra các lớp cạnh doanh nghiệp, cử đi học ở các trường chính quy, phương pháp nhập vai, phương pháp đào tạo theo mô hình mẫu.

- Đối với các nhà quản trị: sử dụng các phương pháp nghiên cứu tình huống, cử đi học các trường lớp chính quy, phương pháp đào tạo thông qua bài giảng, hội nghị, hội thảo, phương pháp nhập vai...

#### **1.2.5. Kinh phí cho đào tạo**

Kinh phí cho đào tạo là toàn bộ những chi phí phục vụ cho quá trình đào tạo và những chi phí khác liên quan đến quá trình đào tạo.

Việc xác định kinh phí cho đào tạo hết sức quan trọng, nó phản ánh mục tiêu đào tạo có được thực hiện hay không.

Kinh phí này do các doanh nghiệp đài thọ hoặc do người lao động tự đóng góp để đi học nhằm nâng cao trình độ cho mình. Kinh phí đào tạo bao gồm các chi phí học tập và chi phí đào tạo.

#### 1.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là xác định chương trình đào tạo có đáp ứng được mục tiêu đề ra hay không. Từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho các lần đào tạo tiếp theo.

Hiệu quả của khoá đào tạo thường được đánh giá hai giai đoạn:

- Giai đoạn nhận thức: học viên tiếp thu, học hỏi được những gì qua khoá đào tạo.

- Giai đoạn vận dụng: học viên áp dụng các kiến thức kỹ năng đã học vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào.

Mặt khác, có thể sử dụng các cách đánh giá kết quả đào tạo như phân tích thực nghiệm hay mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo.

#### 1.2.7. Chính sách đối với người được đào tạo

Chính sách đối với người được đào tạo ở doanh nghiệp là những chính sách được doanh nghiệp hỗ trợ ưu đãi cho học viên trong quá trình tham gia cũng như việc quan tâm sử dụng học viên sau khi quá trình đào tạo kết thúc. Các chính sách đối với người được đào tạo như:

- Chế độ đãi ngộ
- Chính sách bố trí và sử dụng cán bộ sau đào tạo
- Chính sách khen thưởng, kỷ luật.

### 1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

**1.3.1. Các nhân tố về môi trường:** như kinh tế, chính trị, xã hội, hệ thống pháp luật, sự thay đổi văn hoá - xã hội, chiến lược của đối thủ cạnh tranh cũng tạo nên thuận lợi và khó khăn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

**1.3.2. Các nhân tố về bản thân doanh nghiệp:** Chiến lược của doanh nghiệp, điều kiện làm việc và tính chất công việc cũng tác động đến công tác đào tạo.

**1.3.3. Các nhân tố về bản thân người lao động:** như kỳ vọng của người lao động về lương và lợi ích, nhu cầu phát triển của con người...nếu doanh nghiệp đáp ứng tốt nhu cầu này của họ sẽ tạo ra động lực làm việc rất lớn cho người lao động.

### 1.4. MỘT SỐ KINH NGHIỆM VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP DU LỊCH - DỊCH VỤ HỘI AN THỜI GIAN QUẢ

#### 2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CÔNG TY ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

##### 2.1.1. Đặc điểm công tác tổ chức của Công ty

###### 2.1.1.1. Quá trình thành lập và phát triển

Là doanh nghiệp nhà nước, hoạt động từ ngày 15 tháng 8 năm 1991. Đến ngày 01 tháng 10 năm 2006 chuyển sang công ty cổ phần.

###### 2.1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

- Chức năng: Nghiên cứu thị trường du lịch, xây dựng và bán các chương trình du lịch, giao dịch, ký kết hợp đồng với các cá nhân, đơn vị kinh doanh du lịch, kinh doanh dịch vụ hướng dẫn du lịch, dịch vụ khác...

- Nhiệm vụ: Kinh doanh dịch vụ lưu trú, ăn uống, vui chơi giải trí trên biển, spa, lễ hành và dịch vụ khác.

###### 2.1.1.3. Bộ máy tổ chức và quản lý của Công ty

Cơ cấu tổ chức quản lý công ty được tổ chức theo kiểu trực tuyến. Tổng giám đốc được quyết định công tác đào tạo nguồn nhân lực dưới sự tham mưu của phòng Tổ chức - Tổng hợp, chỉ đạo toàn bộ hoạt động kinh doanh của Công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị.

