

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG
KHOA DU LỊCH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**“Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân
lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun
Travel”**

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Duy Nam

Đà Nẵng, ... tháng ... năm 2026

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG

KHOA DU LỊCH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

“Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel”

<Công ty Sun Travel>

Giảng viên hướng dẫn	: ThS. Phan Kim Ngân
Sinh viên thực hiện	: Nguyễn Duy Nam
Mã số sinh viên	: 2254040011
Khóa học	: 2025 - 2026
Lớp	: 22DL1

Đà Nẵng, tháng ... năm 2026

NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: NGUYỄN DUY NAM

MSSV: 2254040011

Lớp: 22D11

Khóa: 2022 - 2026

Ngành: Quản trị dịch vụ Du lịch & Lữ hành

1. Tên đề tài:

Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách Inbound tại công ty Sun Travel

2. Nội dung : (mô tả ngắn gọn nội dung, mục tiêu và phương pháp thực hiện)

Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại Công ty Sun Travel nhằm đánh giá khả năng đáp ứng yêu cầu phục vụ khách quốc tế của doanh nghiệp. Trên cơ sở phân tích tình hình nhân sự, năng lực ngoại ngữ, kỹ năng nghề nghiệp và hoạt động kinh doanh, đề tài đề xuất các giải pháp xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound phù hợp với định hướng phát triển của công ty. Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu như thu thập và phân tích tài liệu, thống kê – so sánh, quan sát thực tế và phỏng vấn để đảm bảo tính khách quan của nội dung nghiên cứu.

3. Ngày giao khóa luận :

4. Ngày hoàn thành khóa luận :

5. Giảng viên hướng dẫn: Phan Kim Ngân

Nội dung và yêu cầu Khóa luận tốt nghiệp đã được thông qua Bộ môn.

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2026

Trưởng bộ môn
(ký ghi rõ họ tên)

Giảng viên hướng dẫn
(ký ghi rõ họ tên)

Sinh viên thực hiện
(ký ghi rõ họ tên)

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

(Dùng cho người hướng dẫn)

Họ và tên sinh viên: NGUYỄN DUY NAM

Họ và tên người hướng dẫn: PHAN KIM NGÂN

Tên đề tài: Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách

Inbound tại công ty Sun Travel

Nội dung nhận xét:

1. Tinh thần, thái độ làm việc

.....

2. Nội dung khóa luận:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Hình thức khóa luận:

4. Đồng ý cho sinh viên bảo vệ khóa luận tốt nghiệp trước hội đồng.

Đà Nẵng, ngày tháng năm 2026

Người nhận xét

NHẬN XÉT CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH LỮ HÀNH.....	1
1.1. Khái quát chung về hoạt động kinh doanh lữ hành.....	1
1.1.1. Khái niệm kinh doanh lữ hành.....	1
1.1.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh lữ hành.....	1
1.1.3. Vai trò của hoạt động kinh doanh lữ hành.....	3
1.1.4. Các loại hình kinh doanh lữ hành.....	4
1.1.5. Nội dung cơ bản của hoạt động kinh doanh lữ hành.....	6
1.1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh lữ hành.....	7
1.2. Nhân lực và nhân lực du lịch.....	9
1.2.1. Khái niệm nhân lực và nhân lực du lịch.....	9
1.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực.....	11
1.2.3. Vai trò của nhân lực trong hoạt động kinh doanh lữ hành.....	14
1.3. Nhân lực phục vụ khách inbound.....	16
1.3.1. Khái niệm.....	16
1.3.2. Đặc điểm nhân lực phục vụ khách inbound.....	18
1.3.3. Các yêu cầu đối với nhân lực phục vụ khách inbound.....	19
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ TIỀM NĂNG NGUỒN NHÂN LỰC PHỤC VỤ KHÁCH INBOUND TẠI CÔNG TY SUN TRAVEL.....	30
2.1. Tổng quan về công ty Sun Travel.....	30
2.1.1. Giới thiệu chung.....	30
2.1.2. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ.....	35
2.1.3. Lĩnh vực hoạt động.....	36
2.2. Khái quát tình hình hoạt động của công ty Sun Travel.....	37
2.2.1. Nguồn lực.....	37
2.2.2. Tình hình kinh doanh.....	41
2.2.3. Đánh giá chung.....	45
2.3. Đánh giá tiềm năng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel.....	46
2.3.1. Tình hình nhân lực hiện nay tại công ty Sun Travel.....	46
2.3.2. Tiềm năng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel.....	48
2.4. Đánh giá chung về tiềm năng phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel.....	61
2.4.1. Thuận lợi.....	61
2.4.2. Hạn chế.....	62
2.4.3. Nguyên nhân.....	64
2.4.4. Khoảng cách giữa thực trạng và yêu cầu.....	65
CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC PHỤC VỤ KHÁCH INBOUND TẠI CÔNG TY SUN TRAVEL.....	68

3.1 Cơ sở đề xuất giải pháp.....	68
3.1.1. Ý nghĩa của việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách Inbound.....	68
3.1.2. Tiềm năng và hạn chế về nhân lực trong phục vụ khách Inbound.....	68
3.2. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách Inbound tại công ty Sun Travel.....	69
3.2.1. Mục tiêu.....	69
3.2.2. Kế hoạch tuyển dụng.....	70
3.2.3. Kế hoạch đào tạo và phát triển.....	71
3.2.4. Chính sách đãi ngộ và khen thưởng.....	73
3.2.5. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả.....	74
3.2.6. Ngân sách phát triển nguồn nhân lực.....	76
3.2.7. Lộ trình triển khai kế hoạch.....	76
3.3. Giải pháp triển khai hiệu quả kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound của công ty Sun Travel.....	77

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
Bảng 2.1	Tình hình nhân sự của công ty Sun Travel giai đoạn 2022–2024	37
Bảng 2.2	Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Sun Travel giai đoạn 2022–2024	41
Bảng 2.3	Cơ cấu khách hàng của công ty Sun Travel giai đoạn 2022–2024	43
Bảng 2.4	Cơ cấu trình độ chuyên môn của nhân sự công ty Sun Travel	46
Bảng 2.5	Số lượng nhân sự có thể sử dụng ngoại ngữ của công ty Sun Travel	49
Bảng 2.6	Cơ cấu nhân sự đạt chứng chỉ ngoại ngữ tại công ty Sun Travel	50
Bảng 2.7	Mức độ sử dụng ngoại ngữ tại công ty Sun Travel	50

LỜI CẢM ƠN

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và xu hướng toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng, ngành du lịch được xem là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn, có vai trò quan trọng trong thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo việc làm và quảng bá hình ảnh quốc gia. Sau giai đoạn chịu ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch COVID-19, du lịch Việt Nam đang bước vào thời kỳ phục hồi và tăng trưởng mạnh mẽ. Theo Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, năm 2025 ngành du lịch Việt Nam đạt mức tăng trưởng kỷ lục với khoảng 21,5 triệu lượt khách quốc tế, vượt thời điểm trước đại dịch và trở thành một trong những quốc gia có tốc độ phục hồi du lịch nhanh nhất khu vực châu Á – Thái Bình Dương. Năm 2026, ngành du lịch tiếp tục đặt mục tiêu đón khoảng 25 triệu lượt khách quốc tế và 150 triệu lượt khách nội địa, cho thấy tiềm năng rất lớn của thị trường khách inbound trong thời gian tới.

Cùng với xu hướng phát triển chung của cả nước, Đà Nẵng tiếp tục khẳng định vị thế là một trong những trung tâm du lịch trọng điểm của Việt Nam với lợi thế về tài nguyên du lịch, cơ sở hạ tầng hiện đại, hệ thống giao thông thuận lợi và môi trường du lịch an toàn, thân thiện. Thành phố không chỉ thu hút mạnh khách du lịch nội địa mà còn là điểm đến được nhiều thị trường quốc tế như Hàn Quốc, Trung Quốc, Nhật Bản và châu Âu lựa chọn. Điều này mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp lữ hành trong việc mở rộng hoạt động kinh doanh và tiếp cận thị trường khách quốc tế.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy Sun Travel hiện nay vẫn chủ yếu tập trung khai thác thị trường khách nội địa và outbound, trong khi hoạt động phục vụ khách inbound chưa được triển khai một cách chính thức và bài bản. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp lữ hành, việc mở rộng sang thị trường khách quốc tế không chỉ là xu hướng tất yếu mà còn là yêu cầu quan trọng nhằm đa dạng hóa nguồn khách, nâng cao doanh thu và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, để phát triển thị trường khách inbound, yếu tố then chốt không chỉ nằm ở việc xây dựng sản phẩm du lịch mà còn phụ thuộc lớn vào chất lượng nguồn nhân lực. Khác với phục vụ khách nội địa, nhân lực phục vụ khách inbound đòi hỏi nhiều yêu cầu khắt khe hơn như trình độ ngoại ngữ, khả năng giao tiếp đa

văn hóa, kỹ năng xử lý tình huống trong môi trường quốc tế và tác phong nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế. Trong khi đó, do chưa có kinh nghiệm khai thác thị trường này, nguồn nhân lực hiện tại của công ty vẫn còn nhiều hạn chế về chuyên môn và kỹ năng phục vụ khách quốc tế.

Ngoài ra, theo đánh giá của Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, một trong những hạn chế lớn của ngành du lịch Việt Nam hiện nay là sự thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là nhân lực có khả năng phục vụ khách quốc tế và thích ứng với môi trường hội nhập. Đây vừa là thách thức, vừa là yêu cầu cấp thiết đối với các doanh nghiệp lữ hành trong giai đoạn phát triển mới.

Xuất phát từ những vấn đề trên, việc nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm xây dựng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại Sun Travel là cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn cao. Nghiên cứu không chỉ góp phần giúp doanh nghiệp từng bước tiếp cận và khai thác hiệu quả thị trường khách quốc tế mà còn tạo cơ sở để nâng cao chất lượng dịch vụ, phát triển thương hiệu và hướng tới sự phát triển bền vững trong tương lai. Chính vì vậy, em lựa chọn đề tài: ***“Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel”*** làm đề tài khóa luận tốt nghiệp của em.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực phục vụ khách du lịch inbound trong hoạt động kinh doanh lữ hành.
- Đánh giá tiềm năng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel.
- Đề xuất kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ thị trường inbound của công ty Sun Travel.

3. Đối tượng nghiên cứu

- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty Sun Travel
 - + Về thời gian: Nghiên cứu được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 7 năm 2025 đến tháng 2 năm 2026.
- Đối tượng nghiên cứu: Nguồn nhân lực phục vụ khách Inbound.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập thông tin: Qua các tài liệu được thu thập từ các lứa

thực tập sinh trước; báo, bài viết trên mạng của công ty.

Phương pháp thống kê: Số liệu thu thập được từ điều tra sẽ được phân loại, sắp xếp, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu để phục vụ cho việc phân tích hiệu quả hoạt động của công ty Sun Travel.

Phương pháp phân tích, tổng hợp: Tiến hành thu thập và xem xét các tài liệu, số liệu liên quan đến nguồn nhân lực du lịch, đặc biệt là nhân lực phục vụ khách inbound. Từ đó phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại công ty Sun Travel như: trình độ, kỹ năng, ngoại ngữ, kinh nghiệm... nhằm xác định những điểm mạnh, điểm yếu và hạn chế. Sau khi phân tích, tiến hành hệ thống hóa và tổng hợp các thông tin đã thu thập để rút ra nhận xét chung về thực trạng nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty.

Phương pháp phỏng vấn sâu: Thu thập các thông tin thực tiễn liên quan đến thực trạng và định hướng phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại Công ty Sun Travel. Đối tượng được lựa chọn phỏng vấn là Anh Trần Công Nam – Giám đốc Công ty Sun Travel, người trực tiếp quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nội dung phỏng vấn tập trung vào các vấn đề như thực trạng nguồn nhân lực hiện nay, khả năng đáp ứng yêu cầu phục vụ khách inbound, những thuận lợi và khó khăn trong quá trình xây dựng đội ngũ nhân sự phục vụ khách quốc tế, cũng như định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới. Phương pháp này giúp thu thập các thông tin mang tính thực tiễn, góp phần nâng cao tính khách quan và độ tin cậy của nội dung nghiên cứu.

5. Nội dung khóa luận

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực du lịch trong hoạt động kinh doanh lữ hành

Chương 2: Đánh giá tiềm năng nguồn nhân lực phục vụ khách Inbound tại công ty Sun Travel

Chương 3: Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách Inbound tại công ty Sun Travel

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH LỮ HÀNH

1.1. Khái quát chung về hoạt động kinh doanh lữ hành

1.1.1. Khái niệm kinh doanh lữ hành

Kinh doanh lữ hành là hoạt động xây dựng, tổ chức và bán các chương trình du lịch nhằm đáp ứng nhu cầu tham quan, nghỉ dưỡng, giải trí của khách du lịch. Doanh nghiệp lữ hành đóng vai trò trung gian kết nối giữa khách du lịch với các nhà cung cấp dịch vụ như vận chuyển, lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ trợ khác.

Theo Luật Du lịch Việt Nam 2017, kinh doanh lữ hành bao gồm kinh doanh lữ hành nội địa và kinh doanh lữ hành quốc tế, trong đó doanh nghiệp thực hiện việc tổ chức chương trình du lịch trọn gói hoặc từng phần cho khách du lịch.

1.1.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh lữ hành

Hoạt động kinh doanh lữ hành mang những đặc điểm riêng biệt, phản ánh bản chất của ngành dịch vụ du lịch. Những đặc điểm này không chỉ ảnh hưởng đến cách thức tổ chức hoạt động kinh doanh mà còn đặt ra những yêu cầu nhất định đối với công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành.

Thứ nhất, tính tổng hợp: Sản phẩm lữ hành mang tính tổng hợp cao, được hình thành từ sự kết hợp của nhiều dịch vụ khác nhau như vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan và các dịch vụ bổ trợ. Doanh nghiệp lữ hành đóng vai trò là đơn vị tổ chức, liên kết và điều phối các yếu tố này nhằm tạo ra một chương trình du lịch hoàn chỉnh. Tính tổng hợp của sản phẩm lữ hành đòi hỏi doanh nghiệp phải có năng lực quản lý đồng bộ các dịch vụ thành phần, bởi chất lượng của từng yếu tố riêng lẻ đều ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng chung của toàn bộ chương trình du lịch. Chẳng hạn, trong một chương trình du lịch trọn gói, nếu dịch vụ lưu trú không đảm bảo tiêu chuẩn như cam kết, dù các dịch vụ khác được thực hiện tốt, trải nghiệm của khách du lịch vẫn bị ảnh hưởng tiêu cực. Điều này cho thấy tính liên kết chặt chẽ giữa các yếu tố cấu thành sản phẩm lữ hành.

Thứ hai, tính không lưu trữ được: Một trong những đặc điểm nổi bật của sản phẩm du lịch nói chung và sản phẩm lữ hành nói riêng là không thể lưu trữ. Khác với hàng hóa vật chất, dịch vụ du lịch chỉ tồn tại trong quá trình cung ứng và tiêu dùng, do đó nếu không được tiêu thụ tại thời điểm cung cấp, giá trị của dịch vụ sẽ bị mất đi hoàn toàn. Đặc điểm này đặt ra thách thức lớn đối với doanh nghiệp trong

việc dự báo nhu cầu và quản lý công suất. Ví dụ, một chỗ ngồi trống trên xe du lịch hoặc một phòng khách sạn không được sử dụng trong ngày sẽ không thể bù đắp vào thời điểm khác. Vì vậy, doanh nghiệp lữ hành cần có các chiến lược kinh doanh linh hoạt như giảm giá, khuyến mãi vào mùa thấp điểm nhằm tối ưu hóa công suất sử dụng dịch vụ.

Thứ ba, tính phụ thuộc: Hoạt động kinh doanh lữ hành có mức độ phụ thuộc cao vào nhiều yếu tố bên ngoài như tài nguyên du lịch, hệ thống nhà cung cấp dịch vụ và các yếu tố môi trường như thời tiết, chính trị, xã hội. Doanh nghiệp lữ hành không thể hoàn toàn kiểm soát các yếu tố này, do đó luôn phải đối mặt với những rủi ro nhất định trong quá trình tổ chức và thực hiện chương trình du lịch. Thực tế cho thấy, các biến động về dịch bệnh, thiên tai hoặc bất ổn chính trị có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động du lịch. Điển hình là trong giai đoạn dịch COVID-19, hoạt động du lịch quốc tế gần như bị đình trệ, nhiều doanh nghiệp lữ hành buộc phải tạm ngừng hoạt động hoặc chuyển hướng kinh doanh. Điều này phản ánh rõ mức độ phụ thuộc của ngành lữ hành vào các yếu tố khách quan.

Thứ tư, tính thời vụ: Nhu cầu du lịch có sự biến động theo thời gian, thường tập trung vào các mùa cao điểm như dịp hè, lễ, Tết và giảm mạnh vào các thời điểm còn lại trong năm. Tính thời vụ là một đặc điểm phổ biến của ngành du lịch và ảnh hưởng rõ rệt đến hoạt động kinh doanh lữ hành. Sự biến động này dẫn đến tình trạng mất cân đối trong việc sử dụng nguồn lực. Trong mùa cao điểm, doanh nghiệp phải tăng cường nhân lực và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu tăng cao, trong khi vào mùa thấp điểm lại gặp khó khăn trong việc duy trì hoạt động và đảm bảo thu nhập cho người lao động. Ví dụ, tại Việt Nam, lượng khách du lịch nội địa thường tăng mạnh vào các tháng mùa hè và dịp Tết Nguyên Đán, trong khi mùa mưa lại là giai đoạn thấp điểm của nhiều điểm đến.

Thứ năm, tính vô hình: Sản phẩm lữ hành mang tính vô hình, khách hàng không thể trực tiếp kiểm tra hoặc đánh giá chất lượng sản phẩm trước khi tiêu dùng mà chỉ có thể dựa vào thông tin quảng bá, uy tín thương hiệu hoặc đánh giá từ những khách hàng trước đó. Đặc điểm này làm gia tăng mức độ rủi ro trong quyết định mua của khách hàng, đồng thời đặt ra yêu cầu cao đối với doanh nghiệp trong việc xây dựng hình ảnh, thương hiệu và đảm bảo chất lượng dịch vụ. Chẳng hạn, khách du lịch quốc tế thường tham khảo các đánh giá trên các nền tảng trực tuyến

trước khi lựa chọn tour, điều này cho thấy vai trò quan trọng của uy tín và trải nghiệm khách hàng trong hoạt động kinh doanh lữ hành.

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng hoạt động kinh doanh lữ hành mang tính chất phức tạp, chịu sự tác động của nhiều yếu tố và có mức độ rủi ro nhất định. Trong bối cảnh đó, yếu tố con người đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đây cũng chính là cơ sở lý luận quan trọng để nghiên cứu sâu hơn về nguồn nhân lực trong kinh doanh lữ hành, đặc biệt là nhân lực phục vụ khách inbound.

1.1.3. Vai trò của hoạt động kinh doanh lữ hành

Hoạt động kinh doanh lữ hành giữ vai trò quan trọng trong sự phát triển của ngành du lịch cũng như nền kinh tế quốc dân. Trước hết, doanh nghiệp lữ hành đóng vai trò là cầu nối giữa cung và cầu du lịch, kết nối khách du lịch với các nhà cung cấp dịch vụ như vận chuyển, lưu trú, ăn uống và tham quan. Thông qua quá trình này, các sản phẩm du lịch được thiết kế, tổ chức và cung cấp đến khách hàng một cách đồng bộ và hiệu quả. Theo Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2013), doanh nghiệp lữ hành là trung gian quan trọng trong hệ thống phân phối sản phẩm du lịch, góp phần điều phối các yếu tố cung – cầu trên thị trường.

Bên cạnh đó, kinh doanh lữ hành góp phần thúc đẩy sự phát triển của ngành du lịch thông qua việc khai thác và sử dụng hợp lý các tài nguyên du lịch, từ đó nâng cao giá trị của điểm đến. Theo Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO, 2019), hoạt động lữ hành đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng dòng khách, phân bổ khách du lịch theo không gian và thời gian, qua đó góp phần giảm áp lực lên các điểm đến quá tải và thúc đẩy phát triển du lịch bền vững.

Hoạt động kinh doanh lữ hành cũng tạo ra nhiều cơ hội việc làm và thu nhập cho người lao động, không chỉ trong lĩnh vực lữ hành mà còn lan tỏa sang các ngành liên quan như vận tải, lưu trú, ăn uống và thương mại. Theo tổ chức World Travel & Tourism Council - WTTC (2022), ngành du lịch và lữ hành đóng góp hàng triệu việc làm trên toàn cầu, trong đó doanh nghiệp lữ hành là một trong những mắt xích quan trọng tạo ra chuỗi giá trị du lịch.

Ngoài ra, các doanh nghiệp lữ hành còn giữ vai trò quan trọng trong việc quảng bá hình ảnh điểm đến, góp phần nâng cao vị thế của quốc gia và địa phương trên thị trường du lịch quốc tế. Thông qua các chương trình tour, hoạt động

marketing và hợp tác quốc tế, doanh nghiệp lữ hành giúp giới thiệu văn hóa, con người và tài nguyên du lịch đến với bạn bè quốc tế. Theo Kotler, Bowen và Makens (2016), hoạt động marketing du lịch, trong đó có vai trò của doanh nghiệp lữ hành, có ảnh hưởng lớn đến nhận thức và quyết định lựa chọn điểm đến của khách du lịch.

Đồng thời, hoạt động kinh doanh lữ hành còn góp phần quan trọng vào tăng trưởng kinh tế thông qua việc đóng góp vào GDP và gia tăng nguồn thu ngoại tệ. Theo UNWTO (2019), du lịch là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của nhiều quốc gia, trong đó hoạt động lữ hành đóng vai trò thúc đẩy tiêu dùng du lịch và gia tăng giá trị kinh tế. Tại Việt Nam, theo Tổng cục Du lịch (2022), du lịch đóng góp đáng kể vào GDP quốc gia, trong đó hoạt động lữ hành giữ vai trò quan trọng trong việc thu hút và phục vụ khách du lịch, đặc biệt là khách quốc tế.

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng hoạt động kinh doanh lữ hành không chỉ đóng vai trò trung gian kết nối cung – cầu du lịch mà còn góp phần thúc đẩy phát triển ngành du lịch, tạo việc làm, quảng bá hình ảnh điểm đến và đóng góp vào tăng trưởng kinh tế. Đây là một trong những lĩnh vực có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của ngành du lịch trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

1.1.4. Các loại hình kinh doanh lữ hành

Hoạt động kinh doanh lữ hành được phân chia thành nhiều loại hình khác nhau, tùy thuộc vào phạm vi hoạt động và đối tượng khách phục vụ. Việc phân loại này không chỉ giúp làm rõ đặc trưng của từng loại hình mà còn là cơ sở để doanh nghiệp xác định chiến lược kinh doanh phù hợp. Theo đó, kinh doanh lữ hành có thể được chia thành ba loại hình chủ yếu như sau:

Thứ nhất, kinh doanh lữ hành nội địa là loại hình kinh doanh tổ chức và cung cấp các chương trình du lịch phục vụ khách du lịch trong phạm vi lãnh thổ quốc gia. Các doanh nghiệp lữ hành nội địa tập trung khai thác tài nguyên du lịch trong nước, xây dựng các chương trình du lịch phù hợp với nhu cầu, thị hiếu và khả năng chi trả của khách nội địa. Trên thực tế, tại Việt Nam, các chương trình du lịch như Đà Nẵng – Hội An – Huế, Nha Trang – Đà Lạt hay Phú Quốc là những sản phẩm tiêu biểu của loại hình này. Đặc biệt, trong giai đoạn phục hồi sau đại dịch COVID-19, thị trường du lịch nội địa đã đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì hoạt động của các doanh nghiệp lữ hành, góp phần phục hồi ngành du lịch quốc gia (Tổng cục

Du lịch Việt Nam, 2022).

Thứ hai, kinh doanh lữ hành quốc tế là loại hình kinh doanh phục vụ khách du lịch vượt ra ngoài phạm vi lãnh thổ quốc gia, bao gồm hai hình thức cơ bản là lữ hành inbound và lữ hành outbound. Trong đó, lữ hành inbound là hoạt động đón khách du lịch quốc tế vào tham quan tại Việt Nam, còn lữ hành outbound là hoạt động tổ chức đưa khách du lịch trong nước ra nước ngoài. So với lữ hành nội địa, lữ hành quốc tế đòi hỏi doanh nghiệp phải có năng lực tổ chức cao hơn, am hiểu thị trường quốc tế, hệ thống pháp lý và đặc điểm văn hóa của từng quốc gia (Nguyễn Văn Mạnh & Hoàng Thị Lan Hương, 2013). Đồng thời, yêu cầu về chất lượng dịch vụ, trình độ ngoại ngữ và kỹ năng giao tiếp của nhân lực cũng khắt khe hơn. Thực tiễn cho thấy, trước đại dịch COVID-19, Việt Nam đã thu hút lượng lớn khách du lịch quốc tế, đặc biệt từ các thị trường như Hàn Quốc, Trung Quốc, Nhật Bản và châu Âu. Bên cạnh đó, nhu cầu du lịch outbound của người Việt Nam cũng gia tăng nhanh chóng, với các điểm đến phổ biến như Thái Lan, Singapore, Hàn Quốc và Nhật Bản (Tổng cục Thống kê, 2019).