## 2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực của Công ty ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

### 2.1.2.1. Nguồn nhân lực

Số lượng lao động của Công ty ngày càng tăng qua các năm. Tuy nhiên, tốc độ tăng không đồng đều, lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ cao. Điều này được minh chứng qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.1: Số lượng lao động của Công ty giai đoạn 2005-2009**

Chỉ tiêu	ĐVT	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng số lao động	người	305	320	325	345	353
- Tốc độ tăng	%	-	4,92	1,56	6,15	2,32
Lao động trực tiếp		282	295	305	324	331
Lao động gián tiếp		23	25	20	21	22

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Tổng hợp)

Tốc độ tăng lao động bình quân thời kỳ 2005 - 2009 là 3,73% nhưng không đồng đều qua các năm. Do đặc thù của ngành du lịch nên tỷ lệ lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng cao, từ 162 năm 2005 (chiếm 53,11% tổng số lao động) lên 189 người năm 2009 (chiếm 53,54% tổng số lao động).

Số lượng lao động độ tuổi dưới 30 tăng qua các năm. Chất lượng lao động của Công ty có trình độ không đồng đều.

### 2.1.2.2. Đặc điểm nguồn lực tài chính

Tình hình tài chính của Công ty có sự biến động lớn, thể hiện:

**Bảng 2.2: Tình hình tài chính của Công ty**

Chỉ tiêu	ĐVT	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng doanh thu	Triệu đ	52215	56032	69288	77047	93682
Tổng chi phí	Triệu đ	48788	48476	54493	55906	65841
Lợi nhuận	Triệu đ	3427	7556	14795	21141	27841
Lợi nhuận/Doanh thu	Lần	0.066	0.135	0.214	0.274	0.297
Lợi nhuận /Chi phí	Lần	0.070	0.156	0.272	0.378	0.423

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế hoạch)

Với tình hình tài chính qua các năm như vậy, cho phép Công ty chủ động trong quá trình đầu tư, tạo điều kiện mở rộng việc làm cho người lao động, đặc biệt là đầu tư vào nguồn nhân lực. Đảm bảo kinh phí cho quá trình đào tạo tại Công ty được thực hiện thường xuyên để nâng cao chất lượng nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển.

### 2.1.2.3. Nguồn lực cơ sở vật chất

Công ty có trụ sở chính tại số 10 Trần Hưng Đạo, Hội An và gồm có bốn bộ phận trực thuộc: Khách sạn Hội An đạt tiêu chuẩn 4 sao, Khu du lịch biển đạt tiêu chuẩn 4 sao, Trung tâm lễ hành, Xí nghiệp giặt Hội An.

Với cơ sở vật chất đầy đủ đòi hỏi phải có nguồn nhân lực dồi dào và phải qua đào tạo để đáp ứng yêu cầu khách du lịch, đặc biệt là khách quốc tế. Nó tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian tới tại công ty vừa dạy lý thuyết, vừa áp dụng thực hành.

### 2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty

Nguồn khách của Công ty chủ yếu là khách quốc tế, chiếm khoảng gần 90% tổng lượt khách của Công ty, còn lại khách nội địa; thể hiện:

**Bảng 2.3: Tình hình nguồn khách của Công ty qua các năm**

Chỉ tiêu	ĐVT	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Tổng lượt khách lưu trú</b>	Khách	57615	56482	62212	58025	56940
Tốc độ tăng	%	-	-2,0	10,1	-6,7	-2
Tỷ trọng KQT	%	88,4	87,5	89,5	92,2	83,1
Tỷ trọng VNĐ	%	11,6	12,5	10,5	7,8	16,9
<b>Tổng lượt khách mang lễ hành</b>	Khách	36556	29598	38487	34578	35120
Tốc độ tăng	%	-	-19	30	-10,1	1,6
Tỷ trọng KQT	%	96,8	86,1	98,9	98,4	97,2
Tỷ trọng VNĐ	%	3,2	13,9	1,1	1,6	2,8

(Nguồn: Phòng Thị trường)

Khách quốc tế chính của Công ty là: Úc, Pháp, Đức, Nhật, Mỹ... . Đối tượng khách này thích khám phá văn hóa, nghỉ dưỡng và sinh thái biển, nhưng thời gian qua Công ty chưa chú trọng công tác đào tạo nhân sự, nhất là ngoại ngữ để nâng cao chất lượng phục vụ cho đối tượng khách này.