Thứ ba, kinh doanh đại lý lữ hành là loại hình mà doanh nghiệp đóng vai trò trung gian trong việc phân phối sản phẩm du lịch của các nhà cung cấp hoặc doanh nghiệp lữ hành khác đến khách hàng. Doanh nghiệp đại lý không trực tiếp tổ chức chương trình du lịch mà chủ yếu thực hiện chức năng môi giới, tư vấn và bán sản phẩm, từ đó hưởng hoa hồng theo thỏa thuận. Trong bối cảnh công nghệ số phát triển mạnh mẽ, loại hình đại lý lữ hành ngày càng được mở rộng dưới hình thức các nền tảng trực tuyến (Online Travel Agency – OTA). Các nền tảng như Booking.com, Agoda hay Traveloka cho phép khách hàng dễ dàng tìm kiếm, so sánh và đặt các dịch vụ du lịch, góp phần làm thay đổi phương thức phân phối sản phẩm du lịch truyền thống (Kotler et al., 2016).

Nhìn chung, mỗi loại hình kinh doanh lữ hành đều có những đặc trưng và vai trò riêng trong việc đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường du lịch. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, kinh doanh lữ hành quốc tế, đặc biệt là hoạt động inbound, đang trở thành xu hướng phát triển quan trọng. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp lữ hành phải không ngừng nâng cao năng lực tổ chức và chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách du lịch.

1.1.5. Nội dung cơ bản của hoạt động kinh doanh lữ hành

Hoạt động kinh doanh lữ hành bao gồm nhiều nội dung khác nhau, có mối quan hệ chặt chẽ và tác động qua lại lẫn nhau trong quá trình hình thành, tổ chức và cung ứng sản phẩm du lịch. Mỗi nội dung đều giữ vai trò nhất định, góp phần đảm bảo hiệu quả hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành.

Trước hết, nghiên cứu thị trường là hoạt động nền tảng, nhằm xác định nhu cầu, thị hiếu và xu hướng tiêu dùng của khách du lịch. Thông qua việc thu thập và phân tích thông tin thị trường, doanh nghiệp có thể nhận diện các phân khúc khách hàng mục tiêu và xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp. Theo Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2013), nghiên cứu thị trường giúp doanh nghiệp lữ hành giảm thiểu rủi ro trong quá trình xây dựng sản phẩm và nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Tiếp theo là hoạt động thiết kế chương trình du lịch, trong đó doanh nghiệp tiến hành xây dựng các tour du lịch dựa trên kết quả nghiên cứu thị trường. Quá trình này bao gồm việc lựa chọn điểm đến, xây dựng lịch trình, xác định mức giá và phối hợp với các nhà cung cấp dịch vụ. Trên thực tế, các doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam thường thiết kế các chương trình tour theo từng phân khúc khách như khách cao cấp, khách tiết kiệm hoặc khách quốc tế nhằm tối đa hóa khả năng tiếp cận thị trường (Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2022).

Sau đó là hoạt động tổ chức và thực hiện chương trình du lịch, bao gồm việc điều hành tour, phối hợp các dịch vụ như vận chuyển, lưu trú, ăn uống và hướng dẫn nhằm đảm bảo chương trình diễn ra đúng kế hoạch và đạt chất lượng. Đây là khâu có tính quyết định đến trải nghiệm thực tế của khách du lịch. Theo Kotler, Bowen và Makens (2016), chất lượng dịch vụ trong quá trình cung ứng là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến sự hài lòng và hành vi quay lại của khách hàng.

Song song với đó, hoạt động marketing và bán sản phẩm đóng vai trò quan trọng trong việc quảng bá và phân phối sản phẩm du lịch đến khách hàng. Trong bối cảnh công nghệ số phát triển, các doanh nghiệp lữ hành ngày càng chú trọng đến marketing trực tuyến thông qua website, mạng xã hội và các nền tảng đặt dịch vụ trực tuyến nhằm mở rộng thị trường và nâng cao hiệu quả kinh doanh (UNWTO, 2021).

Bên cạnh đó, công tác chăm sóc khách hàng trước, trong và sau chuyến đi là

yếu tố quan trọng giúp nâng cao mức độ hài lòng và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Việc duy trì liên hệ, hỗ trợ kịp thời và tiếp nhận phản hồi từ khách hàng không chỉ giúp cải thiện chất lượng dịch vụ mà còn góp phần xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp cho doanh nghiệp (Kotler et al., 2016).

Cuối cùng, đánh giá và cải tiến chất lượng dịch vụ là hoạt động không thể thiếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Doanh nghiệp cần thường xuyên thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng, đánh giá hiệu quả hoạt động và điều chỉnh các yếu tố chưa phù hợp. Theo UNWTO (2021), việc liên tục cải tiến chất lượng dịch vụ là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường du lịch toàn cầu.

Như vậy, các nội dung cơ bản của hoạt động kinh doanh lữ hành có mối quan hệ chặt chẽ, tạo thành một chuỗi giá trị hoàn chỉnh từ nghiên cứu thị trường đến cung ứng và cải tiến dịch vụ. Việc thực hiện hiệu quả các nội dung này không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm mà còn là nền tảng để phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực phục vụ khách inbound trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

1.1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh lữ hành

Hoạt động kinh doanh lữ hành chịu sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm cả yếu tố từ môi trường bên ngoài và các yếu tố nội tại của doanh nghiệp. Những yếu tố này không chỉ ảnh hưởng đến khả năng tổ chức và cung ứng sản phẩm du lịch mà còn quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành.

Trước hết, yếu tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu du lịch của khách hàng. Mức thu nhập, mức sống và khả năng chi tiêu của người dân là những yếu tố quyết định đến việc lựa chọn hình thức và tần suất du lịch. Theo Tổng cục Thống kê (2022), sự gia tăng thu nhập bình quân đầu người tại Việt Nam trong những năm gần đây đã góp phần thúc đẩy mạnh mẽ nhu cầu du lịch nội địa và quốc tế. Ngược lại, trong giai đoạn suy thoái kinh tế, nhu cầu du lịch thường có xu hướng giảm do người dân cắt giảm các khoản chi tiêu không thiết yếu.

Tiếp theo, yếu tố chính trị – pháp luật đóng vai trò quan trọng trong việc tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động du lịch. Các chính sách về visa, xuất nhập cảnh, an ninh và ổn định xã hội có ảnh hưởng lớn đến khả năng thu hút khách du

lịch quốc tế. Chẳng hạn, việc Việt Nam thực hiện chính sách miễn thị thực cho một số quốc gia đã góp phần gia tăng lượng khách inbound trong những năm gần đây (Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2019). Ngược lại, các bất ổn chính trị hoặc hạn chế nhập cảnh có thể làm suy giảm đáng kể lượng khách quốc tế.

Bên cạnh đó, yếu tố văn hóa – xã hội cũng có tác động mạnh mẽ đến hành vi và xu hướng tiêu dùng du lịch của khách hàng. Sự khác biệt về văn hóa, phong tục tập quán và lối sống giữa các quốc gia ảnh hưởng đến việc lựa chọn điểm đến và loại hình du lịch. Theo UNWTO (2021), xu hướng du lịch trải nghiệm văn hóa và du lịch bền vững đang ngày càng được ưa chuộng trên phạm vi toàn cầu.

Ngoài ra, yếu tố tự nhiên như khí hậu, thời tiết và tài nguyên du lịch có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng khai thác và tổ chức các chương trình du lịch. Những điểm đến có tài nguyên du lịch phong phú và điều kiện tự nhiên thuận lợi thường có lợi thế trong việc thu hút khách du lịch. Tuy nhiên, các hiện tượng thiên tai, biến đổi khí hậu hoặc thời tiết bất lợi có thể gây gián đoạn hoạt động du lịch và làm giảm sức hấp dẫn của điểm đến (UNWTO, 2021).

Trong bối cảnh hiện nay, yếu tố công nghệ ngày càng đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh lữ hành. Sự phát triển của internet và các nền tảng trực tuyến đã làm thay đổi phương thức tiếp cận khách hàng và phân phối sản phẩm du lịch. Các doanh nghiệp lữ hành đã ứng dụng công nghệ vào hoạt động marketing, bán hàng và quản lý dịch vụ nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh. Theo Kotler, Bowen và Makens (2016), công nghệ số giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường, giảm chi phí và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Bên cạnh đó, mức độ cạnh tranh trong ngành cũng là một yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kinh doanh lữ hành. Sự gia tăng số lượng doanh nghiệp lữ hành cùng với sự tham gia của các nền tảng trực tuyến đã làm cho thị trường trở nên cạnh tranh hơn. Điều này buộc các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới sản phẩm, nâng cao chất lượng dịch vụ và xây dựng thương hiệu để thu hút và giữ chân khách hàng (Nguyễn Văn Mạnh & Hoàng Thị Lan Hương, 2013).

Cuối cùng, nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt, quyết định đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành. Do đặc thù của ngành dịch vụ, chất lượng phục vụ phụ thuộc lớn vào trình độ, kỹ năng và thái độ của đội ngũ nhân viên. Theo Kotler et al. (2016), yếu tố con người là một

trong những thành phần quan trọng nhất trong việc tạo ra giá trị dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Như vậy, hoạt động kinh doanh lữ hành chịu sự tác động tổng hợp của nhiều yếu tố khác nhau, từ môi trường vĩ mô đến nội tại doanh nghiệp. Trong đó, nguồn nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng, là yếu tố quyết định đến chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đây cũng chính là cơ sở để tiếp tục nghiên cứu sâu hơn về nguồn nhân lực trong hoạt động kinh doanh lữ hành, đặc biệt là nhân lực phục vụ khách inbound.

1.2. Nhân lực và nhân lực du lịch

1.2.1. Khái niệm nhân lực và nhân lực du lịch

Nhân lực được hiểu là toàn bộ nguồn lực con người tham gia vào quá trình lao động sản xuất, bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm làm việc của người lao động. Nhân lực không chỉ phản ánh về mặt số lượng mà còn thể hiện chất lượng lao động thông qua năng lực chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ làm việc. Theo quan điểm của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), nhân lực là yếu tố trung tâm của quá trình phát triển kinh tế - xã hội, đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất (ILO, 2010).

Từ góc độ kinh tế học hiện đại, nhân lực còn được tiếp cận dưới dạng “vốn nhân lực”, nhấn mạnh giá trị đầu tư vào giáo dục, đào tạo và phát triển kỹ năng nhằm nâng cao năng lực sản xuất của người lao động. Theo Becker (1993), vốn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng tạo ra tăng trưởng kinh tế bền vững, bởi nó góp phần nâng cao năng suất, khả năng sáng tạo và năng lực thích ứng của lực lượng lao động. Quan điểm này cho thấy nhân lực không chỉ là yếu tố đầu vào mà còn là nguồn lực chiến lược trong quá trình phát triển của tổ chức và nền kinh tế.

Trong lĩnh vực du lịch, nhân lực du lịch là lực lượng lao động trực tiếp và gián tiếp tham gia vào quá trình tạo ra và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ du lịch. Lực lượng này bao gồm nhiều vị trí khác nhau như hướng dẫn viên du lịch, nhân viên điều hành tour, nhân viên kinh doanh, lễ tân, nhân viên phục vụ và các bộ phận hỗ trợ khác. Do đặc thù của ngành du lịch là ngành dịch vụ, sản phẩm mang tính vô hình và được tạo ra đồng thời với quá trình tiêu dùng, nên vai trò của nhân lực càng

trở nên quan trọng.

Theo Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO), chất lượng dịch vụ du lịch phụ thuộc lớn vào trình độ, kỹ năng và thái độ của đội ngũ nhân lực, bởi sản phẩm du lịch mang tính vô hình và được tạo ra thông qua sự tương tác trực tiếp giữa người cung cấp và khách hàng (UNWTO, 2019). Điều này cho thấy nhân lực không chỉ là yếu tố sản xuất mà còn là yếu tố tạo ra giá trị gia tăng và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp du lịch.

Bên cạnh đó, theo Baum (2015), ngành du lịch có đặc điểm sử dụng lao động cao và phụ thuộc lớn vào yếu tố con người, do đó chất lượng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và điểm đến du lịch. Nhân lực du lịch không chỉ thực hiện các hoạt động cung cấp dịch vụ mà còn đóng vai trò là “đại diện thương hiệu”, góp phần xây dựng hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp trong mắt khách hàng.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, cùng với sự phát triển nhanh chóng của ngành du lịch, nhu cầu về nhân lực du lịch chất lượng cao ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), nguồn nhân lực hiện nay vẫn còn tồn tại những hạn chế về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và năng lực ngoại ngữ, đặc biệt trong phân khúc phục vụ khách quốc tế. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực du lịch nhằm đáp ứng yêu cầu hội nhập và cạnh tranh quốc tế.

Ngoài ra, trong bối cảnh chuyển đổi số và phát triển du lịch bền vững, nhân lực du lịch còn cần được trang bị thêm các năng lực mới như kỹ năng công nghệ, tư duy đổi mới sáng tạo và nhận thức về bảo vệ môi trường. Theo UNWTO (2019), việc phát triển nguồn nhân lực theo hướng bền vững và thích ứng với xu hướng toàn cầu là yếu tố quan trọng giúp ngành du lịch phát triển lâu dài.

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng nhân lực nói chung và nhân lực du lịch nói riêng không chỉ là yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất mà còn là nguồn lực chiến lược quyết định đến chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong ngành du lịch, nơi trải nghiệm khách hàng phụ thuộc lớn vào yếu tố con người, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trở thành yêu cầu cấp thiết, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập quốc tế và phát triển thị trường khách inbound.

1.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực

Chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp sẽ chịu sự tác động tổng hợp của nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm cả các yếu tố nội tại và các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Những yếu tố này không tồn tại độc lập mà có mối quan hệ tương tác, ảnh hưởng lẫn nhau trong quá trình hình thành và phát triển năng lực của người lao động. Việc phân tích đầy đủ các yếu tố này có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ hành.

Từ góc độ lý thuyết quản trị nguồn nhân lực, chất lượng nhân lực chịu ảnh hưởng bởi cả ba nhóm yếu tố chính, bao gồm: (i) yếu tố thuộc về cá nhân người lao động (trình độ, kỹ năng, động lực làm việc), (ii) yếu tố thuộc về tổ chức (chính sách quản trị, môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp) và (iii) yếu tố thuộc môi trường bên ngoài (kinh tế, xã hội, công nghệ và thị trường lao động). Theo Armstrong (2014), hiệu quả của nguồn nhân lực phụ thuộc vào sự kết hợp giữa năng lực cá nhân và môi trường tổ chức, trong đó các chính sách quản trị đóng vai trò điều tiết và phát huy tiềm năng của người lao động.

Trong ngành du lịch nói chung và sẽ hành nói riêng, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực càng trở nên phức tạp do đặc thù của ngành dịch vụ. Theo Baum (2015), nhân lực du lịch chịu tác động mạnh mẽ từ tính thời vụ, sự biến động của nhu cầu thị trường và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, đặc biệt là khách quốc tế. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược quản trị nhân lực linh hoạt, thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Bên cạnh đó, theo UNWTO (2019), trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số, chất lượng nhân lực du lịch còn chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố như mức độ hội nhập quốc tế, sự phát triển của công nghệ thông tin và yêu cầu về phát triển bền vững. Những yếu tố này không chỉ làm thay đổi phương thức làm việc mà còn đặt ra yêu cầu mới đối với kỹ năng, năng lực và tư duy của người lao động trong ngành du lịch.

Ngoài ra, từ góc độ kinh tế học lao động, chất lượng nhân lực còn phụ thuộc vào mức độ đầu tư vào giáo dục và đào tạo. Theo Becker (1993), đầu tư vào vốn nhân lực thông qua đào tạo và phát triển là yếu tố quan trọng giúp nâng cao năng suất lao động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Điều này đặc biệt có ý

nghĩa đối với ngành lữ hành, nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc lớn vào năng lực thực thi của đội ngũ nhân viên.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, mặc dù ngành du lịch có tốc độ phát triển nhanh, nhưng chất lượng nguồn nhân lực vẫn còn nhiều hạn chế, đặc biệt là về kỹ năng nghề nghiệp, ngoại ngữ và khả năng thích ứng với môi trường quốc tế. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), sự thiếu hụt nhân lực chất lượng cao đang là một trong những rào cản lớn đối với sự phát triển bền vững của ngành du lịch, đặc biệt trong phân khúc phục vụ khách inbound.

Như vậy, chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành chịu sự chi phối của nhiều yếu tố khác nhau, từ cá nhân, tổ chức đến môi trường bên ngoài. Việc nhận diện và phân tích đầy đủ các yếu tố này là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xây dựng các chính sách phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

1.2.2.1. Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển được xem là yếu tố cốt lõi trong việc nâng cao chất lượng nhân lực. Thông qua các chương trình đào tạo chuyên môn, kỹ năng và nghiệp vụ, người lao động được trang bị kiến thức và năng lực cần thiết để thực hiện công việc một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, hoạt động phát triển nguồn nhân lực còn giúp nâng cao khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tính sáng tạo và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Theo Armstrong (2014), đào tạo và phát triển không chỉ cải thiện hiệu suất công việc mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức thông qua việc xây dựng đội ngũ nhân lực có trình độ cao. Trong lĩnh vực lữ hành, nơi yêu cầu sự linh hoạt, kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống, hoạt động đào tạo càng trở nên cần thiết nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ.

Bên cạnh đó, theo Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO, 2019), sự phát triển nhanh chóng của ngành du lịch toàn cầu đòi hỏi nguồn nhân lực phải liên tục được cập nhật kiến thức và kỹ năng để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách du lịch quốc tế. Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, sau đại dịch COVID-19, nhiều doanh nghiệp lữ hành đã chú trọng hơn đến đào tạo lại nhân lực nhằm thích ứng với xu hướng du lịch mới như du lịch bền vững, du lịch trải nghiệm và chuyển đổi số.

(Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2022).

1.2.2.2. Chính sách, đãi ngộ

Chính sách lương thưởng, phúc lợi và chế độ đãi ngộ có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc và mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp. Một hệ thống đãi ngộ hợp lý không chỉ giúp thu hút nhân lực chất lượng cao mà còn góp phần giữ chân và phát huy tối đa năng lực của đội ngũ nhân viên.

Theo Dessler (2020), một hệ thống đãi ngộ hiệu quả cần đảm bảo tính công bằng, cạnh tranh và phù hợp với năng lực của người lao động. Khi người lao động cảm thấy được ghi nhận và đối xử xứng đáng, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn và sẵn sàng đóng góp lâu dài cho doanh nghiệp.

Trong ngành lữ hành, đặc thù công việc gắn với doanh số và hiệu quả kinh doanh nên các doanh nghiệp thường áp dụng các hình thức đãi ngộ linh hoạt như hoa hồng bán tour, thưởng theo hiệu quả công việc hoặc thưởng theo phản hồi của khách hàng. Theo nghiên cứu của Baum (2015), chế độ đãi ngộ phù hợp có tác động tích cực đến chất lượng dịch vụ thông qua việc nâng cao sự hài lòng và cam kết của nhân viên trong ngành du lịch.

1.2.2.3. Môi trường làm việc

Môi trường làm việc bao gồm các yếu tố vật chất (cơ sở vật chất, trang thiết bị) và yếu tố tinh thần (mối quan hệ đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo). Một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và có sự hỗ trợ lẫn nhau sẽ tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên phát huy năng lực, nâng cao hiệu suất làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Theo Robbins và Judge (2017), môi trường làm việc tích cực giúp cải thiện tâm lý làm việc, giảm căng thẳng và nâng cao hiệu quả lao động. Đối với ngành lữ hành, nơi công việc thường xuyên chịu áp lực về thời gian, lịch trình và yêu cầu chất lượng dịch vụ cao, môi trường làm việc đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc duy trì hiệu suất và chất lượng phục vụ.

Ngoài ra, yếu tố lãnh đạo và văn hóa giao tiếp nội bộ cũng là thành phần quan trọng của môi trường làm việc. Một phong cách lãnh đạo hỗ trợ, khuyến khích sáng tạo và trao quyền sẽ giúp nhân viên phát huy tối đa tiềm năng của mình (Armstrong, 2014).

1.2.2.4. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và chuẩn mực hành vi được hình thành trong quá trình phát triển của tổ chức, có ảnh hưởng sâu sắc đến nhận thức và hành vi của người lao động. Đây là yếu tố mang tính “mềm” nhưng lại có tác động lâu dài đến chất lượng nhân lực và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Theo Schein (2010), văn hóa doanh nghiệp định hình cách thức nhân viên suy nghĩ, hành động và tương tác trong công việc. Một nền văn hóa tích cực, đề cao tính chuyên nghiệp, tinh thần hợp tác và hướng đến khách hàng sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và xây dựng hình ảnh thương hiệu cho doanh nghiệp.

Trong lĩnh vực du lịch, nơi trải nghiệm khách hàng phụ thuộc lớn vào yếu tố con người, văn hóa doanh nghiệp càng đóng vai trò quan trọng. Theo UNWTO (2019), các doanh nghiệp có văn hóa dịch vụ tốt thường có khả năng tạo ra trải nghiệm tích cực và nâng cao mức độ hài lòng của khách du lịch.

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp sẽ chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau, trong đó đào tạo và phát triển, chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp là những yếu tố mang tính quyết định. Các yếu tố này có mối quan hệ tương hỗ, tác động đồng thời đến năng lực, thái độ và hiệu quả làm việc của người lao động. Do đó, việc xây dựng và triển khai các chính sách phù hợp nhằm phát huy hiệu quả các yếu tố này là yêu cầu cần thiết để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ hành trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

1.2.3. Vai trò của nhân lực trong hoạt động kinh doanh sẽ hành

Nhân lực giữ vai trò then chốt trong hoạt động kinh doanh sẽ hành, bởi đây là ngành dịch vụ đặc thù, trong đó quá trình cung cấp sản phẩm gắn liền với sự tương tác trực tiếp giữa con người với con người. Do đó, chất lượng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, mức độ hài lòng của khách hàng cũng như uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp sẽ hành.

Trước hết, nhân lực là yếu tố quyết định đến việc xây dựng và cung cấp sản phẩm du lịch. Từ khâu nghiên cứu thị trường, thiết kế chương trình du lịch, tổ chức thực hiện tour đến chăm sóc khách hàng đều phụ thuộc vào năng lực, trình độ và kinh nghiệm của đội ngũ nhân viên. Theo Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2013), chất lượng sản phẩm sẽ hành không chỉ được quyết định bởi các yếu

tổ vật chất mà còn phụ thuộc lớn vào năng lực tổ chức và phục vụ của nhân lực trong doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, nhân lực còn là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt. Khi các sản phẩm du lịch ngày càng có xu hướng tương đồng về nội dung và giá cả, thì chất lượng phục vụ và trải nghiệm khách hàng trở thành yếu tố khác biệt quan trọng. Theo Kotler, Bowen và Makens (2016), trong ngành dịch vụ, con người là một trong những yếu tố cốt lõi tạo nên giá trị và sự khác biệt của sản phẩm, từ đó ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn và mức độ trung thành của khách hàng.

Bên cạnh đó, nhân lực còn là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt. Khi các sản phẩm du lịch ngày càng có xu hướng tương đồng về nội dung và giá cả, thì chất lượng phục vụ và trải nghiệm khách hàng trở thành yếu tố khác biệt quan trọng. Theo Kotler, Bowen và Makens (2016), trong ngành dịch vụ, con người là một trong những yếu tố cốt lõi tạo nên giá trị và sự khác biệt của sản phẩm, từ đó ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn và mức độ trung thành của khách hàng.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, nhiều doanh nghiệp lữ hành đã chú trọng đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), tình trạng thiếu hụt nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là nhân lực có kỹ năng ngoại ngữ và nghiệp vụ chuyên môn, vẫn là một trong những thách thức lớn đối với ngành du lịch trong giai đoạn hiện nay.

Do đó, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ là yêu cầu cấp thiết mà còn là yếu tố mang tính chiến lược, quyết định đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng nhân lực đóng vai trò trung tâm trong hoạt động kinh doanh lữ hành, vừa là yếu tố tạo ra sản phẩm, vừa là yếu tố quyết định chất lượng dịch vụ và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đây cũng là cơ sở quan trọng để tiếp tục nghiên cứu các tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành.

1.3. Nhân lực phục vụ khách inbound

1.3.1. Khái niệm

Trong hoạt động du lịch quốc tế, *khách inbound* (*khách du lịch quốc tế đến*) được hiểu là những người nước ngoài hoặc người cư trú ở quốc gia khác đến tham quan, du lịch tại một quốc gia trong một khoảng thời gian nhất định nhằm mục đích tham quan, nghỉ dưỡng, công tác hoặc các mục đích hợp pháp khác nhưng không nhằm mục đích định cư hay lao động dài hạn. Theo Tổ chức Du lịch Thế giới của Liên Hợp Quốc – United Nations World Tourism Organization, du lịch inbound là hoạt động của khách không cư trú đến một quốc gia và sử dụng các sản phẩm, dịch vụ du lịch tại quốc gia đó. Đây là một bộ phận quan trọng trong hoạt động du lịch quốc tế, góp phần tạo nguồn thu ngoại tệ, thúc đẩy phát triển kinh tế và quảng bá hình ảnh điểm đến quốc gia.

Tại Việt Nam, khái niệm khách du lịch quốc tế đến Việt Nam được quy định trong Quốc hội Việt Nam thông qua Luật Du lịch năm 2017. Theo đó, khách du lịch quốc tế đến Việt Nam là người nước ngoài và người Việt Nam định cư ở nước ngoài nhập cảnh vào Việt Nam với mục đích du lịch. Đây chính là nhóm khách được các doanh nghiệp lữ hành inbound phục vụ thông qua các hoạt động như tổ chức tour, hướng dẫn du lịch, lưu trú, vận chuyển và các dịch vụ hỗ trợ khác.

Theo Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2013), khách inbound là nhóm khách có yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ, khả năng giao tiếp ngoại ngữ, kỹ năng phục vụ và sự am hiểu văn hóa quốc tế của đội ngũ nhân lực du lịch. Vì vậy, việc phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành cũng như chất lượng điểm đến du lịch. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế và xu hướng phục hồi mạnh mẽ của ngành du lịch hiện nay, thị trường khách inbound được xem là phân khúc có tiềm năng phát triển lớn đối với ngành du lịch Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp lữ hành nói riêng.