**Bảng 2.4: Tình hình khách quốc tế của Công ty qua các năm**

	2005		2006		2007		2008		2009	
	Số lượng (khách)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (khách)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (khách)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (khách)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (khách)	Tỷ trọng (%)
<b>Khách quốc tế</b>	<b>50932</b>	<b>100</b>	<b>49422</b>	<b>100</b>	<b>55680</b>	<b>100</b>	<b>53499</b>	<b>100</b>	<b>47317</b>	<b>100</b>
Nhật	3616	7.1	3855	7.8	4649	8.3	5482	10.2	3322	7.0
Anh	2088	4.1	1927	3.9	2254	4.0	2456	4.6	2832	6.0
Đức	3922	7.7	4102	8.3	5032	9.0	7002	13.1	47978	10.1
Đan Mạch	1986	3.9	2125	4.3	2350	4.2	1826	3.4	2270	4.8
Italia	866	1.7	939	1.9	1305	2.3	1453	2.7	1286	2.7
Pháp	8964	17.6	8896	18.0	10222	18.4	7571	14.2	6629	14.0
TBN	1477	2.9	1581	3.2	1875	3.4	1706	3.2	2133	4.5
Úc	8353	16.4	8649	17.5	10393	18.7	9486	17.7	9082	19.2
Canada	713	1.4	939	1.9	1214	2.2	1390	2.6	1338	2.8
Mỹ	3514	6.9	3657	7.4	3966	7.1	3711	6.9	3469	7.3
Nước khác	15432	30.3	12751	25.8	12419	22.3	11415	21.3	10159	21.5

( Nguồn: Phòng Thị trường)

Khách du lịch nội địa của Công ty chủ yếu đến từ thủ đô Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, đối tượng khách này thích nghỉ dưỡng biển, du lịch sinh thái là chủ yếu. Thời gian qua, Công ty chưa quan tâm đúng mức trong quá trình khai thác đối tượng khách này. Khách mang lữ hành chủ yếu lưu trú tại các cơ sở lưu trú của Công ty.

## **2.2. CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH - DỊCH VỤ HỘI AN TRONG THỜI GIAN QUA**

### **2.2.1. Mục tiêu đào tạo của Công ty**

Việc xác định mục tiêu đào tạo của Công ty trong thời gian qua không xuất phát từ yêu cầu công việc.

Mục tiêu đào tạo của Công ty chưa phù hợp lý với quy mô lao động và yêu cầu từng công việc cụ thể. Nó chưa được cụ thể cho từng giai đoạn của quá trình đào tạo. Vì vậy, nguồn nhân lực của Công ty không phù hợp, xảy ra tình trạng vừa thừa vừa thiếu ở bộ các bộ phận.

### **2.2.2. Thực trạng đào tạo kiến thức tại Công ty những năm qua**

Nội dung kiến thức đào tạo chưa phù hợp cho từng đối tượng và mục tiêu mà Công ty đặt ra. Nội dung đào tạo chủ yếu về an ninh, buồng, bàn, Zenspa... . Chương trình đào tạo chủ yếu là tập huấn, bồi dưỡng ngắn hạn chiếm 62,24%, được thể hiện bảng sau :

**Bảng 2.5. Chương trình đào tạo đã tham gia của nhân viên**

<b>Chương trình đào tạo</b>	<b>Số phiếu</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Tập huấn, bồi dưỡng	61	62,24
Chứng chỉ ngắn hạn, sơ cấp, nghề	15	15,3
Trung cấp	12	12,2
Cao đẳng, Đại học	7	7,1
Sau đại học	3	3,0
<b>Tổng</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

( Nguồn :Xử lý số liệu từ kết quả điều tra )

Bên cạnh đó, đội ngũ giáo viên không có phương pháp sư phạm cũng làm cho công tác đào tạo chưa thật sự có hiệu quả.

### **2.2.3. Thực trạng công tác kế hoạch đào tạo của Công ty**

Việc vạch ra kế hoạch đào tạo hàng năm rất bị động và chưa dự báo được nhu cầu về số lượng cũng như chất lượng nguồn nhân lực.

Về thời gian đào tạo chủ yếu là đào tạo ngắn hạn. Khoảng thời gian đào tạo dưới 3 tháng là chính.

#### **2.2.3.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo**

So với chức danh, nhiệm vụ mà Công ty đưa ra thì chưa đạt yêu cầu, còn nhiều hạn chế. Phần lớn việc cử người đi đào tạo đều do kinh nghiệm chủ quan của cá nhân lãnh đạo tại bộ phận đó. Các phòng, tổ cử

người có liên quan đến nội dung đào tạo tham gia chứ không xuất phát từ thực tiễn công việc. Đồng thời chưa kết hợp giữa phân tích công việc, phân tích nhân viên và phân tích doanh nghiệp.

Hiện nay nhu cầu cần đào tạo của Công ty rất lớn do Công ty chuẩn bị xúc tiến mở thêm khách sạn trên 3 sao trong những năm đến.