Nhân lực phục vụ khách inbound là bộ phận lao động trong doanh nghiệp lữ hành trực tiếp tham gia vào quá trình tổ chức, điều hành và cung cấp dịch vụ cho khách du lịch quốc tế đến tham quan tại quốc gia sở tại. Lực lượng này bao gồm nhiều vị trí như hướng dẫn viên du lịch quốc tế, nhân viên điều hành tour inbound, nhân viên kinh doanh thị trường quốc tế và các bộ phận hỗ trợ liên quan.

Khác với nhân lực phục vụ khách nội địa, nhân lực phục vụ khách inbound không chỉ đảm nhận chức năng cung cấp dịch vụ du lịch mà còn đóng vai trò là cầu nối văn hóa giữa quốc gia đón khách và khách du lịch quốc tế. Theo Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO), trong ngành du lịch, chất lượng dịch vụ phụ thuộc chủ yếu vào sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng, do đó yếu tố con người đóng vai trò quyết định trong việc tạo ra trải nghiệm du lịch (UNWTO, 2019).

Từ góc độ học thuật, theo Baum (2015), nhân lực trong ngành du lịch nói chung và lĩnh vực lễ hành nói riêng mang tính “lao động dịch vụ cao cấp”, trong đó sự kết hợp giữa kiến thức chuyên môn, kỹ năng giao tiếp và yếu tố cảm xúc đóng vai trò then chốt. Đối với nhân lực phục vụ khách inbound, yêu cầu này càng trở nên khắt khe hơn do phải làm việc trong môi trường đa văn hóa và đáp ứng kỳ vọng đa dạng của khách quốc tế.

Bên cạnh đó, theo Reisinger và Turner (2003), sự khác biệt về văn hóa giữa khách du lịch và quốc gia điểm đến có thể tạo ra những rào cản trong giao tiếp và cảm nhận dịch vụ. Do đó, nhân lực phục vụ khách inbound không chỉ cần cung cấp dịch vụ mà còn phải đóng vai trò trung gian điều tiết, giúp giảm thiểu xung đột văn hóa và nâng cao trải nghiệm của khách du lịch.

Ngoài ra, trong bối cảnh toàn cầu hóa, nhân lực phục vụ khách inbound còn được xem là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của điểm đến du lịch. Theo UNWTO (2019), chất lượng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quyết định đến khả năng thu hút và giữ chân khách quốc tế, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các điểm đến trên thế giới.

Thực tiễn cho thấy, cùng với xu hướng toàn cầu hóa và sự gia tăng của dòng khách quốc tế, nhu cầu về nhân lực phục vụ khách inbound có trình độ cao ngày càng trở nên cấp thiết. Tuy nhiên, theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), nguồn nhân lực du lịch tại Việt Nam vẫn còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp quốc tế và khả năng thích ứng với môi trường làm việc đa văn hóa, ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ và khả năng cạnh tranh của ngành.

Hơn nữa, theo ILO (2010), trong các ngành dịch vụ như du lịch, chất lượng nhân lực không chỉ ảnh hưởng đến năng suất lao động mà còn tác động trực tiếp đến hình ảnh quốc gia và sự phát triển bền vững của ngành. Điều này cho thấy nhân lực phục vụ khách inbound không chỉ có vai trò trong phạm vi doanh nghiệp mà còn

mang ý nghĩa ở tầm vĩ mô đối với ngành du lịch và nền kinh tế.

Như vậy, nhân lực phục vụ khách inbound là lực lượng lao động có tính đặc thù cao, không chỉ đảm nhận chức năng cung cấp dịch vụ mà còn đóng vai trò cầu nối văn hóa và đại diện hình ảnh quốc gia. Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực này là yêu cầu tất yếu nhằm đáp ứng xu hướng hội nhập quốc tế và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành du lịch.

1.3.2. Đặc điểm nhân lực phục vụ khách inbound

Nhân lực phục vụ khách inbound mang những đặc điểm riêng biệt, xuất phát từ tính chất đặc thù của thị trường khách quốc tế và yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ trong ngành du lịch.

Thứ nhất, lực lượng này có yêu cầu cao về trình độ chuyên môn và kỹ năng, đặc biệt là năng lực ngoại ngữ và hiểu biết văn hóa quốc tế. Nhân viên cần có khả năng giao tiếp linh hoạt với nhiều đối tượng khách đến từ các quốc gia khác nhau, đồng thời nắm bắt được đặc điểm tâm lý và hành vi tiêu dùng của từng thị trường khách (Nguyễn Văn Mạnh & Hoàng Thị Lan Hương, 2013). Theo Reisinger và Turner (2003), sự khác biệt về văn hóa có thể ảnh hưởng trực tiếp đến kỳ vọng và cách đánh giá dịch vụ của khách du lịch, do đó nhân lực cần có kiến thức liên văn hóa để đảm bảo hiệu quả giao tiếp và phục vụ.

Thứ hai, tính chuyên nghiệp cao đi kèm với áp lực công việc lớn. Khách du lịch quốc tế thường có yêu cầu khắt khe về chất lượng dịch vụ, độ chính xác về thời gian và trải nghiệm tổng thể. Do đó, nhân lực phục vụ khách inbound cần có tác phong chuyên nghiệp, khả năng làm việc dưới áp lực và tinh thần trách nhiệm cao. Theo Kotler, Bowen và Makens (2016), việc đáp ứng hoặc vượt kỳ vọng của khách hàng là yếu tố then chốt quyết định sự hài lòng và lòng trung thành của khách du lịch. Ngoài ra, theo Baum (2015), ngành du lịch là ngành có cường độ lao động cao và chịu ảnh hưởng của tính thời vụ, điều này càng làm gia tăng áp lực đối với đội ngũ nhân lực.

Thứ ba, tính linh hoạt và khả năng thích ứng cao là đặc điểm nổi bật của nhân lực phục vụ khách inbound. Trong quá trình phục vụ, các tình huống phát sinh liên quan đến khác biệt văn hóa, thói quen sinh hoạt, rào cản ngôn ngữ hoặc sự cố dịch vụ là điều khó tránh khỏi. Điều này đòi hỏi nhân viên phải có khả năng xử lý tình huống nhanh chóng, linh hoạt và hiệu quả (Robbins & Judge, 2017). Theo

Cooper et al. (2008), khả năng thích ứng với những thay đổi trong quá trình cung cấp dịch vụ là một trong những yếu tố quan trọng quyết định chất lượng trải nghiệm của khách du lịch.

Thứ tư, nhân lực phục vụ khách inbound còn giữ vai trò đại diện hình ảnh quốc gia. Thông qua phong cách phục vụ, thái độ và cách ứng xử, nhân viên không chỉ đại diện cho doanh nghiệp mà còn góp phần quảng bá hình ảnh đất nước và con người Việt Nam đến bạn bè quốc tế. Theo UNWTO (2019), trải nghiệm tích cực của khách du lịch có ảnh hưởng lớn đến hình ảnh điểm đến, ý định quay lại và truyền miệng tích cực. Điều này cho thấy mỗi nhân viên trong ngành lữ hành đều đóng vai trò như một “đại sứ du lịch”, góp phần nâng cao vị thế của quốc gia trên thị trường quốc tế.

Ngoài ra, trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, nhân lực phục vụ khách inbound còn có đặc điểm là phải thích ứng với công nghệ và xu hướng mới trong ngành du lịch. Theo Buhalis và Law (2008), công nghệ thông tin đã làm thay đổi phương thức kinh doanh du lịch, do đó nhân lực cần có khả năng sử dụng các nền tảng số, hệ thống đặt dịch vụ và công cụ quản lý hiện đại. Điều này đặt ra yêu cầu cao hơn đối với năng lực tổng hợp của người lao động trong ngành lữ hành.

Như vậy, nhân lực phục vụ khách inbound là lực lượng lao động có những đặc điểm đặc thù như yêu cầu cao về chuyên môn, tính chuyên nghiệp, khả năng thích ứng linh hoạt và vai trò đại diện hình ảnh quốc gia. Những đặc điểm này không chỉ phản ánh tính chất riêng của công việc mà còn đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành du lịch trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

1.3.3. Các yêu cầu đối với nhân lực phục vụ khách inbound

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự gia tăng mạnh mẽ của dòng khách du lịch quốc tế, yêu cầu đối với nhân lực phục vụ khách inbound ngày càng trở nên khắt khe và đa dạng. Không chỉ dừng lại ở kiến thức chuyên môn, lực lượng này cần đáp ứng đồng thời các tiêu chuẩn về ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa và năng lực nghiệp vụ nhằm đảm bảo cung cấp dịch vụ chất lượng cao, đáp ứng kỳ vọng của khách quốc tế.

Từ góc độ học thuật, theo Baum (2015), nhân lực trong ngành du lịch hiện đại phải hội tụ cả ba nhóm năng lực chính: kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề

nghiệp và thái độ phục vụ. Đối với lĩnh vực inbound, các yêu cầu này càng trở nên quan trọng do đặc thù phục vụ khách quốc tế với sự đa dạng về văn hóa, ngôn ngữ và hành vi tiêu dùng.

Bên cạnh đó, theo UNWTO (2019), chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh của điểm đến du lịch. Đặc biệt, trong phân khúc khách inbound, nơi trải nghiệm dịch vụ gắn liền với cảm nhận về quốc gia điểm đến, nhân lực không chỉ cung cấp dịch vụ mà còn trực tiếp tạo dựng hình ảnh và thương hiệu du lịch quốc gia.

Ngoài ra, theo ILO (2010), trong các ngành dịch vụ có tính tương tác cao như du lịch, yêu cầu đối với người lao động không chỉ là kỹ năng kỹ thuật mà còn bao gồm năng lực giao tiếp, khả năng thích ứng và trí tuệ cảm xúc (emotional intelligence). Đây là những yếu tố giúp nhân lực phục vụ khách inbound xử lý hiệu quả các tình huống phát sinh và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, mặc dù ngành du lịch đang phục hồi và phát triển mạnh sau đại dịch, nhưng chất lượng nhân lực phục vụ khách quốc tế vẫn còn nhiều hạn chế. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), nhân lực du lịch còn thiếu về số lượng và yếu về chất lượng, đặc biệt là kỹ năng ngoại ngữ, giao tiếp quốc tế và khả năng thích ứng với môi trường làm việc đa văn hóa. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound.

Hơn nữa, trong bối cảnh chuyển đổi số, nhân lực phục vụ khách inbound còn cần đáp ứng yêu cầu về năng lực công nghệ. Theo Buhalis và Law (2008), công nghệ thông tin đã làm thay đổi toàn diện phương thức tổ chức và cung cấp dịch vụ du lịch, do đó người lao động cần có khả năng sử dụng các nền tảng số, hệ thống quản lý và công cụ trực tuyến để nâng cao hiệu quả công việc và trải nghiệm khách hàng.

Như vậy, các yêu cầu đối với nhân lực phục vụ khách inbound không chỉ dừng lại ở kiến thức chuyên môn mà còn bao gồm năng lực ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa, khả năng thích ứng và ứng dụng công nghệ. Việc đáp ứng đầy đủ các yêu cầu này là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng kỳ vọng của khách quốc tế và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng.

1.3.3.1. Năng lực ngoại ngữ

Ngoại ngữ được xem là điều kiện tiên quyết đối với nhân lực phục vụ khách inbound, bởi đây là công cụ giao tiếp trực tiếp giữa nhân viên và khách du lịch quốc tế. Khả năng sử dụng thành thạo ngoại ngữ không chỉ giúp truyền đạt thông tin một cách chính xác mà còn góp phần xây dựng mối quan hệ, tạo sự tin tưởng và nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

Theo UNWTO (2019), năng lực ngoại ngữ đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu rào cản giao tiếp và nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Đối với ngành lữ hành, ngoại ngữ không chỉ dừng lại ở giao tiếp thông thường mà còn bao gồm khả năng sử dụng thuật ngữ chuyên ngành, kỹ năng thuyết minh điểm đến và khả năng xử lý tình huống phát sinh bằng ngoại ngữ.

Từ góc độ học thuật, theo Reisinger và Turner (2003), giao tiếp hiệu quả trong du lịch không chỉ phụ thuộc vào ngôn ngữ mà còn liên quan đến sự hiểu biết về ngữ cảnh văn hóa và cách thức diễn đạt phù hợp với từng đối tượng khách. Điều này cho thấy ngoại ngữ trong lĩnh vực inbound không đơn thuần là công cụ giao tiếp mà còn là phương tiện để truyền tải giá trị văn hóa và tạo sự kết nối giữa các nền văn hóa khác nhau.

Bên cạnh đó, theo Baum (2015), nhân lực du lịch cần được đào tạo ngoại ngữ theo định hướng nghề nghiệp, gắn với đặc thù công việc nhằm nâng cao hiệu quả giao tiếp và phục vụ khách quốc tế. Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, sự thiếu hụt nhân lực có trình độ ngoại ngữ cao vẫn là một trong những hạn chế lớn trong việc phát triển thị trường khách inbound (Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2022).

Ngoài ra, theo ILO (2010), trong bối cảnh toàn cầu hóa, kỹ năng ngoại ngữ là một trong những yếu tố quan trọng giúp nâng cao khả năng cạnh tranh của người lao động trên thị trường quốc tế. Đối với ngành du lịch, nơi có mức độ quốc tế hóa cao, ngoại ngữ trở thành tiêu chí bắt buộc đối với nhân lực phục vụ khách inbound.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, sự thiếu hụt nhân lực có trình độ ngoại ngữ cao vẫn là một trong những hạn chế lớn trong việc phát triển thị trường khách inbound. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), nhiều doanh nghiệp lữ hành gặp khó khăn trong việc tuyển dụng hướng dẫn viên và nhân viên có khả năng sử dụng thành thạo ngoại ngữ, đặc biệt là các ngôn ngữ ít phổ biến như tiếng Hàn, tiếng Nhật hoặc tiếng Đức. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ và khả

năng mở rộng thị trường khách quốc tế.

Hơn nữa, trong bối cảnh công nghệ phát triển, yêu cầu về ngoại ngữ còn gắn liền với khả năng sử dụng các nền tảng số và công cụ giao tiếp trực tuyến. Theo Buhalis và Law (2008), sự phát triển của công nghệ thông tin trong du lịch đòi hỏi nhân lực không chỉ giỏi ngoại ngữ mà còn phải có khả năng giao tiếp trong môi trường số, từ đó nâng cao hiệu quả tương tác với khách hàng.

Như vậy, ngoại ngữ không chỉ là công cụ giao tiếp mà còn là yếu tố then chốt quyết định chất lượng dịch vụ và hiệu quả phục vụ khách inbound. Việc nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân lực du lịch là yêu cầu cấp thiết nhằm đáp ứng xu hướng hội nhập quốc tế và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành.

1.3.3.2. Năng lực am hiểu thị trường khách quốc tế

Nhân lực phục vụ khách inbound cần có sự hiểu biết sâu sắc về đặc điểm của các thị trường khách quốc tế, bao gồm nhu cầu, thị hiếu, hành vi tiêu dùng và các yếu tố văn hóa – xã hội. Việc am hiểu thị trường giúp doanh nghiệp thiết kế chương trình du lịch phù hợp, đồng thời nâng cao khả năng đáp ứng kỳ vọng của khách hàng.

Theo Kotler, Bowen và Makens (2016), việc thấu hiểu khách hàng là nền tảng quan trọng trong việc xây dựng sản phẩm dịch vụ hiệu quả. Trong lĩnh vực lữ hành inbound, sự khác biệt giữa các thị trường khách (như khách châu Âu, Đông Bắc Á, Mỹ...) đòi hỏi nhân lực phải có khả năng phân tích và điều chỉnh dịch vụ phù hợp với từng nhóm đối tượng.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, các thị trường khách quốc tế có đặc điểm tiêu dùng rất khác nhau, từ đó đặt ra yêu cầu cao đối với năng lực am hiểu thị trường của nhân lực du lịch. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2023), khách du lịch đến từ khu vực Đông Bắc Á (Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản) thường ưa chuộng các chương trình du lịch ngắn ngày, dịch vụ tiện nghi, mua sắm và ẩm thực; trong khi đó, khách châu Âu và Bắc Mỹ có xu hướng quan tâm nhiều hơn đến trải nghiệm văn hóa bản địa, du lịch bền vững và các hoạt động khám phá. Sự khác biệt này đòi hỏi nhân lực lữ hành phải có khả năng nhận diện đặc trưng từng thị trường để xây dựng sản phẩm phù hợp.

Ngoài ra, theo báo cáo của UNWTO (2022), xu hướng du lịch toàn cầu đang chuyển dịch mạnh sang các loại hình trải nghiệm cá nhân hóa, du lịch xanh và du

lich có trách nhiệm. Điều này đặt ra yêu cầu đối với nhân lực inbound không chỉ hiểu nhu cầu hiện tại mà còn phải cập nhật xu hướng thị trường quốc tế để kịp thời điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2013) cũng chỉ ra rằng, việc am hiểu thị trường khách giúp doanh nghiệp lữ hành nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua việc định vị sản phẩm và xây dựng chiến lược marketing phù hợp. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, doanh nghiệp nào nắm bắt tốt đặc điểm thị trường sẽ có lợi thế lớn trong việc thu hút và giữ chân khách hàng.

Thực tế tại các điểm đến du lịch trọng điểm như Đà Nẵng, Hội An hay Hạ Long cho thấy, những doanh nghiệp lữ hành có khả năng khai thác tốt thị trường khách Hàn Quốc, Trung Quốc hoặc châu Âu thường đạt hiệu quả kinh doanh cao hơn nhờ xây dựng sản phẩm chuyên biệt, phù hợp với từng nhóm khách. Điều này càng khẳng định vai trò quan trọng của năng lực am hiểu thị trường đối với nhân lực phục vụ khách inbound.

Như vậy, năng lực am hiểu thị trường khách quốc tế không chỉ giúp nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà còn góp phần tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Đây là một trong những yêu cầu cốt lõi đối với nhân lực phục vụ khách inbound hiện nay.

1.3.3.3. Kỹ năng giao tiếp đa văn hóa

Kỹ năng giao tiếp đa văn hóa là một trong những năng lực cốt lõi của nhân lực phục vụ khách inbound, giúp người lao động thích ứng hiệu quả với môi trường làm việc quốc tế và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách du lịch đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Trong ngành du lịch, nơi sự tương tác giữa con người đóng vai trò trung tâm, khả năng giao tiếp không chỉ dừng lại ở việc sử dụng ngôn ngữ mà còn bao gồm sự hiểu biết và tôn trọng các giá trị văn hóa khác biệt.

Theo Hofstede (2011), sự khác biệt về giá trị văn hóa, chuẩn mực xã hội và phong cách giao tiếp giữa các quốc gia có ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi và kỳ vọng của khách hàng. Do đó, nhân lực phục vụ khách inbound cần có khả năng nhận diện những khác biệt này, từ đó điều chỉnh cách ứng xử, ngôn ngữ và thái độ giao tiếp phù hợp nhằm tránh hiểu lầm và xung đột văn hóa.

Bên cạnh đó, Reisinger và Turner (2003) cho rằng giao tiếp đa văn hóa

không chỉ là sự hiểu biết về văn hóa mà còn là khả năng thích nghi hành vi trong các tình huống cụ thể. Điều này đặc biệt quan trọng trong lĩnh vực lữ hành, khi nhân viên phải thường xuyên tương tác với khách du lịch đến từ nhiều quốc gia với các đặc điểm tâm lý và hành vi tiêu dùng khác nhau.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, sự khác biệt văn hóa giữa các thị trường khách quốc tế đặt ra yêu cầu cao đối với kỹ năng giao tiếp của nhân lực du lịch. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2023), khách du lịch Hàn Quốc thường coi trọng sự nhanh chóng, rõ ràng và chính xác trong giao tiếp; trong khi đó, khách châu Âu lại đề cao sự thân thiện, cởi mở và trải nghiệm mang tính cá nhân hóa. Nếu nhân viên không nắm bắt được những đặc điểm này, rất dễ dẫn đến sự không hài lòng trong quá trình phục vụ.

Ngoài ra, trong bối cảnh hội nhập quốc tế, các tình huống nhạy cảm liên quan đến tôn giáo, phong tục tập quán hoặc hành vi xã hội có thể phát sinh trong quá trình phục vụ khách inbound. Do đó, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa còn bao gồm khả năng ứng xử tinh tế, tôn trọng sự khác biệt và xử lý linh hoạt các tình huống nhằm duy trì hình ảnh chuyên nghiệp của doanh nghiệp và điểm đến.

Theo UNWTO (2019), năng lực giao tiếp đa văn hóa là một trong những yếu tố quan trọng góp phần nâng cao chất lượng trải nghiệm du lịch và tăng cường khả năng cạnh tranh của điểm đến trên thị trường quốc tế. Nhân lực có kỹ năng này không chỉ giúp giảm thiểu xung đột mà còn tạo ra những trải nghiệm tích cực, góp phần nâng cao sự hài lòng và khả năng quay lại của khách du lịch.

Như vậy, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa không chỉ là yêu cầu mang tính chuyên môn mà còn là yếu tố mang tính chiến lược đối với nhân lực phục vụ khách inbound. Việc nâng cao kỹ năng này sẽ góp phần cải thiện chất lượng dịch vụ, xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay.

1.3.3.4. Kỹ năng nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trong ngành du lịch, nhân lực phục vụ khách inbound cần được trang bị hệ thống kỹ năng nghề nghiệp theo các tiêu chuẩn quốc tế nhằm đảm bảo tính chuyên nghiệp, đồng bộ và chất lượng dịch vụ. Đây là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp lữ hành nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của khách du lịch quốc

tế.

Kỹ năng nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế bao gồm nhiều nội dung, trong đó nổi bật là kỹ năng thiết kế chương trình du lịch, điều hành tour, hướng dẫn du lịch, quản lý thời gian, chăm sóc khách hàng và phối hợp với các nhà cung cấp dịch vụ. Những kỹ năng này không chỉ yêu cầu sự chính xác, hiệu quả mà còn phải đảm bảo tính linh hoạt và khả năng thích ứng với các tình huống phát sinh trong môi trường quốc tế.

Theo Baum (2015), trong ngành du lịch – khách sạn, việc chuẩn hóa kỹ năng nghề nghiệp theo các tiêu chuẩn quốc tế là điều kiện cần thiết để nâng cao chất lượng dịch vụ và đảm bảo tính nhất quán trong quá trình phục vụ khách hàng. Nhân lực du lịch cần có khả năng vận dụng kiến thức chuyên môn vào thực tiễn, đồng thời tuân thủ các quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường toàn cầu.

Bên cạnh đó, theo Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO, 2019), việc đào tạo và phát triển kỹ năng nghề nghiệp theo chuẩn quốc tế không chỉ giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà còn góp phần nâng cao hình ảnh và uy tín của điểm đến du lịch. Trong lĩnh vực lữ hành inbound, điều này thể hiện qua việc tổ chức chương trình du lịch chuyên nghiệp, đảm bảo an toàn, đúng kế hoạch và mang lại trải nghiệm tích cực cho khách hàng.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, việc áp dụng các tiêu chuẩn nghề du lịch như Bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch Việt Nam (VTOS) đã góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong ngành. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), các doanh nghiệp lữ hành áp dụng tiêu chuẩn VTOS thường có đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp hơn, khả năng phục vụ khách quốc tế tốt hơn và mức độ hài lòng của khách hàng cao hơn.

Ngoài ra, trong bối cảnh chuyển đổi số, kỹ năng nghề nghiệp của nhân lực inbound còn bao gồm khả năng sử dụng công nghệ trong quản lý và điều hành tour, khai thác các nền tảng đặt dịch vụ trực tuyến và ứng dụng công cụ số trong chăm sóc khách hàng. Điều này phù hợp với xu hướng phát triển của du lịch thông minh và yêu cầu ngày càng cao của khách du lịch quốc tế.

Như vậy, kỹ năng nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế là một trong những yêu cầu cốt lõi đối với nhân lực phục vụ khách inbound. Việc trang bị và nâng cao

các kỹ năng này không chỉ giúp đảm bảo chất lượng dịch vụ mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành và vị thế của điểm đến du lịch trong bối cảnh hội nhập toàn cầu.

1.3.3.5. Khả năng xử lý tình huống trong môi trường quốc tế

Trong hoạt động kinh doanh lữ hành, đặc biệt là trong lĩnh vực phục vụ khách inbound, các tình huống phát sinh ngoài kế hoạch là điều khó tránh khỏi. Những tình huống này có thể liên quan đến thay đổi lịch trình, sự cố dịch vụ, vấn đề sức khỏe của khách, hoặc những khác biệt về văn hóa và hành vi. Do đó, khả năng xử lý tình huống trong môi trường quốc tế được xem là một trong những năng lực quan trọng, phản ánh trình độ chuyên môn và tính chuyên nghiệp của nhân lực du lịch.

Khả năng xử lý tình huống không chỉ đòi hỏi người lao động có kiến thức chuyên môn vững vàng mà còn cần có tư duy linh hoạt, khả năng ra quyết định nhanh chóng và kỹ năng giao tiếp hiệu quả. Theo Robbins và Judge (2017), năng lực giải quyết vấn đề và ra quyết định là những kỹ năng cốt lõi giúp người lao động thích ứng với môi trường làm việc biến động và phức tạp. Trong ngành du lịch, điều này càng trở nên quan trọng khi các tình huống thường xảy ra trong bối cảnh thời gian hạn chế và yêu cầu xử lý ngay lập tức.

Đối với môi trường quốc tế, khả năng xử lý tình huống còn gắn liền với yếu tố đa văn hóa. Nhân lực phục vụ khách inbound cần hiểu và tôn trọng sự khác biệt về văn hóa, từ đó đưa ra cách giải quyết phù hợp, tránh gây hiểu lầm hoặc xung đột. Theo Reisinger và Turner (2003), việc xử lý tình huống trong môi trường đa văn hóa đòi hỏi sự nhạy bén về văn hóa và khả năng điều chỉnh hành vi phù hợp với từng đối tượng khách.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, trong quá trình phục vụ khách quốc tế, nhiều tình huống phát sinh như chậm trễ chuyến bay, thay đổi lịch trình tham quan do thời tiết, hoặc sự cố liên quan đến dịch vụ lưu trú và vận chuyển thường xuyên xảy ra. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), những doanh nghiệp lữ hành có đội ngũ nhân viên có khả năng xử lý tình huống tốt thường duy trì được mức độ hài lòng cao của khách hàng và hạn chế được các phản hồi tiêu cực.

Ngoài ra, theo UNWTO (2019), khả năng xử lý tình huống hiệu quả không chỉ giúp đảm bảo chất lượng dịch vụ mà còn góp phần nâng cao trải nghiệm du lịch

và hình ảnh điểm đến. Nhân lực có năng lực này sẽ tạo được sự tin tưởng từ khách hàng, đồng thời giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín và năng lực cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Như vậy, khả năng xử lý tình huống trong môi trường quốc tế là một yêu cầu mang tính thiết yếu đối với nhân lực phục vụ khách inbound. Việc nâng cao năng lực này không chỉ giúp đảm bảo hoạt động du lịch diễn ra suôn sẻ mà còn góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng và hình ảnh của doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

1.3.3.6. Thái độ và tác phong nghề nghiệp

Thái độ và tác phong nghề nghiệp là những yếu tố mang tính nền tảng, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và hình ảnh của doanh nghiệp lữ hành trong mắt khách du lịch quốc tế. Trong lĩnh vực phục vụ khách inbound, nơi sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng diễn ra thường xuyên và liên tục, thái độ phục vụ không chỉ phản ánh ý thức nghề nghiệp của cá nhân mà còn thể hiện văn hóa doanh nghiệp và hình ảnh quốc gia.

Thái độ nghề nghiệp được thể hiện thông qua tinh thần trách nhiệm, sự tận tâm, thái độ thân thiện và sẵn sàng hỗ trợ khách hàng. Nhân lực phục vụ khách inbound cần luôn duy trì thái độ tích cực, tôn trọng khách hàng và chủ động trong quá trình phục vụ. Theo Parasuraman, Zeithaml và Berry (1988), trong mô hình SERVQUAL, các yếu tố như “đáp ứng” (responsiveness) và “đồng cảm” (empathy) có liên quan chặt chẽ đến thái độ phục vụ, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận chất lượng dịch vụ của khách hàng.

Bên cạnh đó, tác phong nghề nghiệp thể hiện qua phong cách làm việc chuyên nghiệp, đúng giờ, kỷ luật, gọn gàng và có tổ chức. Trong môi trường quốc tế, tác phong làm việc không chỉ là yêu cầu nội bộ mà còn là tiêu chuẩn được khách du lịch đánh giá cao. Theo UNWTO (2019), tác phong chuyên nghiệp của nhân viên là một trong những yếu tố quan trọng góp phần tạo nên trải nghiệm tích cực và nâng cao hình ảnh điểm đến trong mắt du khách quốc tế.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, những doanh nghiệp lữ hành có đội ngũ nhân viên có thái độ phục vụ tốt và tác phong chuyên nghiệp thường nhận được phản hồi tích cực từ khách hàng, từ đó nâng cao uy tín và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Ngược lại, những hạn chế về thái độ như thiếu nhiệt tình, thiếu trách

nhệm hoặc tác phong làm việc thiếu chuyên nghiệp có thể dẫn đến sự không hài lòng của khách, ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh doanh nghiệp và điểm đến.

Ngoài ra, trong bối cảnh phục vụ khách quốc tế, thái độ và tác phong nghề nghiệp còn gắn liền với khả năng thích ứng văn hóa. Nhân viên cần thể hiện sự tôn trọng đối với các giá trị văn hóa khác biệt, đồng thời giữ được sự chuyên nghiệp trong mọi tình huống, kể cả khi gặp áp lực hoặc sự cố phát sinh.

Như vậy, thái độ và tác phong nghề nghiệp là những yếu tố không thể thiếu đối với nhân lực phục vụ khách inbound. Việc xây dựng và duy trì thái độ tích cực cùng tác phong chuyên nghiệp không chỉ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn giúp doanh nghiệp lữ hành tạo dựng hình ảnh uy tín, nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

1.3.3.7. Yêu cầu theo vị trí công tác

Trong hoạt động kinh doanh lữ hành inbound, mỗi vị trí công tác đòi hỏi những tiêu chuẩn năng lực và kỹ năng riêng biệt, phù hợp với chức năng và nhiệm vụ cụ thể. Việc xác định rõ yêu cầu theo từng vị trí không chỉ giúp doanh nghiệp bố trí nhân sự hợp lý mà còn là cơ sở để đào tạo, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

Trước hết, đối với hướng dẫn viên du lịch quốc tế, đây là lực lượng trực tiếp tiếp xúc và phục vụ khách du lịch trong suốt hành trình. Do đó, yêu cầu đặt ra không chỉ là trình độ ngoại ngữ thành thạo mà còn bao gồm kiến thức sâu rộng về lịch sử, văn hóa, địa lý và điểm đến. Bên cạnh đó, hướng dẫn viên cần có kỹ năng thuyết minh, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa, khả năng xử lý tình huống linh hoạt và tác phong chuyên nghiệp. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), hướng dẫn viên quốc tế phải đáp ứng các tiêu chuẩn về chứng chỉ hành nghề, ngoại ngữ và kiến thức nghiệp vụ theo quy định pháp luật.

Đối với nhân viên điều hành tour inbound, yêu cầu trọng tâm là năng lực tổ chức, điều phối và quản lý chương trình du lịch. Nhân viên điều hành cần có khả năng xây dựng kế hoạch tour, phối hợp với các nhà cung cấp dịch vụ (vận chuyển, lưu trú, nhà hàng), đồng thời xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện chương trình. Theo Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2013), điều hành tour là vị trí đòi hỏi khả năng quản lý tổng thể, tư duy logic và kỹ năng làm việc dưới áp lực cao nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Đối với nhân viên kinh doanh thị trường quốc tế, yêu cầu quan trọng là khả năng nghiên cứu thị trường, phân tích nhu cầu khách hàng và xây dựng sản phẩm phù hợp với từng phân khúc khách quốc tế. Ngoài ra, nhân viên kinh doanh cần có kỹ năng đàm phán, giao tiếp quốc tế và am hiểu văn hóa kinh doanh của các thị trường mục tiêu. Theo Kotler, Bowen và Makens (2016), trong lĩnh vực du lịch, hoạt động marketing và bán sản phẩm phụ thuộc lớn vào khả năng thấu hiểu khách hàng và xây dựng mối quan hệ bền vững với đối tác quốc tế.

Bên cạnh đó, các bộ phận hỗ trợ như chăm sóc khách hàng, marketing, kế toán – tài chính cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động kinh doanh inbound diễn ra hiệu quả. Các vị trí này cần có kiến thức chuyên môn phù hợp, kỹ năng phối hợp công việc và khả năng hỗ trợ kịp thời cho các bộ phận trực tiếp phục vụ khách.

Theo UNWTO (2019), việc phân định rõ yêu cầu năng lực theo từng vị trí công tác là yếu tố quan trọng giúp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong ngành du lịch, đặc biệt trong bối cảnh thị trường quốc tế ngày càng cạnh tranh và đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ.

Như vậy, yêu cầu đối với nhân lực phục vụ khách inbound không chỉ mang tính tổng quát mà còn cần được cụ thể hóa theo từng vị trí công việc. Điều này giúp doanh nghiệp lựa chọn xây dựng được đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, đồng bộ và có khả năng đáp ứng tốt yêu cầu của thị trường khách quốc tế, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập.

CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ TIỀM NĂNG NGUỒN NHÂN LỰC PHỤC VỤ KHÁCH INBOUND TẠI CÔNG TY SUN TRAVEL

2.1. Tổng quan về công ty Sun Travel

2.1.1. Giới thiệu chung

2.1.1.1. Thông tin sơ lược

Công ty Du lịch Sun Travel đã có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực lữ hành. Với đội ngũ nhân viên đầy kinh nghiệm, năng động, nhiệt tình và phong cách phục vụ chuyên nghiệp. Công ty luôn muốn cung cấp cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất. Công ty chú trọng vào việc thiết kế các tour du lịch phù hợp với nhu cầu và sở thích của từng khách hàng, đồng thời cam kết mang lại những trải nghiệm thú vị và an toàn nhất. Đội ngũ nhân viên tận tâm, chuyên nghiệp của Sun Travel luôn sẵn sàng hỗ trợ khách hàng từ khâu tư vấn, đặt tour cho đến suốt hành trình, giúp khách hàng có một kỳ nghỉ đáng nhớ.

- Tên doanh nghiệp bằng tiếng Việt: Công ty Du lịch Sun Travel
- Tên quốc tế: SUN TRAVEL COMPANY LIMITED
- Tên viết tắt: CTY TNHH SUN TRAVEL
- Địa chỉ: 82 Hoàng Ngân, Hòa Xuân, Cẩm Lệ, Đà Nẵng
- Mã số thuế: 0401680835
- Nơi đăng ký quản lý: Chi cục thuế khu vực Cẩm Lệ - Hòa Vang
- Hotline: 0931861789
- Email: info@sungroup.vn
- Website: suntravelgroup.vn



Nguồn: <https://suntravelgroup.vn/>

Hình 2.1. Logo của công ty du lịch Sun Travel

2.1.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Du lịch Sun Travel là đơn vị lữ hành được thành lập vào ngày 6/3/2015. Trải qua gần 10 năm phát triển, thương hiệu Sun Travel đã và đang được du khách trong và ngoài nước biết đến và dành lòng tin. Với giá thành hợp lý, chất lượng cao từ các tour nội địa đến phát triển các đường tour ngoài nước với những điểm đến như Thái Lan, Singapore, Malaysia, Trung Quốc, Hàn Quốc,.. Cùng các sản phẩm dịch vụ đa dạng, nhận được nhiều phản hồi tích cực từ du khách. Ngoài ra, Công ty còn phát triển mạnh các tour du lịch khách đoàn hội nghị, tri ân khách hàng. Định hướng chiến lược mang tính đột phá của Sun Travel trong giai đoạn đầu thay vì tập trung quảng cáo hay đầu tư bán hàng theo cách truyền thống, Công ty đã tập trung vào vốn vào chất lượng dịch vụ và xây dựng nguồn nhân lực để giữ dịch vụ được ổn định, mang đến trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng. Vào những năm 2016 - 2017, Công ty tung hàng loạt các sản phẩm tour nội địa với mức giá giảm đến 10% - 20% so với thị trường chung nhưng vẫn đảm bảo chất lượng. Tiếp tục giữ vững định hướng trong những năm 2017 - 2020, Công ty đã thu hút hơn 20.000/ khách/ năm, trong đó có khoảng 70% khách cũ tin tưởng quay trở lại tiếp tục trải nghiệm dịch vụ của Sun Travel. Công ty Sun Travel luôn nỗ lực hết mình để trở thành công ty quy mô và chuyên nghiệp trong lĩnh vực lữ hành.

2.1.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

a/ Tầm nhìn

Tầm nhìn của Sun Travel là trở thành thương hiệu du lịch hàng đầu, không chỉ trong nước mà còn vươn tầm quốc tế, mang đến cho khách hàng những trải nghiệm du lịch tuyệt vời và phong phú. Với phương châm “Sun Travel, Mang thế giới đến gần bạn hơn,” công ty luôn hướng đến việc kết nối khách hàng với những hành trình du lịch thú vị, đa dạng và đầy màu sắc từ khắp nơi trên thế giới.

Mục tiêu của công ty là tạo ra những chuyến đi không chỉ giúp khách hàng khám phá các điểm đến nổi tiếng, mà còn là cơ hội để trải nghiệm văn hóa, ẩm thực, và phong cách sống độc đáo của các quốc gia, vùng miền. Sun Travel hiểu rằng mỗi khách hàng đều có những sở thích và nhu cầu riêng biệt. Chính vì vậy, công ty luôn chú trọng đến việc đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ, mang đến các lựa chọn linh hoạt và có chọn lọc để phù hợp với từng đối tượng khách hàng. Từ các tour du lịch trong nước đến các chuyến đi quốc tế, từ những gói du lịch nghỉ dưỡng sang trọng

đến những chương trình khám phá đầy thử thách, tất cả đều được thiết kế tỉ mỉ để đảm bảo chất lượng và sự hài lòng tối đa cho khách hàng. Với chiến lược này, Sun Travel cam kết không ngừng nỗ lực để cung cấp các dịch vụ tốt nhất, từ những chuyến bay thoải mái, khách sạn tiện nghi cho đến những chương trình tham quan phong phú và hướng dẫn viên giàu kinh nghiệm. Qua mỗi chuyến đi cùng Sun Travel, khách hàng không chỉ được thưởng thức những kỳ nghỉ tuyệt vời mà còn được trải nghiệm sự khác biệt, sự chăm sóc tận tình và phong cách phục vụ chuyên nghiệp. Bằng sự tận tâm và niềm đam mê du lịch, Sun Travel mong muốn sẽ là người bạn đồng hành đáng tin cậy trên mọi nẻo đường, mang đến cho quý khách hàng những hành trình ý nghĩa và những kỷ niệm không thể quên.

b/ Sứ mệnh

Sứ mệnh của Công ty Du Lịch Sun Travel là mang đến cho khách hàng những trải nghiệm du lịch tuyệt vời, không chỉ giúp khách hàng thư giãn, giải trí mà còn khám phá được những giá trị văn hóa, thiên nhiên độc đáo của các điểm đến. Công ty chuyên tổ chức các tour du lịch nội địa và quốc tế, cung cấp những hành trình phong phú, đa dạng, từ những chuyến đi nghỉ dưỡng, tham quan đến những tour du lịch khám phá đầy thử thách. Với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, giàu kinh nghiệm và đam mê trong lĩnh vực du lịch, công ty luôn tận tâm phục vụ, đảm bảo mỗi chuyến đi đều mang lại sự hài lòng tuyệt đối cho quý khách.

Sun Travel cam kết cung cấp dịch vụ tốt nhất, không ngừng cải tiến và đổi mới các sản phẩm, dịch vụ của mình. Công ty thiết kế những chương trình tour mới lạ, hấp dẫn, mang tính sáng tạo cao, đồng thời đa dạng hóa các loại hình du lịch phù hợp với từng vùng miền, mùa trong năm và yêu cầu riêng biệt của khách hàng. Mỗi tour du lịch được xây dựng tỉ mỉ, với những điểm tham quan đặc sắc, chương trình trải nghiệm phong phú và đầy ý nghĩa. Sun Travel hiểu rằng mỗi khách hàng có những nhu cầu và sở thích khác nhau, chính vì vậy, Sun Travel luôn sẵn sàng thiết kế các chương trình tour riêng theo yêu cầu của khách hàng, giúp họ có được những hành trình hoàn hảo và đáng nhớ.

Sứ mệnh của công ty là không chỉ tổ chức những chuyến đi, mà là mang đến những giá trị tuyệt vời cho mỗi khách hàng. Với mong muốn trở thành người bạn đồng hành đáng tin cậy trong mọi chuyến hành trình, mang lại cho quý khách hàng những khoảnh khắc thư giãn, khám phá, học hỏi và tận hưởng cuộc sống. Sun

Travel tự hào là đơn vị mang đến cho khách hàng những chuyến du lịch đầy ý nghĩa, là cầu nối đưa thế giới đến gần hơn với mỗi người.

c/ Giá trị cốt lõi

Giá trị của Công ty Du Lịch Sun Travel được xây dựng trên nền tảng của sự tận tâm, chất lượng dịch vụ và sự đổi mới không ngừng. Công ty luôn hướng đến mục tiêu mang lại những trải nghiệm du lịch tuyệt vời và an toàn cho khách hàng.

Chất lượng dịch vụ: Công ty cam kết cung cấp dịch vụ cao, từ khâu tư vấn, lên kế hoạch tổ chức tour, chăm sóc khách hàng, mỗi chuyến đi đều được thiết kế tỉ mỉ và đạt chuẩn. Sun Travel hiểu rằng tư vấn là bước đầu tiên và vô cùng quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Một quá trình tư vấn tốt sẽ giúp khách hàng hiểu rõ về các lựa chọn, giải đáp thắc mắc và cảm thấy được quan tâm. Chất lượng trong việc các tour được xây dựng một cách khoa học, hợp lý về thời gian và lịch trình, đáp ứng được nhu cầu và sở thích đa dạng của khách hàng, đồng thời chú trọng đến các yếu tố an toàn và tiện nghi, chú trọng đến từng chi tiết nhỏ trong mỗi chuyến đi, từ lựa chọn địa điểm, phương tiện di chuyển, chỗ ở, đến các hoạt động và trải nghiệm.

Tận tâm, chuyên nghiệp: Tại Sun Travel, công ty luôn chú trọng đến đội ngũ nhân viên năng động, tâm huyết và chuyên nghiệp. Nhân viên luôn biết lắng nghe, thấu hiểu và đồng hành cùng khách hàng trong các yêu cầu về chương trình tour để mang đến những trải nghiệm tốt nhất.

Đổi mới và sáng tạo: Luôn tìm kiếm những ý tưởng mới, sáng tạo và cải tiến không ngừng để thiết kế những chương trình tour đa dạng, hấp dẫn và khác biệt. Sun Travel luôn mong muốn mang đến cho khách hàng những trải nghiệm mới mẻ, độc đáo và thú vị trong mỗi chuyến đi. Khi thiết kế những tour du lịch, Sun Travel không chỉ giới hạn trong những điểm đến phổ biến mà còn sáng tạo ra các chương trình tour độc đáo, từ các tour nghỉ dưỡng, khám phá thiên nhiên, văn hóa, cho đến những tour mạo hiểm hay bất cứ yêu cầu gì của khách hàng. Sun Travel luôn tìm cách mang đến cho khách hàng những trải nghiệm không giống ai, có thể là những hoạt động gây bất ngờ tặng quà, tặng hoa hay tổ chức sinh nhật cho khách.

Chân thành và trung thực: Luôn duy trì sự minh bạch trong mọi giao dịch, cam kết thực hiện đúng các điều khoản đã thỏa thuận và bảo vệ quyền lợi của khách hàng. Sun Travel cam kết cung cấp đầy đủ thông tin về các chương trình tour, giá

cả, các dịch vụ đi kèm và các điều kiện đi kèm trong hợp đồng. Sự minh bạch giúp khách hàng hiểu rõ những gì họ sẽ nhận được và đảm bảo không có bất kỳ sự hiểu lầm nào trong suốt quá trình hợp tác. Công khai và rõ ràng về các khoản chi phí giúp khách hàng không cảm thấy bị “ép buộc” hoặc bất ngờ về các khoản phát sinh trong suốt chuyến đi. Khi xảy ra sự cố ngoài ý muốn (ví dụ, sự thay đổi về lịch trình, hủy tour vì lý do khách quan, hoặc sự cố trong quá trình dịch vụ), Sun Travel cần xử lý một cách minh bạch, nhanh chóng và công bằng để đảm bảo quyền lợi của khách hàng không bị ảnh hưởng. Sun Travel phải luôn có một quy trình rõ ràng để tiếp nhận, lắng nghe và giải quyết mọi khiếu nại của khách hàng. Nếu có bất kỳ vấn đề gì xảy ra trong chuyến đi, khách hàng cần cảm thấy rằng họ có thể tin tưởng vào công ty để tìm ra giải pháp phù hợp và công bằng. Sự trung thực và đáng tin cậy là nền tảng của mối quan hệ lâu dài giữa Sun Travel và khách hàng. Trong ngành du lịch, danh tiếng về độ tin cậy là yếu tố quyết định. Khách hàng luôn tìm kiếm những công ty mà họ có thể tin tưởng để trao gửi kỳ nghỉ, chuyến đi của mình. Sun Travel, bằng việc duy trì tính trung thực và minh bạch trong các giao dịch, sẽ khẳng định được vị thế của mình trên thị trường.

Tôn trọng khách hàng: Mỗi khách hàng đều là tài sản quý giá của Sun Travel. Công ty luôn tôn trọng ý kiến, yêu cầu và nhu cầu của khách hàng, đặt sự hài lòng của họ lên hàng đầu và nỗ lực không ngừng để mang đến những giá trị vượt trội. Sun Travel luôn chủ động thu thập ý kiến phản hồi từ khách hàng qua các cuộc khảo sát, đánh giá sau chuyến đi hoặc các hình thức tương tác khác. Việc này không chỉ giúp công ty nhận ra những điểm mạnh, điểm yếu trong dịch vụ mà còn cho khách hàng thấy rằng ý kiến của họ rất quan trọng và được tôn trọng. Công ty không chỉ thu thập thông tin mà còn hành động dựa trên phản hồi của khách hàng. Nếu có sự phàn nàn hoặc yêu cầu cải tiến, Sun Travel sẽ nhanh chóng xử lý và cải thiện chất lượng dịch vụ, từ đó nâng cao trải nghiệm khách hàng trong các chuyến đi tiếp theo. Dù là giao tiếp qua điện thoại, email hay trực tiếp, Sun Travel luôn duy trì thái độ lịch sự, tôn trọng và chuyên nghiệp trong mọi cuộc trò chuyện với khách hàng. Điều này giúp xây dựng một hình ảnh công ty thân thiện và dễ gần, đồng thời tạo ra cảm giác thoải mái và hài lòng cho khách hàng trong suốt quá trình tương tác. Khi khách hàng cảm thấy được tôn trọng và đối xử công bằng, họ sẽ có xu hướng quay lại và tiếp tục sử dụng dịch vụ của công ty trong tương lai. Sun Travel không

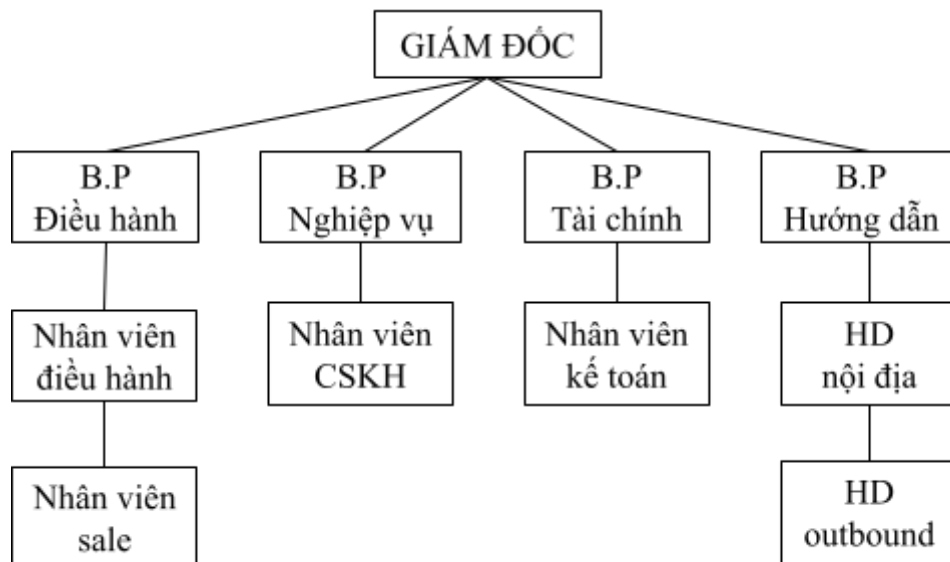
chỉ muốn bán một chuyến đi mà còn muốn xây dựng một mối quan hệ lâu dài, nơi khách hàng luôn cảm thấy được quan tâm và thấu hiểu.

An toàn và tin cậy: An toàn luôn là yếu tố quan trọng nhất trong mỗi chuyến đi. Công ty cam kết cung cấp những dịch vụ an toàn, từ vận chuyển, lưu trú đến các hoạt động tham quan, bảo đảm khách hàng luôn có một chuyến đi trọn vẹn và an tâm.

Với tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi này, Sun Travel không chỉ mong muốn trở thành công ty du lịch hàng đầu mà còn là người bạn đồng hành đáng tin cậy của mỗi khách hàng trong mọi hành trình khám phá thế giới.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ

2.1.2.1. Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức



Nguồn: Giám đốc công ty Sun Travel

Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức công ty Sun Travel

2.1.2.2. Chức năng của từng bộ phận

Giám đốc: Người đại diện theo pháp luật của công ty. Là người đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và phát triển chiến lược kinh doanh của công ty. Người chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động của công ty, từ việc xây dựng các chương trình tour du lịch sáng tạo, quản lý tài chính, đến việc phát triển các mối quan hệ đối tác và khách hàng. Giám đốc cũng là người đưa ra các quyết định quan trọng về chiến lược marketing, nghiên cứu thị trường và mở rộng dịch vụ, đảm bảo công ty luôn duy trì được sự cạnh tranh và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, giám đốc còn giám sát công tác quản lý đội ngũ nhân viên, tạo dựng

môi trường làm việc chuyên nghiệp, khuyến khích sáng tạo và đảm bảo chất lượng dịch vụ cao nhất cho khách hàng.