**Bảng 2.6: Nhu cầu cần đào tạo của Công ty năm 2010**

STT	Chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo	SL (người)	STT	Chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo	SL (người)
1	Nghiệp vụ Lễ tân	11	8	Quản lý khách sạn	4
2	Nghiệp vụ Buồng	15	9	Quản trị mạng KS	2
3	Nghiệp vụ Bàn	21	10	Kế toán	2
4	Nghiệp vụ Bar	13	11	An ninh khách sạn	11
5	Nghiệp vụ Bếp	7	12	Ngoại ngữ	4
6	Điều hành tour	3	13	Cao cấp chính trị	2
7	Hướng dẫn viên	3	<b>Tổng</b>		<b>98</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Tổng hợp)

Nhu cầu Công ty cần đào tạo là 98 người, để giữ vững và nâng cao thương hiệu Công ty trên thị trường thì cách tốt nhất là phải đầu tư vào đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty

#### 2.2.3.2. Thực trạng xác định đối tượng đào tạo

Việc chọn người tham gia quá trình đào tạo của Công ty chưa hợp lý vì chưa tìm hiểu, chưa xác định đúng nhu cầu cần đào tạo. Đối tượng chọn đào tạo mang nhiều cảm tính, bị các quan hệ cá nhân chi phối dẫn đến kết quả đào tạo không đáp ứng mục tiêu.

#### 2.2.4. Các phương pháp đào tạo mà Công ty lựa chọn

##### - Đào tạo tại nơi làm việc

Thực tế tại Công ty lao động trực tiếp được sử dụng phương pháp đào tạo tại chỗ là chủ yếu dưới sự hướng dẫn của nhân viên có kinh nghiệm, được minh chứng ở bảng sau:

**Bảng 2.7: Nhu cầu đào tạo tại nơi làm việc**

STT	Chuyên môn nghiệp vụ	Số lượng (người)	Ghi chú
1	Lễ tân	7	
2	Buồng	8	
3	Bàn	21	
4	Bếp	5	
5	Bar	6	
6	An ninh khách sạn	9	
<b>Tổng</b>		<b>56</b>	

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Tổng hợp)

##### - Đào tạo ngoài nơi làm việc

Theo chiến lược phát triển của Công ty trong những năm tới về nhân lực thì cần tuyển thêm 2 giám đốc khách sạn, đào tạo 2-3 cán bộ quản lý ở nước ngoài do chuẩn bị xúc tiến mở thêm khách sạn trên 3 sao trong những năm đến. Do vậy nhu cầu về đào tạo ngoài nơi làm việc trong và ngoài nước chiếm số lượng lớn.

**Bảng 2.8: Nhu cầu đào tạo ngoài nơi làm việc**

STT	Chuyên môn nghiệp vụ	Số lượng (người)	Ghi chú
1	Lễ tân	5	
2	Buồng	7	
3	Bàn	9	
4	Bếp	3	
5	Bar	3	
6	An ninh khách sạn	2	
7	Điều hành tour	1	
8	Hướng dẫn viên	2	
9	Cao cấp chính trị	2	
<b>Tổng</b>		<b>34</b>	

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Tổng hợp)

Các phương pháp tình huống, mô phỏng, nhập vai, đào tạo theo mô hình mẫu chưa được áp dụng nhiều tại Công ty.



### 2.2.5. Thực trạng về kinh phí đào tạo

Kinh phí đầu tư cho đào tạo có tăng lên nhưng không đồng đều, tăng rất ít và chưa tương xứng với nhu cầu cần được đào tạo.

**Bảng 2.9: Kinh phí đầu tư cho đào tạo của Công ty qua các năm**

Chỉ tiêu	ĐVT	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng đầu tư cho HDSXKD	Tr.đ	32.212	32.420	32.680	32.243	32.979
Kinh phí đào tạo	Tr.đ	156,2	187,4	222,6	163,5	171,4
Lao động bình quân	người	305	320	330	345	353
Kinh phí đào tạo/ lao động	tr.đ/người	0,51	0,58	0,67	0,47	0,48

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Tổng hợp)

Như vậy, kinh phí đầu tư cho đào tạo còn hạn chế, không quá 600 nghìn đồng/người, chủ yếu do doanh nghiệp bỏ ra để đào tạo lao động nhưng vẫn chưa tương xứng với nguồn nhân lực hiện có tại Công ty.

### 2.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo

Hiện nay Công ty chưa vận dụng mô hình bốn mức độ để đánh giá kết quả đào tạo mà thường căn cứ vào chứng chỉ, bằng cấp của các nhân viên sau khi họ đã tham gia khóa học và mức độ hài lòng đối với công việc của họ để đánh giá, cụ thể:

**Bảng 2.10. Mức độ hài lòng sau khi được đào tạo, bồi dưỡng**

Mức độ	Số ý kiến điều tra	Tỷ lệ (%)
Rất hài lòng	4	3,89
Hài lòng	34	34,21
Bình thường	54	54,79
Không hài lòng	7	7,11

(Nguồn: Xử lý số liệu từ kết quả điều tra)

Như vậy, mức độ hài lòng với công việc đảm nhiệm sau khi được đào tạo tập trung chủ yếu ở 2 mức là hài lòng và bình thường (chiếm 90%), còn ở các mức khác thì hầu như không đáng kể. Có thể đánh giá là sự hài lòng này tuy chưa đạt đến mức cao song cũng nằm gần giữa mức

bình thường và rất. Bên cạnh đó, đối với nhân viên được đào tạo tại nơi làm việc, Công ty lấy ý kiến trực tiếp từ những người hướng dẫn, quản lý. Ngoài ra, người phụ trách sẽ quan sát xem nhân viên thực hiện công việc có gì khác và tiến bộ so với trước khi đào tạo hay không. Việc đánh giá kết quả sau khi đào tạo có đáp ứng nhu cầu cho chiến lược phát triển của Công ty có cao hơn trước hay không thì chưa được chú ý đến.

### 2.2.7. Chính sách đối với người được đào tạo tại Công ty

#### Chế độ đãi ngộ

Thu nhập của người lao động được cải thiện và không ngừng tăng, từ mức bình quân 2,6 triệu đồng/ tháng trong năm 2006 đã tăng lên 3,8 triệu đồng/ người/ tháng trong năm 2009. Tuy nhiên, với tình hình giá cả thị trường biến động lớn như hiện nay, mức tiền lương của nhân viên phục vụ trong từng bộ phận vẫn còn thấp so với các công ty trên địa bàn cũng như các công ty khác cùng hình thức kinh doanh.

#### Chính sách bố trí và sử dụng cán bộ sau đào tạo

Hiện nay, Công ty chưa có tiêu chí rõ ràng và nhất quán trong việc đề bạt nhân viên quản lý. Nói đúng hơn, cách đề bạt cán bộ còn phụ thuộc rất nhiều quan hệ cá nhân lãnh đạo Công ty, của lãnh đạo từng đơn vị, phòng ban.

- Đối với cán bộ quản lý cử đi học các lớp nghiệp vụ do EU tổ chức, khi trở về Công ty làm việc nhưng chưa có chế độ phù hợp.

- Đối với trưởng, phó của các bộ phận, họ được phân công kèm cặp nhân viên mới nhưng chế độ dành cho họ còn hạn chế. Công ty ít quan tâm đến kết quả mà người lao động học tập khi tham gia các khóa học, do vậy không phân biệt được đối tượng nào cần bổ nhiệm, đề bạt. Trong số những lợi ích đã đạt được, lợi ích chủ yếu là nâng cao trình độ chuyên môn. Số người được đào tạo không có lợi ích gì còn quá lớn, chiếm 45,92%, do việc đào tạo chưa đúng với mục tiêu đặt ra.

**Bảng 2.11: Lợi ích mà bằng cấp, chứng chỉ có được sau khi đào tạo mang lại**

Những lợi ích có được sau khi đào tạo	SL	Tỷ lệ(%)
Được đề bạt	12	12,24
Tăng thu nhập	26	26,53
Nâng cao trình độ chuyên môn	53	54,10
Không có lợi ích gì	45	45,92

(Nguồn: Xử lý số liệu từ kết quả điều tra )

### **Chính sách khen thưởng, kỷ luật**

Chính sách kỷ luật của Công ty đã được xây dựng nhưng chưa rõ ràng, chặt chẽ, do Công ty chưa quan tâm đúng mực và toàn diện, cụ thể chính sách này chưa phát huy người lao động sau khi được đào tạo.

## **2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA THỰC TRẠNG TRÊN**

### **2.3.1. Nguyên nhân của những kết quả trên**

- Một đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm nhiều năm công tác.
- Xuất phát là Công ty của nhà nước, nên có thuận lợi về mặt bằng kinh doanh, vốn đầu tư, cơ sở vật chất, quan hệ đối tác.

### **2.3.2. Nguyên nhân của những khuyết điểm, hạn chế**

- Chưa có phân tích công việc để đánh giá hoạt động nhân viên trước và sau đào tạo.

- Thiếu chính sách gắn kết trong đào tạo với chính sách tiền lương và chính sách khác.

- Do kinh phí đầu tư cho hoạt động đào tạo có tăng qua các năm nhưng vẫn còn thấp và không đồng đều.

- Do cách làm trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực chưa tốt, làm cho việc sử dụng nguồn kinh phí đào tạo chưa hiệu quả.

- Do cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty có một số hạn chế, làm cho hiệu quả công tác này chưa cao.