Bộ phận điều hành: Triển khai mọi công việc của công ty. Lập kế hoạch và triển khai các công việc thực hiện các chương trình du lịch như liên hệ với các đơn vị khách sạn, nhà hàng, vận chuyển, visa, các cơ sở du lịch,... để đảm bảo chất lượng về yêu cầu của công ty cũng như khách hàng. Đóng vai như là cầu nối giữa công ty với các nhà cung cấp. Liên quan đến toàn bộ công việc, điều hành các chương trình, cung cấp các dịch vụ du lịch đưa vào kế hoạch tour, thực hiện chương trình du lịch. Theo dõi các quá trình diễn ra trong chương trình tour, kết hợp với kế toán thực hiện các khoản thanh toán, giải quyết các vấn đề của công ty với khách hàng. Trong bộ phận điều hành của công ty Sun Travel có hai thành viên hỗ trợ nhau trong quá trình thiết kế và điều hành tour.

Bộ phận nghiệp vụ: Tiếp nhận các thông tin của khách hàng, báo cáo cấp trên đề xin ý kiến hoặc đưa ra phương án giải quyết. Xây dựng và thực hiện kế hoạch CSKH. Tìm khách hàng. Hỗ trợ CSKH trước, trong và sau khi đặt tour bao gồm tư vấn, giải đáp thắc mắc, thuyết phục khách hàng,... Nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm và dịch vụ, mở rộng thị trường.

Bộ phận tài chính: Quản lý tài chính và công việc kế toán của công ty. Lập dự toán thu chi tài chính hàng năm. Thu nhập, phân tích, tổng hợp các thông tin tài chính của công ty. Đảm bảo tuân thủ luật pháp và các quy định về thuế.

Bộ phận hướng dẫn: Hướng dẫn khách theo những chương trình du lịch đã được ký kết. Ngoài ra còn đảm nhận việc xây dựng, duy trì và phát triển đội ngũ hướng dẫn cũng như cộng tác viên của công ty. Luôn bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như sự uy tín của công ty. Bộ phận hướng dẫn là người trực tiếp giao tiếp với khách hàng cũng như hình ảnh của công ty.

2.1.3. Lĩnh vực hoạt động

Lĩnh vực lữ hành: Doanh nghiệp chuyên tổ chức các tour nội địa, inbound và outbound cho các cá nhân, đoàn thể, doanh nghiệp. Xây dựng chương trình tour, đặt vé máy bay, khách sạn, nhà hàng.

Tổ chức sự kiện và hội nghị: Sun Travel kết hợp với các đơn vị khác để tổ chức các sự kiện hội nghị, hội thảo, triển lãm cho các doanh nghiệp hoặc tổ chức,

kết hợp với du lịch và các hoạt động teambuilding. Cung cấp các gói du lịch cho doanh nghiệp, bao gồm các chương trình du lịch cho cán bộ nhân viên, teambuilding, hoặc du lịch khen thưởng.

Kinh doanh các sản phẩm du lịch: Bán các gói du lịch trọn gói cho khách hàng bao gồm vé máy bay như Vietnam Airlines, Vietjet Air. Liên kết với các khách sạn, nhà hàng để đưa khách đến, hợp tác với các điểm tham quan có trong tour.

Quảng bá và tiếp thị du lịch: Công ty lữ hành cũng tham gia vào việc quảng bá các điểm đến du lịch, các tour du lịch qua các kênh truyền thông, sự kiện, hội thảo, và các chiến lược marketing trực tuyến. Sun Travel thường hợp tác với các khách sạn, hãng hàng không, công ty vận chuyển, nhà hàng và các tổ chức du lịch khác để tạo ra các gói dịch vụ du lịch hấp dẫn.

2.2. Khái quát tình hình hoạt động của công ty Sun Travel

2.2.1. Nguồn lực

2.2.1.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực chính là yếu tố quan trọng giúp công ty tạo dựng được uy tín và thành công trong ngành du lịch. Đội ngũ nhân viên của Sun Travel được tuyển chọn kỹ lưỡng, với trình độ chuyên môn cao và tinh thần làm việc nhiệt huyết, sáng tạo. Công ty luôn chú trọng đến việc phát triển kỹ năng và nâng cao năng lực cho nhân viên thông qua các khóa đào tạo chuyên sâu về dịch vụ khách hàng, tổ chức sự kiện, và quản lý tour du lịch. Mỗi nhân viên tại Sun Travel đều có đam mê với ngành du lịch và cam kết mang lại những trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng. Sự kết hợp giữa kinh nghiệm thực tế và sự đổi mới sáng tạo của đội ngũ nhân viên chính là nền tảng vững chắc giúp Sun Travel không ngừng phát triển và duy trì được sự hài lòng của khách hàng.

Bảng 2.1. Tình hình nhân sự của công ty Sun Travel trong 3 năm gần đây

STT	Bộ phận	2022	2023	2024
1	Giám đốc	1	1	1
2	Bộ phận điều hành	1	1	1
3	Bộ phận nghiệp vụ	2	2	2
4	Bộ phận tài chính	2	2	2
5	Bộ phận hướng dẫn	10	20	20

Bộ phận giám đốc và kế toán tài chính qua các năm thì số lượng vẫn giữ nguyên vì đây là công ty vừa và nhỏ, mới thành lập năm 2015 nên chưa có nhiều thay đổi về các vị trí này. Bộ phận điều hành tour vẫn duy trì qua các năm vì công ty đang hoạt động ổn định nhưng công ty dự định sẽ thêm số lượng ở vị trí này để đảm bảo chất lượng dịch vụ cũng như xây dựng chương trình tour đa dạng hơn. Ngoài ra bộ phận HDV du lịch đã có tăng từ năm 2022 đến 2023 10 nhân viên, cho thấy số lượng tour mà công ty đã cung cấp cho khách hàng gia tăng, vị trí hướng dẫn viên cần thêm nhân lực.

2.2.1.2. Nguồn lực tài chính

Nguồn lực tài chính là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến khả năng duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành. Đối với Công ty Sun Travel, nguồn lực tài chính được hình thành chủ yếu từ doanh thu hoạt động kinh doanh du lịch, các dịch vụ liên quan và nguồn vốn tự có của doanh nghiệp.

2.2.1.3. Nguồn lực cơ sở vật chất và hệ thống đối tác

Cơ sở vật chất và hệ thống đối tác là những yếu tố hỗ trợ quan trọng giúp doanh nghiệp lữ hành tổ chức và cung cấp dịch vụ du lịch một cách hiệu quả. Đối với Sun Travel, cơ sở vật chất bao gồm văn phòng làm việc, trang thiết bị phục vụ hoạt động điều hành và kinh doanh, cũng như các công cụ hỗ trợ như hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm quản lý tour và các nền tảng truyền thông trực tuyến.

Mặc dù quy mô cơ sở vật chất của công ty chưa lớn, nhưng nhìn chung vẫn đáp ứng được nhu cầu hoạt động trong lĩnh vực lữ hành nội địa. Tuy nhiên, để phục vụ khách inbound, doanh nghiệp cần nâng cấp hệ thống cơ sở vật chất theo hướng chuyên nghiệp hơn, đặc biệt là ứng dụng công nghệ trong quản lý và điều hành tour, cũng như xây dựng các kênh thông tin đa ngôn ngữ nhằm tiếp cận khách quốc tế hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó, hệ thống đối tác của Sun Travel bao gồm các nhà cung cấp dịch vụ như khách sạn, nhà hàng, đơn vị vận chuyển và các điểm tham quan du lịch. Đây là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng và triển khai các chương trình du lịch. Theo Cooper et al. (2008), trong ngành du lịch, sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng dịch vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản

phẩm du lịch và trải nghiệm của khách hàng.

Tuy nhiên, hệ thống đối tác hiện tại của công ty chủ yếu phục vụ thị trường nội địa, chưa có nhiều đối tác quốc tế hoặc các nhà cung cấp dịch vụ đạt tiêu chuẩn phục vụ khách quốc tế. Điều này đặt ra yêu cầu doanh nghiệp cần mở rộng và nâng cao chất lượng mạng lưới đối tác, đặc biệt là các đối tác có khả năng đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển thị trường khách inbound.

2.2.1.4. Nguồn lực thông tin

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong ngành du lịch, nguồn lực thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả quản lý, vận hành và chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp lữ hành. Đối với Công ty Sun Travel, nguồn lực thông tin hiện nay được thể hiện rõ nét thông qua việc ứng dụng hệ thống quản lý nội dung website Umbraco trong hoạt động kinh doanh.

Sun Travel đang sử dụng Umbraco – một hệ thống quản lý nội dung (Content Management System – CMS) được xây dựng trên nền tảng .NET – nhằm xây dựng và vận hành website chính thức của doanh nghiệp. Hệ thống này cho phép nhân viên dễ dàng quản lý, cập nhật và chỉnh sửa nội dung như bài viết, hình ảnh, video hay các trang thông tin một cách linh hoạt thông qua giao diện trực quan, thân thiện với người dùng. Nhờ đó, hoạt động cung cấp thông tin đến khách hàng được thực hiện nhanh chóng và kịp thời, góp phần nâng cao hiệu quả truyền thông và quảng bá sản phẩm du lịch. Umbraco còn hỗ trợ tính năng phân quyền người dùng, giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn quá trình quản lý nội dung giữa các bộ phận khác nhau. Điều này đặc biệt phù hợp với đặc thù hoạt động của doanh nghiệp lữ hành, khi nhiều phòng ban như kinh doanh, điều hành và marketing cùng tham gia vào quá trình xây dựng và cập nhật thông tin sản phẩm. Ngoài ra, khả năng tích hợp với các hệ thống bên ngoài như CRM, công cụ phân tích dữ liệu hay các nền tảng thương mại điện tử giúp Sun Travel từng bước tiếp cận với mô hình quản trị hiện đại và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Một ưu điểm nổi bật khác của Umbraco là khả năng tùy biến cao, hỗ trợ đa ngôn ngữ và tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO). Đây là những yếu tố quan trọng trong việc mở rộng thị trường, đặc biệt là thị trường khách quốc tế (inbound), nơi yêu cầu cao về khả năng tiếp cận thông tin đa ngôn ngữ và trải nghiệm trực tuyến. Đồng thời, việc sử dụng một nền tảng có cộng đồng

hỗ trợ rộng lớn cũng giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí phát triển và dễ dàng nâng cấp hệ thống khi cần thiết.

Tuy nhiên, bên cạnh những lợi thế kể trên, nguồn lực thông tin của Sun Travel vẫn còn một số hạn chế nhất định. Việc ứng dụng hệ thống Umbraco chủ yếu mới dừng lại ở chức năng quản lý nội dung website, chưa khai thác hết tiềm năng của các công nghệ số trong phân tích dữ liệu khách hàng, cá nhân hóa dịch vụ hay tự động hóa quy trình kinh doanh. Ngoài ra, nếu thiếu đội ngũ nhân sự có kỹ năng công nghệ thông tin và marketing số chuyên sâu, hiệu quả khai thác hệ thống sẽ chưa đạt tối ưu. Theo Buhalis và Law (2008), việc ứng dụng công nghệ thông tin trong du lịch chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được kết hợp với chiến lược quản trị và nguồn nhân lực phù hợp. Nhìn chung, việc ứng dụng hệ thống Umbraco cho thấy Sun Travel đã có những bước đi tích cực trong việc xây dựng và phát triển nguồn lực thông tin, góp phần hỗ trợ hoạt động kinh doanh và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để đáp ứng yêu cầu phát triển trong bối cảnh hội nhập và hướng đến thị trường khách inbound, doanh nghiệp cần tiếp tục đầu tư và hoàn thiện hệ thống thông tin theo hướng hiện đại, tích hợp và chuyên sâu hơn.

2.2.2. Tình hình kinh doanh

Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Sun Travel trong giai đoạn 2022–2024 được thể hiện cụ thể thông qua các chỉ tiêu doanh thu, chi phí và lợi nhuận (xem Bảng 2.2).

Bảng 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Sun Travel trong 3 năm gần đây

DVT: triệu đồng

Năm	Chỉ tiêu	Giá trị (triệu đồng)	Chênh lệch so với năm trước	Tỷ lệ (%)
2022	Doanh thu	19.000	-	-
	Chi phí	17.670	-	-
	Lợi nhuận	1.330	-	-
2023	Doanh thu	16.000	-3.000	-15,8
	Chi phí	14.880	-2.790	-15,8
	Lợi nhuận	1.120	-210	-15,8

2024	Doanh thu	14.000	-2.000	-12,5
	Chi phí	13.020	-1.860	-12,5
	Lợi nhuận	980	-140	-12,5

Nguồn: Bộ phận tài chính công ty Sun Travel

Trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2024, hoạt động kinh doanh của Công ty Sun Travel có sự biến động nhất định, được thể hiện rõ qua các chỉ tiêu doanh thu, chi phí và lợi nhuận (xem Bảng 2.2). Những biến động này phản ánh quá trình thích ứng của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường du lịch đang từng bước phục hồi sau đại dịch.

Cụ thể, doanh thu của công ty có xu hướng giảm dần qua các năm. Năm 2022, doanh thu đạt 19 tỷ đồng; đến năm 2023 giảm xuống còn 16 tỷ đồng (giảm khoảng 15,8%) và tiếp tục giảm xuống 14 tỷ đồng vào năm 2024 (giảm 12,5% so với năm 2023). Sự suy giảm này có thể xuất phát từ việc doanh nghiệp tập trung vào các sản phẩm có giá trị thấp hơn hoặc chịu tác động từ sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường.

Tuy nhiên, xét về chi phí, doanh nghiệp đã có sự kiểm soát tương đối hiệu quả. Chi phí hoạt động giảm từ 17,67 tỷ đồng năm 2022 xuống 14,88 tỷ đồng năm 2023 và tiếp tục giảm còn 13,02 tỷ đồng vào năm 2024. Điều này cho thấy công ty đã có những điều chỉnh hợp lý trong việc tối ưu hóa chi phí vận hành, góp phần hạn chế mức độ suy giảm lợi nhuận.

Về lợi nhuận, mặc dù vẫn duy trì ở mức dương nhưng có xu hướng giảm qua các năm. Cụ thể, lợi nhuận năm 2022 đạt 1,33 tỷ đồng; năm 2023 giảm xuống còn 1,12 tỷ đồng và đến năm 2024 tiếp tục giảm còn 0,98 tỷ đồng. Tốc độ giảm lợi nhuận phản ánh áp lực từ việc doanh thu giảm nhanh hơn so với khả năng cắt giảm chi phí. Khi so sánh với sự gia tăng về số lượng khách hàng trong cùng giai đoạn, có thể nhận thấy một điểm đáng chú ý là hiệu quả kinh doanh trên mỗi khách hàng có xu hướng giảm. Điều này cho thấy doanh nghiệp có thể đang mở rộng quy mô theo chiều rộng nhưng chưa tối ưu được giá trị thu được từ mỗi khách, đặc biệt trong các sản phẩm du lịch nội địa hoặc outbound có mức lợi nhuận thấp.

Tình hình hoạt động kinh doanh và cơ cấu thị trường khách của Công ty Sun Travel trong giai đoạn 2022–2024 mà doanh nghiệp phục vụ trong những năm gần đây. Các số liệu này phản ánh mức độ tăng trưởng, khả năng mở rộng thị trường

cũng như định hướng hoạt động của công ty trong bối cảnh ngành du lịch phục hồi sau đại dịch (xem Bảng 2.3).

Bảng 2.3. Cơ cấu số lượt khách nội địa và outbound của công ty Sun Travel trong 3 năm gần đây:

	2022		2023		2024	
	Tổng số	Tỷ trọng	Tổng số	Tỷ trọng	Tổng số	Tỷ trọng
Tổng số khách	1.954	100%	4.312	100%	6.172	100%
Khách Nội địa	1.112	56,9%	2.465	57,2%	3.360	54,4%
Khách Outbound	842	43,1%	1.847	42,8%	2.812	45,6%

Nguồn: Phòng điều hành công ty Sun Travel

Trong giai đoạn 2022–2024, tổng lượng khách hàng do Công ty Sun Travel phục vụ ghi nhận xu hướng tăng trưởng rõ rệt qua từng năm. Cụ thể, số lượt khách đạt 1.954 lượt vào năm 2022, tăng lên 4.312 lượt vào năm 2023 và tiếp tục đạt 6.172 lượt trong năm 2024. Mức tăng trưởng liên tục này phản ánh sự mở rộng quy mô hoạt động cũng như khả năng thu hút khách hàng ngày càng được cải thiện của doanh nghiệp. Điều này cho thấy Sun Travel đang từng bước nâng cao hiệu quả kinh doanh trong bối cảnh thị trường du lịch dần phục hồi sau giai đoạn biến động.

Xét về cơ cấu khách hàng, thị trường khách outbound có xu hướng gia tăng về tỷ trọng trong tổng lượng khách. Cụ thể, tỷ lệ khách outbound chiếm 43,1% vào năm 2022, giảm nhẹ xuống 42,8% vào năm 2023 nhưng sau đó tăng lên 45,6% vào năm 2024. Xu hướng này cho thấy nhu cầu du lịch nước ngoài của khách hàng ngày càng gia tăng, đồng thời phản ánh năng lực tổ chức và khai thác thị trường outbound của công ty đang dần được củng cố và phát triển.

Trong khi đó, thị trường khách nội địa vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu khách hàng, tuy nhiên có sự biến động nhẹ về tỷ lệ. Tỷ trọng khách nội địa lần lượt là 56,9% năm 2022, 57,2% năm 2023 và giảm xuống còn 54,4% vào năm 2024. Mặc dù tỷ lệ có xu hướng giảm, nhưng xét về số lượng tuyệt đối, lượng khách nội địa vẫn tăng trưởng mạnh, từ 1.112 lượt năm 2022 lên 3.360 lượt năm 2024. Điều này cho thấy thị trường nội địa vẫn đóng vai trò nền tảng trong hoạt động kinh

doanh của doanh nghiệp.

Từ những phân tích trên có thể nhận thấy rằng, Sun Travel đang có sự phát triển đồng đều ở cả hai thị trường nội địa và outbound. Tuy nhiên, việc chưa khai thác thị trường khách inbound trong bối cảnh nhu cầu du lịch quốc tế ngày càng gia tăng cho thấy doanh nghiệp vẫn chưa tận dụng hết tiềm năng của thị trường. Theo UNWTO (2019), việc đa dạng hóa thị trường khách, đặc biệt là mở rộng sang phân khúc khách inbound, là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và giảm thiểu rủi ro phụ thuộc vào một thị trường nhất định. Do đó, những kết quả đạt được trong giai đoạn này không chỉ phản ánh tiềm năng phát triển của doanh nghiệp mà còn đặt ra yêu cầu cấp thiết trong việc xây dựng nguồn nhân lực phù hợp nhằm từng bước tiếp cận và khai thác hiệu quả thị trường khách inbound trong thời gian tới.

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng, mặc dù Sun Travel đã đạt được sự tăng trưởng về quy mô khách hàng và duy trì hoạt động ổn định, nhưng hiệu quả tài chính vẫn còn hạn chế và chưa thực sự tương xứng với tiềm năng phát triển. Đặc biệt, việc chưa khai thác thị trường khách inbound – vốn có khả năng mang lại nguồn thu ngoại tệ và giá trị gia tăng cao – là một trong những nguyên nhân quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound không chỉ là định hướng chiến lược mà còn là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đa dạng hóa nguồn thu và cải thiện năng lực cạnh tranh của công ty trong thời gian tới.

2.2.3. Đánh giá chung

Trên cơ sở phân tích các nguồn lực và tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty Sun Travel trong giai đoạn 2022–2024, có thể nhận thấy rằng doanh nghiệp đã đạt được những kết quả nhất định, đồng thời vẫn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục trong quá trình phát triển.

Trước hết, về mặt tích cực, hoạt động kinh doanh của công ty có xu hướng tăng trưởng rõ rệt, thể hiện qua sự gia tăng liên tục về số lượng khách hàng qua các năm. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã từng bước khẳng định được vị thế trên thị trường, mở rộng quy mô hoạt động và nâng cao năng lực tổ chức tour. Bên cạnh đó, cơ cấu thị trường có sự chuyển dịch theo hướng tích cực, trong đó thị trường

outbound có xu hướng gia tăng, phản ánh khả năng thích ứng với nhu cầu du lịch quốc tế ngày càng cao của khách hàng.

Về nguồn lực, công ty sở hữu đội ngũ nhân sự tương đối ổn định, đặc biệt là lực lượng hướng dẫn viên có sự gia tăng đáng kể về số lượng, góp phần đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh. Đồng thời, việc ứng dụng hệ thống quản lý nội dung website (Umbraco) cho thấy doanh nghiệp đã bước đầu chú trọng đến chuyển đổi số và nâng cao hiệu quả quản lý thông tin, marketing và tiếp cận khách hàng.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, Sun Travel vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Trước hết, quy mô doanh nghiệp còn nhỏ, số lượng nhân sự ở các bộ phận chuyên môn như điều hành tour và kinh doanh chưa thực sự đáp ứng yêu cầu phát triển trong dài hạn. Bên cạnh đó, mặc dù doanh thu và lượng khách tăng, nhưng lợi nhuận lại có xu hướng giảm qua các năm (xem Bảng 2.x), cho thấy hiệu quả kinh doanh chưa thực sự ổn định, có thể do chi phí hoạt động gia tăng hoặc cơ cấu sản phẩm chưa tối ưu. Đặc biệt, một hạn chế lớn trong hoạt động kinh doanh của công ty là chưa khai thác thị trường khách inbound. Trong bối cảnh ngành du lịch Việt Nam đang phục hồi mạnh mẽ và lượng khách quốc tế có xu hướng gia tăng (Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2022), việc chưa tham gia vào phân khúc này khiến doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng, Sun Travel đang có nền tảng phát triển tương đối tốt với tiềm năng mở rộng trong tương lai. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả hoạt động và tận dụng cơ hội từ thị trường quốc tế, doanh nghiệp cần có định hướng chiến lược rõ ràng, đặc biệt là trong việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound – một yếu tố then chốt trong bối cảnh hội nhập du lịch hiện nay.

2.3. Đánh giá tiềm năng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel

2.3.1. Tình hình nhân lực hiện nay tại công ty Sun Travel

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp lữ hành. Trong bối cảnh thị trường du lịch ngày càng cạnh tranh, đặc biệt là xu hướng mở rộng sang thị trường khách quốc tế, việc đánh giá thực trạng nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng trong

quá trình xây dựng chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Hiện nay, Công ty Sun Travel có quy mô nhân sự khoảng 26 người, bao gồm các bộ phận quản lý, điều hành, nghiệp vụ, tài chính và hướng dẫn viên. Cơ cấu nhân sự của công ty tương đối gọn nhẹ, phù hợp với mô hình doanh nghiệp lữ hành vừa và nhỏ. Trong đó, lực lượng hướng dẫn viên chiếm tỷ trọng lớn nhất, cho thấy hoạt động trọng tâm của doanh nghiệp hiện nay tập trung vào tổ chức và vận hành tour du lịch.

Bảng 2.4. Cơ cấu trình độ chuyên môn của nhân sự tại công ty Sun Travel năm 2024

Bộ phận	ĐH Du lịch	ĐH Ngoại ngữ	ĐH Khác	Cao đẳng
Giám đốc	1			
Bộ phận điều hành	1			
Bộ phận nghiệp vụ	2			
Bộ phận tài chính			2	
Bộ phận hướng dẫn nội địa	6		4	3
Bộ phận hướng dẫn outbound	2	5		
Tổng	12	5	6	3

Nguồn: Bộ phận Điều hành công ty Sun Travel

Dựa vào cơ cấu trình độ chuyên môn của nhân sự tại công ty năm 2024 (xem Bảng 2.4), có thể nhận thấy phần lớn nhân sự của Sun Travel được đào tạo bài bản trong lĩnh vực du lịch và ngoại ngữ. Cụ thể, công ty có 12 nhân sự tốt nghiệp đại học chuyên ngành du lịch, chiếm tỷ lệ cao nhất trong tổng số lao động. Đây là lợi thế quan trọng giúp doanh nghiệp có nền tảng về kiến thức chuyên môn, kỹ năng tổ chức tour và khả năng phục vụ khách du lịch.

Bên cạnh đó, công ty có 5 nhân sự tốt nghiệp chuyên ngành ngoại ngữ, tập trung chủ yếu ở bộ phận hướng dẫn outbound. Điều này phản ánh định hướng hoạt động của doanh nghiệp hiện nay đang chú trọng vào khai thác thị trường khách outbound và bước đầu tạo nền tảng cho khả năng phát triển thị trường khách quốc tế trong tương lai. Công ty có 6 nhân sự tốt nghiệp các chuyên ngành khác và 3 nhân sự trình độ cao đẳng, chủ yếu tập trung ở bộ phận hướng dẫn nội địa. Điều này cho thấy nguồn nhân lực của doanh nghiệp có sự đa dạng về chuyên môn đào tạo, góp

phần tạo nên tính linh hoạt trong quá trình tổ chức và vận hành hoạt động kinh doanh du lịch.

Xét theo cơ cấu từng bộ phận, đội ngũ hướng dẫn viên nội địa hiện có số lượng lớn nhất với 13 nhân sự, trong đó có 6 người tốt nghiệp chuyên ngành du lịch, 4 người tốt nghiệp các ngành khác và 3 người trình độ cao đẳng. Trong khi đó, bộ phận hướng dẫn outbound có 7 nhân sự, gồm 2 người tốt nghiệp chuyên ngành du lịch và 5 người tốt nghiệp chuyên ngành ngoại ngữ. Điều này cho thấy công ty đã bước đầu hình thành đội ngũ nhân sự có khả năng phục vụ khách quốc tế thông qua hoạt động outbound.

Bộ phận quản lý và điều hành của công ty có quy mô nhỏ nhưng tương đối ổn định. Giám đốc và nhân sự điều hành đều được đào tạo chuyên ngành du lịch, tạo thuận lợi cho việc xây dựng chiến lược phát triển và tổ chức hoạt động chuyên môn. Bộ phận tài chính gồm 2 nhân sự tốt nghiệp đại học chuyên ngành khác, đảm nhiệm các công việc liên quan đến kế toán và quản lý tài chính doanh nghiệp.

Nhìn chung, nguồn nhân lực hiện nay của Sun Travel có một số lợi thế như đội ngũ nhân sự trẻ, có chuyên môn phù hợp với lĩnh vực du lịch, khả năng thích ứng tương đối tốt và đã có kinh nghiệm trong hoạt động tổ chức tour nội địa cũng như outbound. Đây là nền tảng thuận lợi để doanh nghiệp từng bước xây dựng đội ngũ phục vụ khách inbound trong tương lai.

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm tích cực, nguồn nhân lực của công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Quy mô nhân sự còn tương đối nhỏ, chưa có bộ phận chuyên trách về inbound và năng lực ngoại ngữ chưa thực sự đồng đều giữa các vị trí. Ngoài ra, kinh nghiệm phục vụ khách quốc tế đến Việt Nam còn hạn chế do doanh nghiệp hiện chưa trực tiếp khai thác thị trường inbound. Điều này cho thấy công ty cần tiếp tục đầu tư vào công tác đào tạo, phát triển kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp quốc tế và nghiệp vụ phục vụ khách inbound nhằm đáp ứng định hướng mở rộng thị trường trong thời gian tới.

2.3.2. Tiềm năng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng và sự phục hồi mạnh mẽ của thị trường du lịch quốc tế, việc phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound trở thành yêu cầu cấp thiết đối với các doanh nghiệp lữ hành. Đối với Công ty Sun

Travel, mặc dù hiện tại chưa trực tiếp khai thác thị trường khách quốc tế đến Việt Nam, nhưng xét trên nhiều khía cạnh, doanh nghiệp vẫn sở hữu những tiềm năng nhất định để phát triển nguồn nhân lực phục vụ phân khúc này.

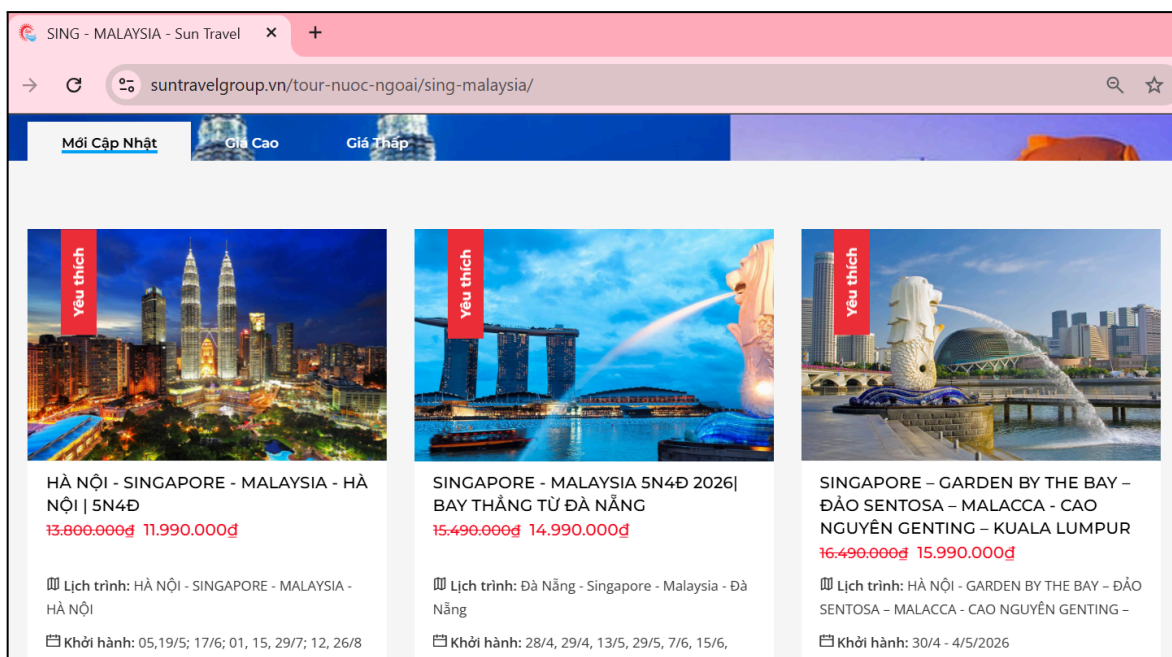
Tuy nhiên, để chuyển hóa tiềm năng thành năng lực thực tế, nguồn nhân lực của công ty cần đáp ứng một số yêu cầu cơ bản mang tính đặc thù của thị trường khách inbound. Theo UNWTO (2019), nhân lực du lịch trong môi trường quốc tế cần hội tụ đầy đủ các năng lực về ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa và nghiệp vụ chuyên môn nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ và nâng cao trải nghiệm của khách du lịch.

Do đó, việc phân tích các yêu cầu đối với nhân lực phục vụ khách inbound không chỉ giúp đánh giá mức độ sẵn sàng của nguồn nhân lực hiện tại mà còn là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển trong thời gian tới.

2.3.2.1. Năng lực ngoại ngữ

Qua phân tích cơ cấu trình độ chuyên môn của nhân sự tại Công ty Sun Travel năm 2024 (xem Bảng 2.4), có thể nhận thấy doanh nghiệp đã bước đầu sở hữu nền tảng ngoại ngữ tương đối thuận lợi cho việc phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound. Cụ thể, công ty hiện có 5 nhân sự tốt nghiệp đại học chuyên ngành ngoại ngữ, tập trung chủ yếu tại bộ phận hướng dẫn outbound. Đây là lực lượng có khả năng giao tiếp quốc tế và tiếp cận môi trường phục vụ khách nước ngoài tốt hơn so với nhiều vị trí khác trong doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, hoạt động kinh doanh hiện nay của Sun Travel không chỉ tập trung vào thị trường nội địa mà còn khai thác các chương trình du lịch outbound đến các quốc gia như Malaysia, Singapore và Hàn Quốc. Quá trình tổ chức tour quốc tế đã tạo điều kiện cho đội ngũ nhân sự, đặc biệt là hướng dẫn viên và nhân viên điều hành, thường xuyên sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp với đối tác và khách hàng. Điều này góp phần nâng cao khả năng phản xạ ngôn ngữ, kỹ năng giao tiếp quốc tế và hiểu biết về thuật ngữ chuyên ngành du lịch.



Nguồn: <https://suntravelgroup.vn/tour-nuoc-ngoai/sing-malaysia/>

Hình 2.2. Chương trình du lịch Outbound của công ty Sun Travel

Ngoài ra, việc doanh nghiệp hoạt động tại thành phố Đà Nẵng – một trong những trung tâm du lịch quốc tế lớn của Việt Nam – cũng tạo môi trường thuận lợi để nhân sự tiếp xúc với khách nước ngoài trong thực tế. Đây là điều kiện tích cực giúp đội ngũ nhân viên từng bước nâng cao kỹ năng ngoại ngữ và khả năng thích nghi với môi trường làm việc quốc tế.

Bảng 2.5. Số lượng nhân sự có thể sử dụng ngoại ngữ của công ty Sun Travel

Ngoại ngữ	Số nhân sự
Tiếng Anh	13
Anh - Trung	4
Anh - Hàn	3

Nguồn: Bộ phận điều hành công ty Sun Travel

Bảng 2.6. Cơ cấu nhân sự đạt chứng chỉ ngoại ngữ tại công ty Sun Travel

Chứng chỉ	Số lượng
TOEIC 650+	5
IELTS 5.5+	7
TOPIK	3
HSK	4

Nguồn: Bộ phận điều hành công ty Sun Travel

Bảng 2.7. Mức độ sử dụng ngoại ngữ tại công ty Sun Travel

Trình độ	Số lượng
Giao tiếp cơ bản	8
Khá	5
Thành thạo	7

Nguồn: Bộ phận điều hành công ty Sun Travel

Dựa trên số liệu mà bộ phận điều hành của công ty Sun Travel cung cấp, có thể nhận thấy doanh nghiệp đang sở hữu đội ngũ nhân sự có nền tảng ngoại ngữ tương đối phù hợp với định hướng phát triển thị trường khách inbound trong tương lai.

Về cơ cấu ngoại ngữ, tiếng Anh là ngôn ngữ được sử dụng phổ biến nhất với 20 nhân sự có khả năng giao tiếp và làm việc bằng tiếng Anh. Ngoài ra, công ty còn có đội ngũ nhân sự sử dụng được đồng thời hai ngoại ngữ như Anh – Trung và Anh – Hàn. Đây chủ yếu là các hướng dẫn viên outbound, đồng thời cũng là nhóm nhân sự có trình độ ngoại ngữ cao hơn mặt bằng chung của doanh nghiệp. Nhóm này sở hữu các chứng chỉ quốc tế như IELTS 5.5+ kết hợp với TOPIK hoặc HSK, cho thấy khả năng sử dụng ngoại ngữ tương đối tốt và có thể đáp ứng yêu cầu giao tiếp, thuyết minh và hỗ trợ khách quốc tế trong môi trường du lịch.

Bên cạnh đó, nhóm nhân sự đạt mức giao tiếp khá chủ yếu là những nhân sự sở hữu chứng chỉ TOEIC. Nhóm này có khả năng thực hiện các hoạt động giao tiếp cơ bản trong công việc như tư vấn khách hàng, trao đổi thông tin dịch vụ hoặc hỗ trợ xử lý các tình huống thông thường với khách quốc tế. Đây là lực lượng nhân sự có tiềm năng phát triển nếu được tiếp tục đào tạo chuyên sâu về kỹ năng giao tiếp thực tế và ngoại ngữ chuyên ngành du lịch.

Tuy nhiên, phần lớn nhân sự còn lại chỉ dừng ở mức giao tiếp cơ bản và không sử dụng được ngoại ngữ. Điều này cho thấy năng lực ngoại ngữ của nguồn nhân lực tại công ty vẫn chưa đồng đều giữa các bộ phận. Khả năng sử dụng ngoại ngữ hạn chế có thể ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ, khả năng xử lý tình huống và trải nghiệm của khách quốc tế, đặc biệt trong bối cảnh thị trường du lịch inbound ngày càng cạnh tranh và yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ.

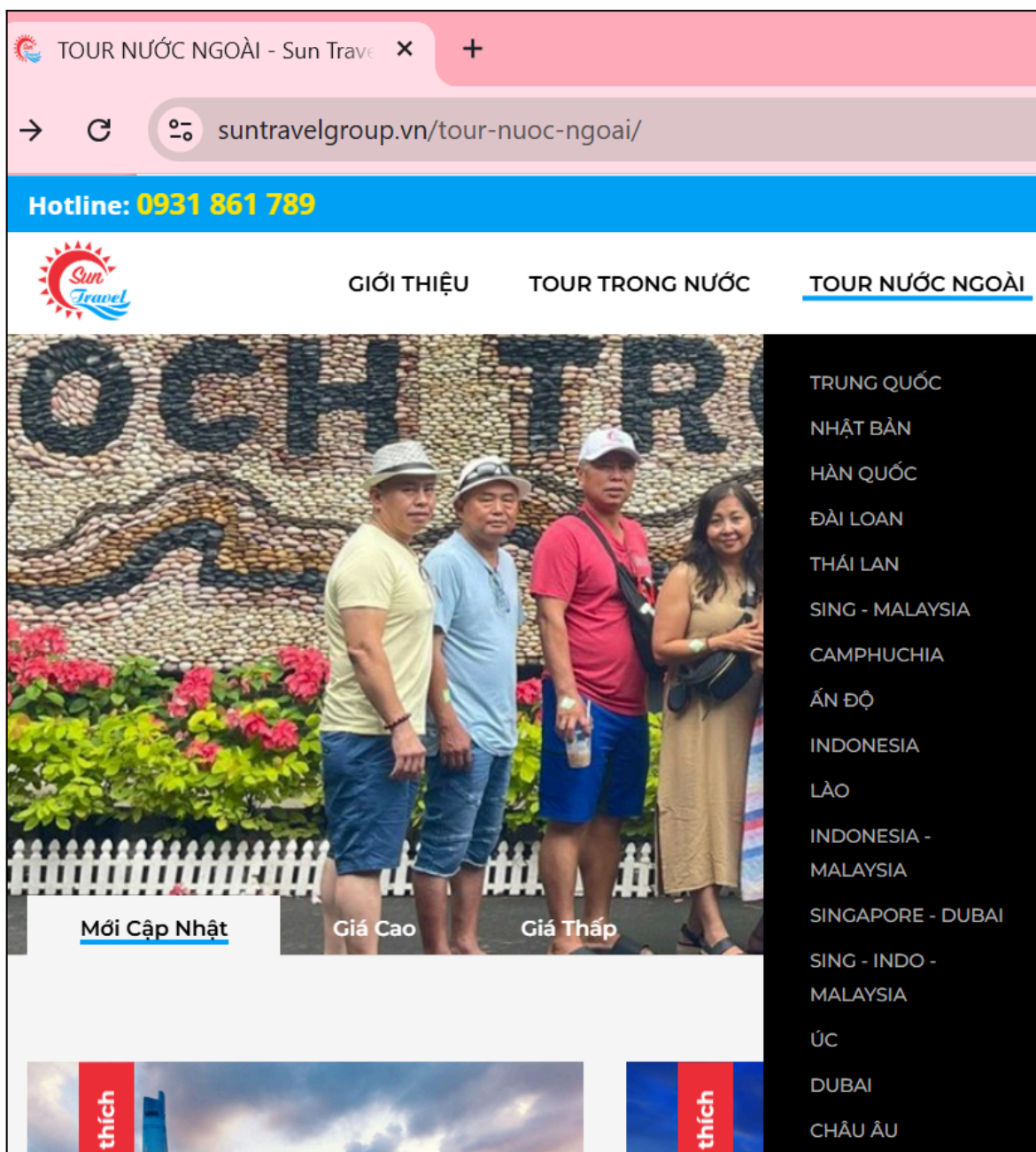
Mặc dù vậy, việc công ty đã có đội ngũ nhân sự sử dụng được hai ngoại ngữ cùng với các chứng chỉ quốc tế là một lợi thế quan trọng trong quá trình mở rộng thị trường khách quốc tế. Đây được xem là nền tảng tích cực để doanh nghiệp phát

triển hoạt động inbound trong tương lai, nhất là đối với các thị trường trọng điểm như Hàn Quốc và Trung Quốc. Để nâng cao năng lực cạnh tranh, công ty cần tiếp tục đầu tư vào công tác đào tạo ngoại ngữ cho nhân viên, đặc biệt chú trọng nâng cao kỹ năng giao tiếp thực tế, kỹ năng xử lý tình huống và bổ sung kiến thức chuyên ngành du lịch quốc tế.

Có thể thấy, nguồn nhân lực tại Sun Travel có tiềm năng phát triển tốt về năng lực ngoại ngữ, tuy nhiên vẫn cần được đào tạo và nâng cao trình độ một cách đồng bộ nhằm đáp ứng hiệu quả hơn nhu cầu phục vụ khách inbound trong giai đoạn phát triển sắp tới.

2.3.2.2. Năng lực am hiểu thị trường khách quốc tế

Hiện nay, hoạt động kinh doanh outbound của công ty Sun Travel chủ yếu tập trung vào các quốc gia thuộc khu vực Đông Nam Á và Đông Á như Hàn Quốc, Singapore, Malaysia, Thái Lan, Trung Quốc, Nhật Bản và Đài Loan. Đây đều là những thị trường có mối liên kết du lịch chặt chẽ với Việt Nam, đồng thời cũng là nhóm quốc gia có lượng khách quốc tế đến Việt Nam tương đối lớn trong những năm gần đây. Việc tập trung khai thác các chương trình outbound tại các thị trường này đã giúp doanh nghiệp từng bước hình thành nền tảng hiểu biết nhất định về đặc điểm văn hóa, hành vi tiêu dùng và nhu cầu du lịch của khách quốc tế trong khu vực.



Nguồn: <https://suntravelgroup.vn/tour-nuoc-ngoai/>

Hình 2.3. Chương trình du lịch Outbound của công ty Sun Travel

Thông qua quá trình tổ chức tour outbound, đội ngũ nhân sự của công ty có cơ hội tiếp xúc trực tiếp với môi trường du lịch, phong cách phục vụ, thói quen sinh hoạt và văn hóa tiêu dùng của khách tại các quốc gia Đông Á và Đông Nam Á. Điều này góp phần giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về đặc điểm tâm lý khách hàng, nhu cầu trải nghiệm, khả năng chi trả cũng như các yêu cầu về chất lượng dịch vụ của từng thị trường. Đặc biệt, đối với các thị trường như Hàn Quốc, Singapore và Malaysia, việc khai thác tour thường xuyên giúp công ty tích lũy được nhiều kinh nghiệm thực tiễn trong quá trình làm việc với đối tác quốc tế và xử lý các tình

huống liên quan đến khách nước ngoài.

Từ thực tế đó, có thể nhận định rằng định hướng ban đầu của công ty trong phát triển hoạt động inbound là tập trung khai thác nguồn khách đến từ các quốc gia mà doanh nghiệp đang có kinh nghiệm triển khai outbound. Đây được xem là chiến lược phù hợp trong giai đoạn đầu phát triển inbound, bởi doanh nghiệp đã có sự hiểu biết nhất định về văn hóa, thói quen du lịch và nhu cầu tiêu dùng của khách tại các thị trường này. Việc lựa chọn các thị trường đã có mức độ am hiểu nhất định sẽ giúp giảm bớt rủi ro trong quá trình tiếp cận khách quốc tế, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động xây dựng sản phẩm, đào tạo nhân sự và nâng cao chất lượng phục vụ.

Bên cạnh đó, lợi thế về nguồn nhân lực cũng góp phần hỗ trợ doanh nghiệp trong định hướng phát triển này. Công ty hiện có đội ngũ nhân sự sử dụng được tiếng Anh, tiếng Hàn và tiếng Trung, trong đó nhóm nhân sự sử dụng hai ngoại ngữ chủ yếu là các hướng dẫn viên outbound có kinh nghiệm làm việc với khách quốc tế. Đây là lực lượng có khả năng thích nghi tương đối tốt với môi trường phục vụ khách inbound trong tương lai, đặc biệt đối với các thị trường Đông Á – nơi có nhiều điểm tương đồng về văn hóa và hành vi du lịch với thị trường mà công ty đang khai thác.

Tuy nhiên, mức độ am hiểu thị trường quốc tế của doanh nghiệp hiện vẫn chủ yếu dựa trên kinh nghiệm outbound, do đó chưa phản ánh đầy đủ nhu cầu và hành vi của khách quốc tế khi đến Việt Nam. Để phát triển hiệu quả hoạt động inbound, công ty cần tiếp tục đẩy mạnh nghiên cứu thị trường theo hướng chuyên sâu hơn, đặc biệt là phân tích nhu cầu trải nghiệm tại điểm đến, xu hướng tiêu dùng du lịch tại Việt Nam và kỳ vọng của khách quốc tế đối với chất lượng dịch vụ.

Nhìn chung, việc tập trung khai thác outbound tại khu vực Đông Nam Á và Đông Á đã tạo nền tảng thuận lợi để Sun Travel phát triển hoạt động inbound trong tương lai. Những hiểu biết tích lũy được về văn hóa, hành vi và nhu cầu khách quốc tế sẽ là cơ sở quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng nguồn nhân lực có khả năng phục vụ khách inbound hiệu quả hơn trong giai đoạn tiếp theo.

2.3.2.3. Kỹ năng giao tiếp đa văn hóa

Theo kết quả phỏng vấn anh Trần Công Nam(Giám đốc) và một số anh chị hướng dẫn viên tại công ty cho rằng tần số xúc với khách quốc tế còn khá hạn chế

đối với nhân lực hiện tại của công ty. Tuy nhiên, có thể nhận thấy đội ngũ nhân sự đã bước đầu hình thành khả năng thích nghi và giao tiếp với khách quốc tế thông qua hoạt động outbound và quá trình tiếp xúc thực tế với môi trường du lịch quốc tế.

Trên thực tế, có khoảng 20% nhân sự đã từng phục vụ khách inbound, hiện là các hướng dẫn viên hiện đang phục vụ thị trường outbound. Đây là nhóm nhân sự đã và đang có nhiều cơ hội tiếp cận môi trường đa văn hóa, từ đó tích lũy kinh nghiệm giao tiếp và xử lý tình huống thực tế với khách quốc tế. Thông qua quá trình khai thác các chương trình outbound tại khu vực Đông Nam Á và Đông Á, đội ngũ nhân sự của công ty đã có cơ hội tiếp xúc với nhiều nền văn hóa khác nhau như Hàn Quốc, Singapore, Malaysia, Trung Quốc và Nhật Bản. Điều này góp phần giúp nhân sự hiểu hơn về phong cách giao tiếp, hành vi ứng xử và nhu cầu dịch vụ của khách quốc tế tại các thị trường trọng điểm. Đây được xem là nền tảng thuận lợi để doanh nghiệp phát triển kỹ năng giao tiếp đa văn hóa phục vụ hoạt động inbound trong tương lai.

Bên cạnh đó, 50% nhân sự thỉnh thoảng có tiếp xúc với khách nước ngoài thông qua hoạt động tư vấn như bán vé tham quan tại các điểm du lịch, vé máy bay,...; hỗ trợ khách hoặc làm việc với đối tác quốc tế. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng 30% nhân sự chưa từng tiếp xúc với khách quốc tế, cho thấy mức độ trải nghiệm môi trường đa văn hóa giữa các bộ phận trong doanh nghiệp chưa đồng đều. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng 30% nhân sự chưa từng tiếp xúc với khách quốc tế, cho thấy mức độ trải nghiệm môi trường đa văn hóa giữa các bộ phận trong doanh nghiệp chưa đồng đều.

Về kỹ năng mềm, đội ngũ nhân sự tại công ty bước đầu đáp ứng được một số yêu cầu cơ bản trong môi trường du lịch quốc tế như kỹ năng lắng nghe, giao tiếp phi ngôn ngữ và ứng xử linh hoạt. Trong quá trình phục vụ khách outbound, nhân sự thường xuyên phải hỗ trợ khách trong các tình huống phát sinh liên quan đến khác biệt văn hóa, ngôn ngữ và thói quen sinh hoạt. Qua đó, khả năng quan sát, lắng nghe và xử lý tình huống của nhân viên được cải thiện đáng kể.

Ngoài ra, công ty cũng đã có kinh nghiệm xử lý một số tình huống liên quan đến khác biệt văn hóa như khách phản ánh về món ăn hoặc khách không quen với văn hóa địa phương. Đây là những tình huống phổ biến trong hoạt động du lịch

quốc tế, đòi hỏi nhân sự phải có khả năng giao tiếp khéo léo, linh hoạt và hiểu biết nhất định về văn hóa của khách hàng. Việc từng trải qua các tình huống thực tế giúp đội ngũ nhân sự tích lũy thêm kinh nghiệm trong việc thích nghi và phục vụ khách quốc tế.

Về mức độ thích nghi văn hóa, có 40% nhân sự đã từng tiếp xúc với khách quốc tế được đánh giá ở mức tốt và 30% ở mức khá. Kết quả này cho thấy phần lớn nhân sự có khả năng thích nghi tương đối tích cực với môi trường làm việc đa văn hóa. Đây là yếu tố quan trọng đối với doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh định hướng phát triển thị trường khách inbound trong tương lai. Tuy nhiên, vẫn còn 30% nhân sự ở mức trung bình vì chưa từng tiếp xúc với khách quốc tế, phản ánh rằng khả năng thích nghi và giao tiếp đa văn hóa của một bộ phận nhân sự vẫn còn hạn chế và cần được cải thiện thêm thông qua đào tạo thực tế.

Nhìn chung, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa của nguồn nhân lực tại công ty Sun Travel đang ở mức tương đối khá nhờ nền tảng kinh nghiệm từ hoạt động outbound tại các thị trường Đông Á và Đông Nam Á. Tuy nhiên, để đáp ứng tốt hơn yêu cầu phục vụ khách inbound trong tương lai, doanh nghiệp cần tiếp tục nâng cao kỹ năng giao tiếp quốc tế, kỹ năng xử lý tình huống đa văn hóa và tăng cường cơ hội tiếp xúc thực tế với khách quốc tế cho đội ngũ nhân sự.

2.3.2.4. Kỹ năng nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế

Trong bối cảnh ngành du lịch ngày càng hội nhập quốc tế, kỹ năng nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế được xem là yếu tố quan trọng quyết định khả năng phục vụ khách inbound của doanh nghiệp lữ hành. Dựa trên kết quả phỏng vấn chị Phạm Thị Hiền(Điều hành) tại công ty Sun Travel, có thể nhận thấy doanh nghiệp đã bước đầu hình thành nền tảng nghiệp vụ chuyên môn và quy trình phục vụ tương đối phù hợp với hoạt động du lịch quốc tế, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế cần tiếp tục hoàn thiện để đáp ứng yêu cầu phát triển inbound trong tương lai.

Về nghiệp vụ chuyên môn, bộ phận điều hành tour được đánh giá có mức độ đáp ứng tốt. Đây là bộ phận thường xuyên tham gia xây dựng chương trình tour, phối hợp dịch vụ và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình vận hành tour outbound. Thông qua việc khai thác các chương trình du lịch quốc tế, đặc biệt tại thị trường Đông Nam Á và Đông Á, đội ngũ điều hành đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm thực tiễn trong việc làm việc với đối tác nước ngoài, quản lý lịch trình và tổ

chức dịch vụ theo yêu cầu của khách quốc tế. Điều này tạo nền tảng thuận lợi để doanh nghiệp phát triển hoạt động inbound trong tương lai.

Đối với nghiệp vụ booking, mức độ đáp ứng được đánh giá ở mức khá. Nhân sự booking có khả năng thực hiện các công việc liên quan đến đặt vé máy bay, khách sạn và phối hợp dịch vụ du lịch quốc tế tương đối hiệu quả. Tuy nhiên, hoạt động này hiện vẫn chủ yếu phục vụ nhu cầu outbound nên kinh nghiệm xử lý các yêu cầu đặc thù của khách inbound vẫn còn hạn chế.