- Chưa đánh giá đúng nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 3**

### **MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP DU LỊCH - DỊCH VỤ HỘI AN TRONG THỜI GIAN TỚI**

## **3.1. CÁC CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP**

### **3.1.1. Căn cứ vào yếu tố bên ngoài Công ty**

**3.1.1.1. Căn cứ vào sự biến động môi trường ảnh hưởng đến ngành du lịch**

### **3.1.1.2. Căn cứ vào chiến lược phát triển ngành du lịch Hội An**

Căn cứ Quyết định số 3902/QĐ-UBND 26/11/2010 của UBND tỉnh Quảng Nam về việc phê duyệt quy hoạch du lịch Hội An đến năm 2020.

- Dự báo về khách du lịch

- Nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực du lịch thời gian đến: Dựa vào nhu cầu lao động tính bình quân trên một khách lưu trú cần 1,6 lao động trực tiếp và 1 lao động trực tiếp cần 2,0 lao động gián tiếp. Nhu cầu lao động cho du lịch Hội An đến năm 2020 được trình bày ở bảng sau:

**Bảng 3.1: Dự báo biến động nguồn nhân lực ngành du lịch Hội An**

Loại lao động	ĐVT	2010	2015	2020
Lao động trực tiếp	Người	5.056	11.459	26.772
Lao động gián tiếp	Người	11.122	25.210	53.544
Tổng cộng	Người	16.178	36.669	80.316

(Nguồn: Quy hoạch phát triển du lịch Hội An đến năm 2020)

- Định hướng thị trường khách du lịch

- Định hướng sản phẩm du lịch

- Định hướng tổ chức không gian du lịch

### **3.1.2. Căn cứ vào chiến lược phát triển của Công ty**

### 3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp

- \* Tất cả lao động đều có quyền được học tập và đào tạo như nhau
- \* Đảm bảo hiệu quả đào tạo cán bộ cho mục tiêu đặt ra
- \* Đào tạo phải đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty, gắn với việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực

## 3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ

### 3.2.1. Hoàn thiện xác định mục tiêu cụ thể trước khi đào tạo

Công ty phải xuất phát từ chiến lược phát triển của doanh nghiệp mình và đánh giá nguồn lực hiện có để xác định mục tiêu đào tạo cho người lao động trong những năm tới.

Công ty cần căn cứ vào bảng tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ ngành du lịch Việt Nam để làm cơ sở cho việc xác định mục tiêu đào tạo trong những năm tới cho các bộ phận buồng, bàn, bar, bếp, lễ hành...tại các đơn vị trực thuộc Công ty. Đồng thời cần có phương pháp xác định mục tiêu rõ ràng.

**Bảng 3.2: Phương pháp xác định mục tiêu đào tạo của Công ty**

Ngày:	Người chuẩn bị:	Tên Công việc:	Phòng ban làm việc:
Những kiến thức và kỹ năng còn thiếu trong quá trình làm việc	Sau khi đào tạo nhân viên phải có các kỹ năng (Mục tiêu đào tạo)	Nhân viên cần được đào tạo về (Nội dung chương trình đào tạo)	
1. Sự hiểu biết	1. Biết về		
- Kiến thức quản lý - Ngoại ngữ - Kiến thức chuyên môn - Kỹ năng tiếp xúc khách hàng ...	- Quản lý kinh tế - Thông thạo: nghe, nói... - Lễ tân, buồng, ăn uống, hướng dẫn,...	- Kinh tế - Ngoại ngữ - Bếp, bán, buồng, bàn, ... - Tin học văn phòng...	
2. Các kỹ năng về	2. Có thể làm được		
- Quản lý - Phục vụ ăn uống, buồng	- Tại các bộ phận phân công...		
3. Quan điểm, thái độ	3. Có quan điểm, thái độ		

Vậy, để xác định được mục tiêu đào tạo, trong thời gian tới, Công ty có thể lựa chọn phương pháp trên.

### 3.2.2. Lựa chọn kiến thức cần đào tạo

Xây dựng chương trình lấy ngoại ngữ tiếng Anh thì là ưu tiên số một cần đưa thêm vào giảng dạy các thứ tiếng như Nhật, Đức, Hàn Quốc và chú trọng đến việc rèn luyện kỹ năng, tìm hiểu về văn hóa, giao tiếp, chuyên môn nghiệp vụ du lịch.

Nội dung đào tạo phải đúng với mục tiêu đặt ra và bù đắp những kiến thức, kỹ năng còn thiếu của người lao động, phải xác định cụ thể với từng đối tượng nhằm đào tạo đúng người đúng việc

- Đối với lao động mới tuyển vào nên có nội dung đào tạo định hướng ban đầu nhằm giúp nhân viên nắm rõ tình hình thực tế, đường lối, chính sách của Công ty.

- Đối với lao động trực tiếp, Công ty nên lựa chọn nội dung đào tạo sát với thực tế, trang bị cho họ đầy đủ về kỹ năng và chuyên môn.

- Đối với cán bộ quản lý: Đào tạo kiến thức quản lý, kiến thức xã hội, nâng cao khả năng tư duy, phán đoán, có khả năng sử dụng thành thạo ngoại ngữ, tin học, có khả năng nghiên cứu, nắm bắt tình hình cạnh tranh trên thị trường du lịch.

Bên cạnh đó, trong thời gian tới Công ty cần đa dạng hóa đội ngũ giáo viên giảng dạy

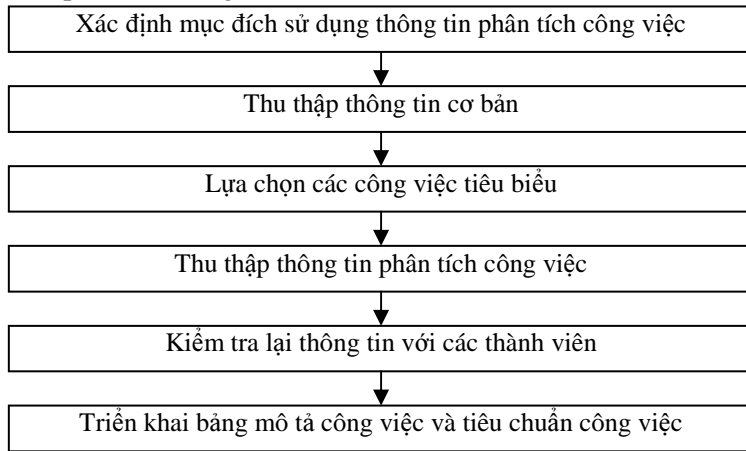
### 3.2.3. Hoàn thiện kế hoạch đào tạo

Để công tác xây dựng kế hoạch đào tạo hoàn chỉnh và có thể thực hiện được thì phải xác định đúng nhu cầu và đối tượng cần đào tạo

#### 3.2.3.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Trong thời gian tới Công ty cần phải nghiên cứu hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo phải trải qua phân tích 3 nội dung là phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc và phân tích nhân viên.

Để xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác thì Công ty nên tiến hành phân tích công việc theo trình tự sau:



**Hình 3.1. Tiến trình phân tích công việc**

Như vậy, sau khi tiến hành phân tích công việc, Công ty nên xây dựng bảng mô tả công việc. Bảng mô tả công việc sẽ cho biết nhân viên làm cái gì, làm như thế nào. Công ty có thể tham khảo mẫu sau:

**Bảng 3.3. Bảng mô tả công việc mẫu**

TÊN CÔNG TY	BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC
	1. Chức vụ
	2. Bộ phận
	3. Nơi làm việc
	4. Báo cáo cho
	5. Mục đích của công việc:.....
	6. Phạm vi của công việc:.....
	7. Nhiệm vụ và trách nhiệm:.....
	8. Phạm vi trách nhiệm:.....
	9. Tiêu chuẩn:.....
	10. Mức phấn đấu:.....

Như vậy, sau khi đã thực hiện đầy đủ quy trình trên, Công ty sẽ xác định đối tượng đào tạo sau đó vạch ra thời gian đào tạo.

**3.2.3.2. Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo**

- Đối với đối tượng mới chưa qua đào tạo: đưa đi đào tạo nhưng cần căn cứ vào nhu cầu tuyển dụng của Công ty.

- Đối với các bộ quản lý: cần quy hoạch cụ thể từng người căn cứ vào năng lực, tuổi tác của họ. Công ty sẽ xác định những lao động có tiềm năng, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu của họ và dự đoán khả năng thăng tiến, mức độ hoàn thành công việc khi được đề bạt lên các chức vụ cao hơn để từ đó quyết định người nào cần phải đào tạo.

- Đối với đối tượng đào tạo lại: căn cứ vào kết quả đánh giá công việc của họ, người quản lý trực tiếp thấy mức độ hoàn thành công việc của họ là đạt hay không đạt, cần nâng cao nghiệp vụ chỗ nào để đưa đi đào tạo. Để làm được điều này, Công ty cần xây dựng các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả công việc, sau đó căn cứ vào đó để lập kế hoạch đào tạo.

**Bảng 3.4: Phiếu đánh giá nhân viên**

Họ và tên: ... Năm sinh:.... Bộ phận: .....Công việc: .....