Trong khi đó, nghiệp vụ visa được đánh giá ở mức trung bình. Điều này phản ánh khả năng xử lý thủ tục và tư vấn hồ sơ quốc tế của doanh nghiệp chưa thực sự chuyên sâu, đặc biệt đối với các tình huống phát sinh liên quan đến khách quốc tế nhập cảnh vào Việt Nam. Đây có thể trở thành hạn chế khi công ty mở rộng hoạt động inbound trong tương lai.

Về chứng chỉ nghề nghiệp, công ty hiện có 22 nhân sự sở hữu chứng chỉ VTOS và 7 hướng dẫn viên có thể hướng dẫn viên quốc tế. Đây là lợi thế tương đối quan trọng đối với doanh nghiệp trong việc phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách quốc tế. Các chứng chỉ nghề giúp nhân sự có nền tảng kiến thức và kỹ năng cơ bản theo tiêu chuẩn nghiệp vụ du lịch. Tuy nhiên, nghiệp vụ điều hành hiện vẫn chưa được đào tạo chuyên biệt theo hướng phục vụ khách quốc tế, cho thấy doanh nghiệp chưa thực sự có sự chuyên môn hóa rõ ràng cho hoạt động inbound.

Bên cạnh đó, công ty đã xây dựng được quy trình làm việc cơ bản giữa các bộ phận trong quá trình phục vụ khách hàng. Một số hoạt động chăm sóc khách hàng như hỗ trợ qua điện thoại, Facebook, Zalo, tư vấn trước tour, hỗ trợ xử lý tình huống phát sinh và liên hệ khảo sát mức độ hài lòng sau tour đã được triển khai. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã bước đầu quan tâm đến trải nghiệm khách hàng trong hoạt động du lịch.

Tuy nhiên, hệ thống quy trình phục vụ hiện vẫn chưa được chuẩn hóa theo tiêu chuẩn quốc tế. Công ty chưa xây dựng hệ thống SOP chuyên biệt và đồng bộ cho hoạt động phục vụ khách quốc tế, trong khi nhiều hoạt động vẫn phụ thuộc vào kinh nghiệm thực tế của nhân viên. Đồng thời, doanh nghiệp cũng chưa có hệ thống CRM và quy trình chăm sóc khách hàng tự động hóa chuyên sâu, dẫn đến hạn chế trong việc quản lý dữ liệu khách hàng và cá nhân hóa trải nghiệm dịch vụ.

Nhìn chung, nguồn nhân lực tại Sun Travel đã có nền tảng nghiệp vụ tương

đôi phù hợp nhờ kinh nghiệm khai thác thị trường outbound quốc tế, đặc biệt tại khu vực Đông Nam Á và Đông Á. Đây là lợi thế giúp doanh nghiệp từng bước tiếp cận tiêu chuẩn phục vụ quốc tế và phát triển hoạt động inbound trong tương lai. Tuy nhiên, để nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách quốc tế, công ty cần tiếp tục hoàn thiện quy trình vận hành theo tiêu chuẩn quốc tế, nâng cao tính chuyên môn hóa trong nghiệp vụ inbound và đẩy mạnh đào tạo kỹ năng nghề nghiệp cho đội ngũ nhân sự.

2.3.2.5. Khả năng xử lý tình huống trong môi trường quốc tế

Qua quá trình hoạt động trong lĩnh vực lữ hành nội địa và outbound, Sun Travel đã từng bước hình thành đội ngũ nhân sự có tinh thần trách nhiệm tương đối cao và thái độ phục vụ tích cực đối với khách hàng. Đây được xem là một trong những yếu tố nền tảng giúp doanh nghiệp duy trì sự ổn định trong hoạt động kinh doanh và tạo dựng hình ảnh thương hiệu trên thị trường du lịch Đà Nẵng.

Thực tế cho thấy, đội ngũ nhân sự của công ty, đặc biệt là bộ phận hướng dẫn viên và điều hành tour, có phong cách làm việc năng động, nhiệt tình và chủ động trong quá trình hỗ trợ khách hàng. Với đặc thù thường xuyên tổ chức các chương trình du lịch nội địa và outbound, nhân viên của Sun Travel phải đảm nhận nhiều công việc khác nhau như tư vấn chương trình, hỗ trợ đặt dịch vụ, chăm sóc khách hàng trước – trong – sau tour và xử lý các tình huống phát sinh trong hành trình. Điều này góp phần giúp đội ngũ nhân sự hình thành tính linh hoạt và tinh thần trách nhiệm trong công việc.

Bên cạnh đó, bộ phận hướng dẫn viên của công ty hiện chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động, với tổng số khoảng 20 nhân sự. Đây là lực lượng thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách du lịch nên thái độ phục vụ và tác phong nghề nghiệp có ảnh hưởng lớn đến chất lượng trải nghiệm của khách hàng. Qua hoạt động thực tế, đội ngũ hướng dẫn viên của Sun Travel được đánh giá có khả năng tạo không khí thân thiện, gần gũi và duy trì sự tương tác tích cực với khách trong suốt chương trình du lịch. Điều này góp phần nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng và hỗ trợ doanh nghiệp trong việc giữ chân khách cũ cũng như phát triển khách hàng thông qua hình thức truyền miệng. Ngoài ra, do phần lớn nhân sự của công ty thuộc nhóm lao động trẻ nên có ưu thế về khả năng thích nghi, tinh thần học hỏi và dễ tiếp cận với các xu hướng phục vụ hiện đại. Đây là điều kiện thuận lợi để doanh

ng nghiệp tiếp tục đào tạo và phát triển đội ngũ theo định hướng phục vụ khách quốc tế trong tương lai.

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm tích cực, thái độ và tác phong nghề nghiệp của nhân sự công ty vẫn còn mang tính tự phát và phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân. Do doanh nghiệp chưa trực tiếp khai thác thị trường inbound nên một số nhân sự vẫn chưa có nhiều kinh nghiệm về tác phong phục vụ theo tiêu chuẩn quốc tế, đặc biệt là khả năng kiểm soát cảm xúc, xử lý áp lực cao và duy trì tính chuyên nghiệp trong môi trường đa văn hóa.

Nhìn chung, đội ngũ nhân sự của Sun Travel có tiềm năng khá tốt về thái độ và tác phong nghề nghiệp nhờ sự năng động, nhiệt tình và tinh thần trách nhiệm trong công việc. Đây là nền tảng quan trọng để doanh nghiệp từng bước xây dựng đội ngũ nhân lực phục vụ khách inbound nếu được đào tạo và chuẩn hóa theo tiêu chuẩn dịch vụ quốc tế trong thời gian tới.

2.3.2.6. Thái độ và tác phong nghề nghiệp

Đội ngũ nhân sự của Sun Travel được đánh giá có tinh thần trách nhiệm khá tốt, thái độ thân thiện và tác phong làm việc tương đối năng động. Với đặc thù là doanh nghiệp cỡ vừa và nhỏ, nhân viên tại công ty thường đảm nhiệm nhiều công việc cùng lúc như tư vấn khách hàng, hỗ trợ điều hành tour, xử lý phát sinh và chăm sóc khách hàng sau tour. Điều này giúp đội ngũ nhân sự hình thành tính chủ động và khả năng thích nghi tương đối linh hoạt trong quá trình làm việc.

Đặc biệt, bộ phận hướng dẫn viên – lực lượng chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu nhân sự của công ty – được xem là nhóm nhân sự có khả năng giao tiếp và tương tác khách hàng khá tích cực. Trong quá trình tổ chức tour nội địa và outbound, hướng dẫn viên của Sun Travel thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách nên đã tích lũy được kinh nghiệm trong việc tạo bầu không khí thân thiện, duy trì sự kết nối với khách hàng và hỗ trợ khách trong các tình huống phát sinh. Đây là yếu tố quan trọng giúp nâng cao mức độ hài lòng của khách và tạo dựng hình ảnh doanh nghiệp trên thị trường du lịch.

Thông qua hoạt động khai thác thị trường outbound, một số nhân sự của Sun Travel đã có cơ hội tiếp xúc với môi trường phục vụ quốc tế và bước đầu làm quen với các yêu cầu về tác phong chuyên nghiệp, tính đúng giờ và tiêu chuẩn phục vụ khách nước ngoài. Đây là nền tảng thuận lợi để doanh nghiệp phát triển đội ngũ

nhân lực phục vụ khách inbound trong thời gian tới.

Bên cạnh những điểm tích cực, tác phong nghề nghiệp của nhân sự công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Do doanh nghiệp hiện chưa trực tiếp khai thác thị trường khách inbound nên nhiều nhân sự chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc trong môi trường đa văn hóa và áp lực cao của hoạt động phục vụ khách quốc tế. Một số kỹ năng như quản lý thời gian, kiểm soát cảm xúc, xử lý áp lực công việc và duy trì tính chuyên nghiệp trong các tình huống phát sinh vẫn chưa thực sự đồng đều giữa các bộ phận.

Tác phong phục vụ hiện nay của công ty chủ yếu được hình thành thông qua kinh nghiệm thực tế hơn là đào tạo theo tiêu chuẩn quốc tế. Do đó, doanh nghiệp vẫn thiếu các quy chuẩn cụ thể về phong cách phục vụ, quy trình ứng xử nghề nghiệp và tiêu chuẩn giao tiếp đối với khách quốc tế. Nhìn chung, đội ngũ nhân sự của Sun Travel có nền tảng khá tích cực về thái độ và tác phong nghề nghiệp nhờ sự nhiệt tình, năng động và tinh thần trách nhiệm trong công việc. Đây là lợi thế quan trọng giúp doanh nghiệp có khả năng xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound nếu được đào tạo và chuẩn hóa theo các tiêu chuẩn dịch vụ quốc tế trong thời gian tới.

2.3.2.7. Yêu cầu theo vị trí công tác

Trong hoạt động kinh doanh lữ hành, mỗi vị trí công tác đều có chức năng và yêu cầu chuyên môn riêng, đặc biệt đối với lĩnh vực phục vụ khách inbound – nơi đòi hỏi tính chuyên nghiệp, khả năng ngoại ngữ và kỹ năng phục vụ theo tiêu chuẩn quốc tế. Qua phân tích cơ cấu nhân sự hiện nay của Công ty Sun Travel (xem Hình 2.2.) có thể nhận thấy doanh nghiệp đã bước đầu sở hữu nền tảng nhân lực phù hợp để phát triển hoạt động inbound trong tương lai, tuy nhiên mức độ chuyên môn hóa theo từng vị trí vẫn còn hạn chế.

- *Đối với bộ phận điều hành:* Đây là bộ phận giữ vai trò tổ chức, quản lý và phối hợp toàn bộ chương trình du lịch. Nhân sự điều hành cần có khả năng xây dựng lịch trình tour, liên kết với các nhà cung cấp dịch vụ và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện chương trình. Hiện nay, mặc dù số lượng nhân sự điều hành tại Sun Travel còn tương đối ít, nhưng đã có kinh nghiệm trong tổ chức tour nội địa và outbound. Đây là nền tảng quan trọng để doanh nghiệp phát triển năng lực điều hành tour inbound trong tương lai. Trong cơ cấu bộ phận điều

hành còn có nhân viên sale. Đây là vị trí trực tiếp tiếp cận khách hàng, tư vấn chương trình du lịch và hỗ trợ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với thị trường khách inbound, nhân viên sale cần có khả năng giao tiếp ngoại ngữ, hiểu biết về nhu cầu khách quốc tế và kỹ năng ứng dụng công nghệ trong hoạt động marketing trực tuyến. Với lợi thế là đội ngũ nhân sự trẻ và năng động, Sun Travel có tiềm năng đào tạo lực lượng sale theo định hướng phát triển thị trường quốc tế.

- *Bộ phận nghiệp vụ:* Nhân viên chăm sóc khách hàng (CSKH) đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì mối quan hệ với khách trước, trong và sau chuyến đi. Trong hoạt động phục vụ khách inbound, vị trí này không chỉ yêu cầu kỹ năng giao tiếp tốt mà còn cần khả năng xử lý phản hồi, giải quyết khiếu nại và hỗ trợ khách trong môi trường đa văn hóa. Hiện nay, đội ngũ nhân viên nghiệp vụ của Sun Travel đã có kinh nghiệm hỗ trợ khách nội địa và outbound, tạo tiền đề thuận lợi để nâng cao kỹ năng phục vụ khách quốc tế nếu được đào tạo chuyên sâu hơn.

- *Bộ phận tài chính:* Mặc dù không trực tiếp tiếp xúc với khách du lịch nhưng đây là bộ phận có vai trò hỗ trợ quan trọng trong hoạt động quản lý doanh thu, chi phí và thanh toán dịch vụ. Khi phát triển thị trường inbound, nhân viên kế toán cần có khả năng xử lý các giao dịch quốc tế, thanh toán ngoại tệ và phối hợp với đối tác nước ngoài. Hiện nay, bộ phận tài chính của công ty hoạt động tương đối ổn định, đáp ứng được nhu cầu quản lý tài chính trong hoạt động kinh doanh hiện tại.

- *Bộ phận hướng dẫn:* Đây là lực lượng quan trọng nhất trong quá trình phục vụ khách du lịch và cũng là bộ phận có tiềm năng lớn nhất để phát triển hoạt động inbound. Hiện nay, Sun Travel có hai nhóm hướng dẫn gồm hướng dẫn nội địa và hướng dẫn outbound. Trong đó, đội ngũ hướng dẫn outbound có lợi thế về ngoại ngữ và kinh nghiệm làm việc với khách hàng quốc tế thông qua các chương trình tour nước ngoài. Đây là nền tảng thuận lợi để doanh nghiệp đào tạo và phát triển đội ngũ hướng dẫn inbound trong tương lai. Đội ngũ hướng dẫn viên của công ty có khả năng tổ chức chương trình, giao tiếp khách hàng và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện tour. Tuy nhiên, do chưa trực tiếp phục vụ khách inbound nên kỹ năng thuyết minh bằng ngoại ngữ, hiểu biết sâu về văn hóa quốc tế và tác phong phục vụ theo tiêu chuẩn quốc tế vẫn còn hạn chế.

Nhìn chung, cơ cấu tổ chức hiện nay của Sun Travel cho thấy doanh nghiệp

đã có nền tảng nhân sự tương đối phù hợp để phát triển hoạt động inbound trong tương lai. Tuy nhiên, nguồn nhân lực hiện vẫn chủ yếu phục vụ thị trường nội địa và outbound, chưa được chuyên môn hóa theo yêu cầu phục vụ khách quốc tế. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp cho từng vị trí công tác, đặc biệt ở các kỹ năng ngoại ngữ, giao tiếp đa văn hóa và nghiệp vụ phục vụ khách inbound nhằm đáp ứng định hướng mở rộng thị trường trong thời gian tới.

2.4. Đánh giá chung về tiềm năng phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại công ty Sun Travel

Trên cơ sở phân tích thực trạng và tiềm năng nguồn nhân lực tại Công ty Sun Travel, có thể nhận thấy rằng mặc dù doanh nghiệp chưa chính thức khai thác thị trường khách inbound, nhưng đã có những nền tảng nhất định về nhân lực. Tuy nhiên, bên cạnh những thuận lợi, vẫn tồn tại nhiều hạn chế cần được khắc phục để đáp ứng yêu cầu phát triển trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

2.4.1. Thuận lợi

Qua quá trình phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Sun Travel có thể nhận thấy doanh nghiệp sở hữu nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển đội ngũ nhân lực phục vụ khách inbound trong thời gian tới.

Trước hết, Sun Travel có đội ngũ nhân sự trẻ, năng động và được đào tạo tương đối đúng chuyên ngành. Theo cơ cấu trình độ chuyên môn năm 2024, phần lớn nhân sự của công ty tốt nghiệp đại học chuyên ngành du lịch và ngoại ngữ. Đây là nền tảng quan trọng giúp doanh nghiệp thuận lợi trong việc đào tạo và phát triển nhân lực theo định hướng phục vụ khách quốc tế. Đặc biệt, đội ngũ nhân viên trẻ có khả năng thích nghi nhanh với môi trường làm việc mới, dễ tiếp cận công nghệ và có tinh thần học hỏi cao.

Công ty hiện đã có kinh nghiệm khai thác thị trường outbound với các chương trình tour quốc tế đến Thái Lan, Singapore, Hàn Quốc... Quá trình này giúp nhân sự từng bước tiếp xúc với môi trường du lịch quốc tế, nâng cao khả năng ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp và tác phong phục vụ chuyên nghiệp hơn. Đây được xem là lợi thế lớn trong việc chuyển đổi và phát triển sang thị trường inbound trong tương lai.

Bộ phận hướng dẫn viên của công ty có số lượng tương đối lớn và là lực lượng có nhiều kinh nghiệm thực tế trong quá trình phục vụ khách du lịch. Đội ngũ

hướng dẫn viên đã tích lũy được kỹ năng tổ chức chương trình, giao tiếp khách hàng và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện tour. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc đào tạo chuyên sâu để phát triển đội ngũ hướng dẫn inbound.

Công ty cũng bước đầu ứng dụng công nghệ trong hoạt động quản lý và kinh doanh thông qua website riêng sử dụng nền tảng Umbraco và các kênh truyền thông trực tuyến. Việc ứng dụng công nghệ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng, quảng bá sản phẩm và hỗ trợ hoạt động quản lý thông tin khách du lịch. Đây là yếu tố phù hợp với xu hướng chuyển đổi số trong ngành du lịch hiện nay.

Bên cạnh đó, Sun Travel hoạt động tại thành phố Đà Nẵng – một trong những trung tâm du lịch lớn của Việt Nam với lượng khách quốc tế tăng trưởng mạnh trong những năm gần đây. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc tiếp cận thị trường khách inbound cũng như học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trên địa bàn.

Theo kết quả phỏng vấn Giám đốc Công ty Sun Travel về định hướng phát triển trong thời gian tới, anh cho rằng doanh nghiệp đang từng bước nghiên cứu khả năng khai thác thị trường khách inbound nhằm mở rộng cơ cấu khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh. Đồng thời, công ty cũng xác định nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi quyết định khả năng phát triển thị trường quốc tế trong tương lai. Điều này cho thấy ban lãnh đạo doanh nghiệp đã có nhận thức rõ ràng về vai trò của nhân lực đối với hoạt động kinh doanh inbound.

2.4.2. Hạn chế

Bên cạnh những thuận lợi và tiềm năng phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound, Công ty Sun Travel hiện vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế nhất định liên quan đến năng lực nhân sự, kinh nghiệm thực tiễn và khả năng đáp ứng yêu cầu của thị trường khách quốc tế.

Theo kết quả phỏng vấn Anh Trần Công Nam – Giám đốc Công ty Sun Travel về những hạn chế và nguyên nhân còn tồn tại trong quá trình xây dựng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound, anh chia sẻ rằng:

“Sun Travel xuất phát là một doanh nghiệp trẻ, quy mô còn nhỏ nên giai đoạn đầu công ty tập trung chủ yếu vào thị trường nội địa và outbound để ổn định hoạt động trước. Vì vậy, tụi anh chưa có nhiều cơ hội tiếp cận thực tế với thị trường

khách inbound. Đó cũng là lý do đội ngũ nhân sự hiện tại chưa có nhiều kinh nghiệm phục vụ khách quốc tế.”

Theo anh Nam, khó khăn lớn nhất hiện nay không nằm ở việc thiếu nhân sự mà là thiếu đội ngũ có khả năng đáp ứng đồng thời nhiều yêu cầu của thị trường khách quốc tế như ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa, xử lý tình huống và tác phong phục vụ chuyên nghiệp.

“Làm khách quốc tế không chỉ cần biết ngoại ngữ mà còn phải hiểu văn hóa, tâm lý khách và cách xử lý tình huống trong môi trường áp lực cao. Trong khi đó, phần lớn nhân sự của công ty trước giờ quen phục vụ khách nội địa nên vẫn còn thiếu trải nghiệm thực tế để đạt tiêu chuẩn phục vụ inbound.”

Bên cạnh đó, anh Nam cũng cho rằng một hạn chế khác của doanh nghiệp là nguồn lực tài chính và quy mô hoạt động còn hạn chế, dẫn đến việc đầu tư cho đào tạo chuyên sâu chưa được thực hiện bài bản như các doanh nghiệp lớn.

“Đào tạo một nhân sự phục vụ khách inbound thực sự không đơn giản. Doanh nghiệp phải đầu tư thời gian, chi phí và tạo điều kiện cho nhân viên va chạm thực tế. Với một công ty khởi nghiệp như Sun Travel, tụi anh phải đi từng bước, vừa vận hành vừa đào tạo nên tốc độ phát triển nguồn nhân lực chưa thể nhanh được.”

Ngoài ra, theo chia sẻ của anh Nam, mặc dù đội ngũ nhân viên hiện nay có ưu điểm là trẻ, nhiệt tình và chịu khó học hỏi, nhưng tính chuyên nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế vẫn chưa đồng đều giữa các vị trí.

“Điểm mạnh của nhân sự bên anh là rất năng động và có tinh thần trách nhiệm. Tuy nhiên, nếu để phục vụ khách inbound thì vẫn cần rèn thêm nhiều về kỹ năng xử lý áp lực, quản lý thời gian và tác phong chuyên nghiệp trong môi trường quốc tế.”

Bên cạnh yếu tố con người, công ty hiện cũng chưa xây dựng hoàn chỉnh quy trình phục vụ chuyên biệt dành cho khách inbound, chưa có bộ phận chuyên trách nghiên cứu thị trường quốc tế và chưa hình thành hệ thống đào tạo nội bộ theo tiêu chuẩn phục vụ khách nước ngoài.

Từ những chia sẻ trên có thể nhận thấy rằng, nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại Sun Travel hiện vẫn còn một số hạn chế đáng chú ý như năng lực ngoại ngữ chưa đồng đều, thiếu kinh nghiệm thực tiễn trong môi trường phục vụ khách quốc tế, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa và xử lý tình huống còn hạn chế, tác phong

phục vụ theo tiêu chuẩn quốc tế chưa thực sự chuyên nghiệp và chưa có sự chuyên môn hóa rõ ràng theo định hướng phục vụ khách inbound. Bên cạnh đó, doanh nghiệp hiện vẫn chưa xây dựng được hệ thống đào tạo nội bộ và quy trình phục vụ chuyên biệt dành cho thị trường khách quốc tế. Những hạn chế này cho thấy nguồn nhân lực của công ty hiện mới chỉ đáp ứng tương đối tốt đối với thị trường nội địa và outbound, trong khi để phát triển hoạt động inbound thì vẫn cần tiếp tục đầu tư, đào tạo và hoàn thiện trong thời gian tới. Với định hướng phát triển rõ ràng cùng tinh thần cầu tiến của đội ngũ lãnh đạo và nhân sự, đây được xem là những khó khăn có thể từng bước khắc phục trong quá trình phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới.

2.4.3. Nguyên nhân

Những hạn chế trong nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại Công ty Sun Travel xuất phát từ cả nguyên nhân khách quan lẫn chủ quan, gắn liền với đặc điểm quy mô doanh nghiệp, định hướng phát triển thị trường và thực trạng nguồn nhân lực du lịch hiện nay.

Trước hết, nguyên nhân lớn nhất đến từ việc công ty chưa trực tiếp khai thác thị trường khách inbound trong suốt quá trình hoạt động trước đây. Trong nhiều năm, Sun Travel chủ yếu tập trung vào thị trường khách nội địa và outbound nhằm ổn định doanh thu, xây dựng thương hiệu và mở rộng mạng lưới khách hàng. Do đó, hoạt động tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự của công ty cũng chủ yếu phục vụ hai phân khúc này, chưa đặt trọng tâm vào yêu cầu của thị trường khách quốc tế đến Việt Nam.

Quy mô doanh nghiệp còn tương đối nhỏ nên nguồn lực dành cho công tác đào tạo và phát triển nhân sự còn hạn chế. Với số lượng nhân viên chưa nhiều, công ty phải ưu tiên nguồn lực cho hoạt động vận hành và kinh doanh, trong khi việc đào tạo chuyên sâu về ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp quốc tế và tiêu chuẩn phục vụ inbound đòi hỏi chi phí lớn và thời gian dài. Đây là khó khăn chung của nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ trong giai đoạn đầu phát triển. Nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao tại Việt Nam hiện nay vẫn còn thiếu hụt, đặc biệt là nhân sự có khả năng sử dụng ngoại ngữ tốt và kinh nghiệm phục vụ khách quốc tế. Theo đánh giá của Tổng cục Du lịch Việt Nam, phần lớn lao động du lịch hiện nay vẫn còn hạn chế về kỹ năng nghề nghiệp, ngoại ngữ và khả năng thích ứng với môi trường làm

việc quốc tế. Điều này khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân sự phù hợp với yêu cầu phát triển thị trường inbound.

Một nguyên nhân khác là nhân sự của công ty hiện nay phần lớn còn trẻ và kinh nghiệm thực tế chưa nhiều. Mặc dù đây là lực lượng có ưu thế về khả năng tiếp cận công nghệ và tinh thần học hỏi, tuy nhiên kinh nghiệm xử lý tình huống phức tạp, khả năng làm việc trong môi trường đa văn hóa và tác phong phục vụ theo tiêu chuẩn quốc tế vẫn cần thêm thời gian để hoàn thiện. Bên cạnh đó, công ty hiện chưa xây dựng được hệ thống đào tạo nội bộ chuyên biệt dành cho hoạt động phục vụ khách inbound. Các kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên chủ yếu được tích lũy thông qua quá trình làm việc thực tế thay vì đào tạo theo quy trình và tiêu chuẩn quốc tế. Điều này dẫn đến sự thiếu đồng đều về chất lượng chuyên môn và tác phong phục vụ giữa các bộ phận.