Tiêu chí	Xếp loại				
	Tốt	Khá	T.bình	Yếu	Kém
1. Khối lượng công việc hoàn thành					
2. Chất lượng thực hiện công việc					
3. Tinh thần, thái độ, tác phong làm việc					

Đối với những phiếu đánh giá nào xếp loại trung bình, yếu, kém thì Công ty phải xác định các nguyên nhân gây nên khoảng cách trong công việc để có kế hoạch đào tạo.

**3.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo:**

Du lịch là ngành tổng hợp dịch vụ nên tất cả mọi cử chỉ, thái độ, kỹ năng của con người đều ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ du lịch.

Vì vậy muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì phải có phương pháp đào tạo hợp lý, phù hợp với từng đối tượng.

### **3.2.5. Chuẩn bị kinh phí cho đào tạo**

Công ty cần có quỹ riêng cho đào tạo nguồn nhân lực.

- Phải đảm bảo đủ kinh phí, sử dụng đúng mục đích, đúng đối tượng và chú trọng khâu quản lý, phân bổ kinh phí đào tạo cho hợp lý.

- Sử dụng hiệu quả kinh phí đã có, đầu tư đúng chỗ, đúng các khoá đào tạo cần thiết và đúng đối tượng cần thiết phải đào tạo.

- Tăng cường khai thác các nguồn khác nhau như từ các dự án đào tạo nhân lực du lịch Việt Nam, các tổ chức quốc tế về đào tạo nhân lực.

### **3.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo**

Công ty cần phải được đánh giá kết quả đào tạo thường xuyên để tìm ra ưu điểm để phát huy, khuyết điểm để khắc phục. Có thể phối hợp nhiều cách đánh giá như: phân tích thực nghiệm, đánh giá những thay đổi của người học, sử dụng phiếu khảo sát nhân viên đối với chương trình đào tạo cũng như vận dụng các mô hình đánh giá kết quả và hiệu quả trong đào tạo.

### **3.2.7. Hoàn thiện chính sách sau đào tạo**

Trong thời gian tới Công ty cần hoàn thiện một số chính sách đúng đắn và công bằng đối với cán bộ, nhân viên sau khi được đào tạo:

- *Hoàn thiện chế độ đãi ngộ:* nên trả lương dựa vào thâm niên, kỹ năng và mức độ hoàn thành công việc.

- *Hoàn thiện chính sách về bố trí, đề bạt và bổ nhiệm*

Công ty cần xây dựng tiêu chí rõ ràng và nhất quán trong việc đề bạt nhân viên. Việc đề bạt cán bộ phải gắn với kết quả và hiệu quả công việc hoàn thành. Công ty cần thực hiện chính sách luân chuyển cán bộ quản lý ở các bộ phận để nắm bắt toàn bộ quá trình hoạt động kinh doanh tại Công ty trước khi bổ nhiệm vào vị trí cao hơn và tránh nhàm chán trong công việc của họ. Việc cử đi học của Công ty cần có một lộ trình, những văn bản

pháp lý, những cam kết, hỗ trợ kinh phí cho người đi học cũng như cơ chế bồi thường thiệt hại nếu các bên không thực hiện đúng cam kết.

## **KẾT LUẬN**

Qua những phân tích về Công ty du lịch- dịch vụ Hội An cho thấy, nguồn nhân lực là một trong những yếu tố có tính chất quyết định đến hiệu quả chất lượng dịch vụ, tính chuyên nghiệp của sản phẩm, khả năng thu hút và lưu giữ khách. Tuy nhiên, số lượng và chất lượng nguồn du lịch của Công ty hiện nay chưa đáp ứng được nhu cầu của thực tiễn phát triển du lịch. Vì vậy, công tác đào tạo nguồn nhân lực là rất cần thiết và trong thời gian tới cần chú ý nhiều hơn và luôn coi đó là biện pháp trọng tâm để phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

*Từ kết quả nghiên cứu đã trình bày trên đây, luận văn đề xuất một số kiến nghị với UBND tỉnh Quảng Nam:*

- Các cơ quan ban ngành, doanh nghiệp phối hợp với các cơ sở đào tạo để liên kết, ký kết các hợp đồng đào tạo, hỗ trợ cơ sở đào tạo.

- Các cơ sở đào tạo lập các kế hoạch, xây dựng chương trình đào tạo, xây dựng cơ sở vật chất, phương tiện, thiết bị, đội ngũ giảng viên ...

- Có chính sách ưu đãi để thu hút học sinh Quảng Nam vào học ngành du lịch ở các trường trong tỉnh, thu hút sinh viên ở các trường du lịch, các trường đại học khác về công tác trong ngành du lịch ở Quảng Nam.