Ngoài yếu tố nội tại, sự cạnh tranh ngày càng cao của thị trường du lịch quốc tế cũng tạo áp lực lớn đối với doanh nghiệp. Khách du lịch quốc tế hiện nay có yêu cầu ngày càng cao về chất lượng dịch vụ, trải nghiệm cá nhân hóa và tính chuyên nghiệp trong phục vụ. Trong khi đó, các doanh nghiệp lớn đã có nhiều kinh nghiệm khai thác thị trường inbound và sở hữu đội ngũ nhân sự chuyên môn cao, tạo ra áp lực cạnh tranh đáng kể đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ như Sun Travel.

Từ những nguyên nhân trên có thể thấy rằng, hạn chế trong nguồn nhân lực phục vụ khách inbound của Sun Travel không chỉ xuất phát từ nội tại doanh nghiệp mà còn chịu ảnh hưởng từ bối cảnh chung của ngành du lịch. Tuy nhiên, với định hướng phát triển rõ ràng cùng tiềm năng sẵn có về đội ngũ nhân sự trẻ và năng động, doanh nghiệp vẫn có cơ hội từng bước khắc phục các hạn chế và xây dựng nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu phát triển thị trường khách inbound trong thời gian tới.

2.4.4. Khoảng cách giữa thực trạng và yêu cầu

Qua phân tích thực trạng nguồn nhân lực hiện nay tại Công ty Sun Travel có thể nhận thấy vẫn tồn tại khoảng cách tương đối lớn giữa năng lực thực tế của đội ngũ nhân sự với yêu cầu phục vụ khách inbound theo tiêu chuẩn quốc tế. Khoảng cách này thể hiện trên nhiều phương diện như ngoại ngữ, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm thực tiễn và mức độ chuyên môn hóa trong hoạt động phục vụ khách quốc

tế.

Khoảng cách lớn nhất nằm ở năng lực ngoại ngữ của đội ngũ nhân sự. Trong khi hoạt động phục vụ khách inbound đòi hỏi nhân viên phải có khả năng giao tiếp thành thạo bằng ngoại ngữ, sử dụng được thuật ngữ chuyên ngành và xử lý tình huống trong môi trường quốc tế thì phần lớn nhân sự của Sun Travel hiện nay mới chỉ đáp ứng ở mức giao tiếp cơ bản. Khả năng sử dụng ngoại ngữ còn chưa đồng đều giữa các bộ phận, đặc biệt thiếu nhân sự sử dụng thành thạo các ngoại ngữ trọng điểm như tiếng Trung, tiếng Hàn và tiếng Nhật – những thị trường khách quốc tế lớn của du lịch Đà Nẵng hiện nay.

Khoảng cách giữa thực tế và yêu cầu còn thể hiện ở kỹ năng giao tiếp đa văn hóa và tác phong phục vụ quốc tế. Hiện nay, phần lớn nhân sự của công ty được đào tạo và làm việc chủ yếu trong môi trường khách nội địa và outbound nên chưa có nhiều kinh nghiệm tiếp xúc trực tiếp với khách inbound. Trong khi đó, hoạt động phục vụ khách quốc tế đòi hỏi nhân viên phải hiểu biết về đặc điểm văn hóa, tâm lý và hành vi tiêu dùng của từng thị trường khách nhằm hạn chế xung đột văn hóa và nâng cao chất lượng trải nghiệm du lịch.

Ngoài ra, kỹ năng nghề nghiệp của nhân sự công ty hiện chủ yếu được hình thành thông qua kinh nghiệm thực tế thay vì đào tạo bài bản theo tiêu chuẩn quốc tế. Một số kỹ năng quan trọng như xử lý khủng hoảng, quản trị rủi ro trong tour, chăm sóc khách hàng quốc tế và xử lý khiếu nại bằng ngoại ngữ vẫn còn hạn chế. Trong khi đó, yêu cầu của hoạt động inbound đòi hỏi nhân sự phải có khả năng phản ứng nhanh, linh hoạt và chuyên nghiệp trong nhiều tình huống phát sinh. Khoảng cách này cũng thể hiện ở mức độ chuyên môn hóa theo vị trí công tác. Hiện nay, Sun Travel chưa có bộ phận chuyên trách phục vụ khách inbound cũng như chưa xây dựng được quy trình phục vụ riêng dành cho thị trường khách quốc tế. Các vị trí như điều hành tour, sale hay chăm sóc khách hàng hiện vẫn hoạt động theo mô hình phục vụ chung cho khách nội địa và outbound. Điều này khiến doanh nghiệp chưa hình thành được hệ thống nhân lực chuyên sâu theo định hướng phát triển inbound.

Bên cạnh đó, quy mô doanh nghiệp còn nhỏ và nguồn lực đào tạo hạn chế cũng tạo ra khoảng cách đáng kể giữa năng lực hiện tại với yêu cầu phát triển trong tương lai. Việc xây dựng đội ngũ nhân sự đạt tiêu chuẩn quốc tế đòi hỏi quá trình đào tạo lâu dài, sự đầu tư bài bản và môi trường thực hành thực tế thường xuyên,

trong khi Sun Travel hiện vẫn đang trong giai đoạn từng bước mở rộng hoạt động kinh doanh.

Nhìn chung, khoảng cách giữa thực trạng nguồn nhân lực hiện nay và yêu cầu phục vụ khách inbound tại Sun Travel vẫn còn khá rõ rệt. Tuy nhiên, với lợi thế về đội ngũ nhân sự trẻ, năng động và định hướng phát triển thị trường quốc tế trong tương lai, doanh nghiệp hoàn toàn có khả năng từng bước thu hẹp khoảng cách này thông qua hoạt động đào tạo, tuyển dụng và xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp.

CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC PHỤC VỤ KHÁCH INBOUND TẠI CÔNG TY SUN TRAVEL

3.1 Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Ý nghĩa của việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách Inbound

Trong hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế, nguồn nhân lực được xem là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đặc biệt đối với thị trường khách inbound, nhân lực không chỉ thực hiện chức năng phục vụ mà còn đóng vai trò đại diện hình ảnh doanh nghiệp và hình ảnh du lịch Việt Nam trong mắt du khách quốc tế.

Việc nâng cao chất lượng nhân lực phục vụ khách inbound có ý nghĩa quan trọng đối với Công ty Sun Travel trong bối cảnh doanh nghiệp đang định hướng mở rộng hoạt động sang thị trường khách quốc tế. Trước hết, nguồn nhân lực chất lượng cao giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng dịch vụ và đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng đa dạng của khách quốc tế. Khi nhân viên có trình độ ngoại ngữ tốt, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa và tác phong chuyên nghiệp, doanh nghiệp sẽ tạo được trải nghiệm tích cực cho khách hàng, từ đó nâng cao mức độ hài lòng và khả năng quay trở lại của du khách. Góp phần tăng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường du lịch quốc tế. Trong bối cảnh ngành du lịch Việt Nam đang phục hồi mạnh mẽ sau đại dịch và cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt, chất lượng nguồn nhân lực trở thành yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp lữ hành.

Ngoài ra, phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound còn giúp Sun Travel mở rộng thị trường kinh doanh, đa dạng hóa nguồn khách và tăng khả năng thích ứng với xu hướng hội nhập quốc tế. Đây cũng là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xây dựng thương hiệu, nâng cao uy tín và phát triển bền vững trong tương lai.

3.1.2. Tiềm năng và hạn chế về nhân lực trong phục vụ khách Inbound

Mặc dù còn nhiều hạn chế, tuy nhiên nguồn nhân lực của Sun Travel vẫn có tiềm năng phát triển trong lĩnh vực phục vụ khách inbound. Đội ngũ nhân sự của công ty phần lớn là lao động trẻ, năng động, có tinh thần trách nhiệm và khả năng thích ứng nhanh với môi trường làm việc mới. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đã có

kinh nghiệm tổ chức tour nội địa và outbound, tạo nền tảng thuận lợi để đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự theo định hướng phục vụ khách quốc tế trong thời gian tới.

Qua quá trình phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Sun Travel có thể nhận thấy doanh nghiệp vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế trong việc đáp ứng yêu cầu phục vụ khách inbound.

Thứ nhất, năng lực ngoại ngữ của đội ngũ nhân sự hiện chưa đồng đều giữa các bộ phận. Một số nhân viên mới chỉ đáp ứng được khả năng giao tiếp cơ bản, trong khi thị trường khách inbound yêu cầu trình độ ngoại ngữ chuyên ngành và khả năng xử lý tình huống bằng ngoại ngữ.

Thứ hai, công ty hiện chưa có đội ngũ nhân sự chuyên trách phục vụ khách inbound. Phần lớn nhân sự vẫn tập trung vào hoạt động nội địa và outbound nên chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế trong việc phục vụ khách quốc tế đến Việt Nam.

Thứ ba, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa và tác phong phục vụ quốc tế của nhân sự vẫn còn hạn chế. Một số nhân viên chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc trong môi trường đa văn hóa, dẫn đến khả năng thích ứng và xử lý tình huống quốc tế chưa thực sự chuyên nghiệp.

Thứ tư, công ty chưa xây dựng được quy trình đào tạo nội bộ và tiêu chuẩn phục vụ riêng dành cho hoạt động inbound. Các kỹ năng nghề nghiệp chủ yếu được tích lũy thông qua kinh nghiệm thực tế nên còn thiếu tính đồng bộ và chuyên môn hóa.

Ngoài ra, hạn chế về quy mô doanh nghiệp và nguồn lực tài chính cũng ảnh hưởng đến khả năng đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dài hạn.

3.2. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách Inbound tại công ty Sun Travel

3.2.1. Mục tiêu

Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại Công ty Sun Travel được xây dựng nhằm đáp ứng định hướng mở rộng hoạt động kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp trong giai đoạn tới. Mục tiêu trọng tâm là hình thành đội ngũ nhân sự có đủ năng lực chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, kỹ năng phục vụ và tác phong nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh

và từng bước phát triển thị trường khách inbound của công ty.

Trong ngắn hạn, doanh nghiệp tập trung nâng cao năng lực ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa và nghiệp vụ phục vụ khách quốc tế cho đội ngũ nhân sự hiện có, đặc biệt là bộ phận hướng dẫn và điều hành tour. Đồng thời, công ty từng bước xây dựng quy trình phục vụ chuyên biệt dành cho khách inbound nhằm tạo sự đồng bộ trong hoạt động phục vụ.

Trong trung và dài hạn, Sun Travel hướng đến việc xây dựng đội ngũ nhân sự chuyên trách phục vụ khách inbound có trình độ chuyên môn cao, tác phong chuyên nghiệp và khả năng đáp ứng tiêu chuẩn phục vụ quốc tế; đồng thời từng bước hoàn thiện quy trình phục vụ, nâng cao năng lực khai thác thị trường khách quốc tế tại Đà Nẵng và khu vực miền Trung, qua đó gia tăng năng lực cạnh tranh và khẳng định vị thế thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường du lịch.

3.2.2. Kế hoạch tuyển dụng

Căn cứ vào định hướng phát triển thị trường khách inbound trong giai đoạn 2026–2028, Công ty Sun Travel cần tuyển dụng nhân sự phù hợp với quy mô hoạt động và nhu cầu nhân lực thực tế của doanh nghiệp. Hiện nay, công ty có khoảng 26 nhân sự, trong đó phần lớn tập trung phục vụ thị trường nội địa và outbound. Tuy nhiên, doanh nghiệp chưa có bộ phận chuyên trách phục vụ khách inbound. Do đó, trong giai đoạn đầu triển khai hoạt động inbound, công ty cần bổ sung nguồn nhân lực tại các vị trí có vai trò trực tiếp trong quá trình phục vụ khách quốc tế.

Dựa trên dự báo quy mô hoạt động inbound trong giai đoạn đầu, công ty cần tuyển dụng bổ sung từ 5–7 nhân sự trong giai đoạn 2026–2028 nhằm đảm bảo khả năng vận hành tour inbound cơ bản.

➤ Đối với hướng dẫn viên quốc tế:

- Tuyển thêm từ 02-03 hướng dẫn viên có thẻ hướng dẫn quốc tế
- Ưu tiên ứng viên có khả năng sử dụng tiếng Anh hoặc tiếng Trung.
- Yêu cầu: có kinh nghiệm dẫn khách quốc tế hoặc đã từng làm việc tại doanh nghiệp lữ hành inbound.

➤ Đối với nhân viên điều hành chương trình du lịch Inbound:

- Tuyển 01 nhân sự phụ trách thiết kế và điều phối tour khách quốc tế.
- Yêu cầu: có kiến thức về tuyến điểm du lịch miền Trung và khả năng xử lý tình huống dịch vụ.

➤ *Đối với nhân viên Chăm sóc khách hàng Inbound:*

- Tuyển 01 nhân sự phụ trách tư vấn và hỗ trợ khách quốc tế qua email, website và nền tảng trực tuyến.

- Yêu cầu: có khả năng giao tiếp ngoại ngữ và xử lý phản hồi khách hàng.

➤ *Đối với nhân viên Sale Inbound:*

- Tuyển 01–02 nhân sự phụ trách tìm kiếm đối tác quốc tế và phát triển thị trường inbound.

Trong trường hợp hoạt động inbound phát triển ổn định sau năm 2028, công ty có thể tiếp tục mở rộng quy mô nhân sự nhằm đáp ứng nhu cầu khai thác thị trường quốc tế.

Trong quá trình tuyển dụng, doanh nghiệp cần ưu tiên các ứng viên có trình độ chuyên môn về du lịch, khả năng ngoại ngữ tốt, kỹ năng giao tiếp và tinh thần thích nghi với môi trường làm việc quốc tế. Đồng thời, công ty nên tăng cường liên kết với các trường đại học, cao đẳng đào tạo chuyên ngành du lịch tại Đà Nẵng nhằm tiếp cận nguồn nhân lực trẻ và có định hướng nghề nghiệp phù hợp.

3.2.3. Kế hoạch đào tạo và phát triển

Nhằm thực hiện mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân sự có đủ năng lực phục vụ khách inbound theo định hướng phát triển của công ty, Sun Travel cần triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo từng nội dung cụ thể như sau:

3.2.3.1. Tổ chức đào tạo ngoại ngữ chuyên ngành du lịch

Trong năm đầu triển khai hoạt động inbound, tổ chức lớp đào tạo tiếng Anh giao tiếp chuyên ngành du lịch dành cho toàn bộ hướng dẫn viên, điều hành tour và nhân viên chăm sóc khách hàng. Chương trình đào tạo được tổ chức 2 buổi/tuần vào buổi tối hoặc cuối tuần nhằm không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nội dung đào tạo tập trung vào:

- Giao tiếp với khách quốc tế trong quá trình phục vụ tour;
- Thuyết minh điểm du lịch bằng tiếng Anh;
- Xử lý tình huống và phản hồi khiếu nại của khách;
- Soạn email và tư vấn khách quốc tế.

Đối với các nhân sự có tiềm năng phát triển lâu dài, công ty hỗ trợ tham gia các khóa học tiếng Trung hoặc tiếng Hàn với chính sách hỗ trợ 30%–50% học phí hoặc thưởng đối với nhân viên đạt chứng chỉ ngoại ngữ để tạo động lực học tập

nhằm chuẩn bị nguồn nhân lực phục vụ các thị trường khách trọng điểm trong tương lai.

3.2.3.2. Đào tạo nghiệp vụ phục vụ khách Inbound theo từng vị trí công tác

Đối với hướng dẫn viên:

- Tổ chức đào tạo kỹ năng thuyết minh chuyên sâu;
- Hướng dẫn cách quản lý đoàn khách quốc tế;
- Đào tạo kỹ năng xử lý tình huống như khách bị thất lạc hành lý, thay đổi lịch trình hoặc gặp vấn đề sức khỏe;
- Tập huấn kỹ năng sơ cứu cơ bản và hỗ trợ khách trong trường hợp khẩn cấp.

Đối với nhân viên điều hành:

- Đào tạo cách xây dựng chương trình tour inbound;
- Hướng dẫn quy trình phối hợp với khách sạn, nhà hàng, hãng xe và đối tác quốc tế;
- Đào tạo kỹ năng xử lý sự cố dịch vụ và thay đổi lịch trình tour.

Đối với nhân viên chăm sóc khách hàng:

- Đào tạo kỹ năng tư vấn khách quốc tế qua điện thoại, email và nền tảng trực tuyến;
- Hướng dẫn quy trình tiếp nhận và xử lý phản hồi khách hàng;
- Đào tạo kỹ năng chăm sóc khách sau tour nhằm nâng cao tỷ lệ khách quay lại sử dụng dịch vụ.

3.2.3.3. Đào tạo kỹ năng giao tiếp đa văn hoá

Do khách inbound đến từ nhiều quốc gia khác nhau, công ty cần tổ chức các buổi đào tạo chuyên đề về văn hóa và tâm lý khách du lịch quốc tế.

- Mỗi tháng tổ chức 01 buổi chia sẻ chuyên đề về đặc điểm khách châu Âu, khách Hàn Quốc, khách Trung Quốc hoặc khách Đông Nam Á;
- Hướng dẫn nhân viên những điều nên và không nên trong giao tiếp với khách quốc tế;
- Tổ chức các tình huống mô phỏng để nhân viên thực hành xử lý khác biệt văn hóa trong thực tế.

3.2.3.4. Tăng cường đào tạo thực tế và tích lũy kinh nghiệm nghề nghiệp

Bên cạnh đào tạo lý thuyết, Sun Travel cần tạo điều kiện để nhân viên được

tiếp xúc thực tế với hoạt động phục vụ khách quốc tế. Doanh nghiệp có thể triển khai:

- Tổ chức các chuyến khảo sát tuyến điểm du lịch miền Trung cho nhân viên;
- Cho nhân viên tham gia hỗ trợ các đoàn khách quốc tế thực tế để học hỏi kinh nghiệm;
- Cử nhân sự tham gia các hội chợ du lịch, hội thảo hoặc chương trình liên kết doanh nghiệp;
- Tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm nội bộ sau mỗi chương trình tour.

3.2.4. Chính sách đãi ngộ và khen thưởng

Để nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound, Chính sách đãi ngộ và khen thưởng theo hướng cụ thể, minh bạch và gắn trực tiếp với hiệu quả công việc của từng nhân sự. Chính sách này không chỉ giúp doanh nghiệp giữ chân nhân sự có năng lực mà còn tạo động lực để nhân viên chủ động nâng cao trình độ chuyên môn và chất lượng phục vụ khách quốc tế.

3.2.4.1. Chính sách tiền lương và phụ cấp

Đối với các vị trí phục vụ khách inbound, công ty cần áp dụng mức lương phù hợp với năng lực chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và kinh nghiệm thực tế của nhân viên. Cụ thể:

- Hướng dẫn viên quốc tế được hưởng phụ cấp ngoại ngữ đối với nhân sự sử dụng tiếng Anh, tiếng Trung hoặc tiếng Hàn trong quá trình làm việc;
- Nhân viên điều hành tour inbound được hưởng phụ cấp trách nhiệm do thường xuyên xử lý lịch trình và các tình huống phát sinh;
- Nhân viên chăm sóc khách hàng quốc tế được hỗ trợ phụ cấp làm việc ngoài giờ đối với các trường hợp hỗ trợ khách quốc tế khẩn cấp.

3.2.4.2. Chính sách thưởng theo hiệu quả công việc

Cơ chế thưởng theo hiệu quả công việc nhằm khuyến khích nhân viên nâng cao chất lượng phục vụ khách inbound. Cụ thể:

- Thưởng theo đánh giá hài lòng của khách hàng sau tour;
- Thưởng đối với hướng dẫn viên nhận được phản hồi tích cực từ khách quốc tế;
- Thưởng nóng đối với nhân viên xử lý tốt các tình huống khẩn cấp hoặc sự cố phát sinh trong tour;

- Thưởng doanh số đối với nhân viên kinh doanh khai thác được khách hàng hoặc đối tác quốc tế mới;

- Thưởng theo quý hoặc theo năm đối với nhân sự đạt thành tích xuất sắc trong hoạt động phục vụ khách inbound.

- Triển khai hình thức “Nhân viên phục vụ khách quốc tế tiêu biểu” nhằm tạo động lực cạnh tranh tích cực giữa các nhân viên.

3.2.4.3. Chính sách hỗ trợ đào tạo và phát triển

Để khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn, công ty cần triển khai chính sách hỗ trợ đào tạo cụ thể:

- Hỗ trợ từ 30%–50% chi phí học ngoại ngữ;
- Hỗ trợ lệ phí thi chứng chỉ ngoại ngữ hoặc chứng chỉ nghiệp vụ du lịch;
- Hỗ trợ chi phí tham gia hội thảo, khóa học hoặc chương trình tập huấn chuyên môn;
- Tạo điều kiện cho nhân viên tham gia famtrip, khảo sát tuyến điểm và học hỏi thực tế.

3.2.5. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả

Để kiểm soát hiệu quả kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound, cần xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể đối với từng bộ phận và từng giai đoạn triển khai. Việc đánh giá cần được thực hiện định kỳ theo tháng, quý và sau mỗi chương trình tour nhằm đảm bảo khả năng theo dõi, điều chỉnh và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

3.2.5.1. Chỉ tiêu về năng lực ngoại ngữ

Mục tiêu cụ thể đối với khả năng sử dụng ngoại ngữ của nhân viên phục vụ khách inbound:

- 100% hướng dẫn viên và điều hành tour inbound có khả năng giao tiếp tiếng Anh cơ bản trong công việc;
- Ít nhất 50% nhân sự phục vụ khách inbound đạt trình độ tiếng Anh tương đương TOEIC 650 hoặc IELTS 5.5 trở lên trong giai đoạn 2027–2028;
- Có tối thiểu 2–3 nhân sự có khả năng sử dụng tiếng Trung hoặc tiếng Hàn để phục vụ thị trường khách tiềm năng.

3.2.5.2. Chỉ tiêu về nghiệp vụ chuyên môn

Đối với đội ngũ hướng dẫn viên:

- 100% hướng dẫn viên được tham gia đào tạo nghiệp vụ inbound;
- Mỗi hướng dẫn viên tham gia tối thiểu 1 chương trình đào tạo chuyên môn/năm;

Đối với bộ phận điều hành:

- 100% nhân viên điều hành được đào tạo quy trình vận hành tour inbound;
- Thời gian xử lý sự cố dịch vụ không vượt quá 30 phút đối với các tình huống khẩn cấp;
- Hạn chế tối đa các sai sót liên quan đến lịch trình, đặt dịch vụ hoặc phối hợp đối tác.

3.2.5.3. Chỉ tiêu về chất lượng phục vụ khách hàng

Xây dựng hệ thống đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng sau chương trình du lịch thông qua phiếu khảo sát hoặc đánh giá trực tuyến. Các mục tiêu cụ thể gồm:

- Mức độ hài lòng của khách quốc tế đạt từ 85% trở lên;
- Tỷ lệ khách quay lại hoặc giới thiệu khách mới đạt từ 20%–30%;
- Tỷ lệ phản hồi tích cực trên nền tảng trực tuyến tăng qua từng năm.

Ngoài ra, công ty cần đánh giá: tốc độ phản hồi khách hàng; thái độ phục vụ; khả năng hỗ trợ khách trong quá trình sử dụng dịch vụ.

3.2.5.4. Chỉ tiêu về đào tạo và phát triển nhân sự

Để đảm bảo tính liên tục trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực, các chỉ tiêu cụ thể cần đặt ra:

- Tổ chức tối thiểu 2–3 chương trình đào tạo nội bộ/năm;
- 100% nhân sự mới được đào tạo định hướng trước khi tham gia phục vụ khách;
- Mỗi nhân viên được tham gia ít nhất 1 chương trình đào tạo hoặc khảo sát thực tế/năm.

Bên cạnh đó công ty cũng cần theo dõi:

- Tỷ lệ nhân viên hoàn thành chương trình đào tạo;
- Khả năng ứng dụng kiến thức vào thực tế;
- Mức độ tiến bộ của nhân viên sau đào tạo.

3.2.5.5. Chỉ tiêu đánh giá kết quả làm việc của nhân viên

Xây dựng hệ thống KPI cụ thể thay vì đánh giá cảm tính như hiện nay.

- Thời gian phản hồi khách quốc tế không quá 30 phút trong giờ làm việc;
- Mức độ hài lòng của khách đạt trên 85%;
- Mỗi nhân sự hoàn thành ít nhất 01 khóa đào tạo/quý;
- Hướng dẫn viên không để xảy ra phản ánh nghiêm trọng trong tour;
- Điều hành tour xử lý sự cố trong vòng tối đa 30 phút.

Kết quả KPI cần liên kết trực tiếp với: thưởng tháng/quý, xét tăng lương, cơ hội thăng tiến.

3.2.6. Ngân sách phát triển nguồn nhân lực

Ngoài nguồn kinh phí nội bộ, công ty có thể: Để đảm bảo kế hoạch phát triển nguồn nhân lực được triển khai hiệu quả, công ty có thể phân bổ khoảng 3%–5% lợi nhuận hằng năm cho công tác phát triển nguồn nhân lực. Dự kiến ngân sách được phân bổ như sau:

Nội dung	Dự kiến chi phí/năm
Đào tạo ngoại ngữ	20–30 triệu đồng
Đào tạo nghiệp vụ inbound	15–20 triệu đồng
Tổ chức đào tạo nội bộ	10 triệu đồng
Famtrip và khảo sát thực tế	15–25 triệu đồng
Tuyển dụng nhân sự mới	10–15 triệu đồng
Khen thưởng và hỗ trợ nhân viên	10 triệu đồng

Ngoài nguồn kinh phí nội bộ, công ty có thể:

- Liên kết với các trung tâm đào tạo để giảm chi phí;
- Tận dụng chương trình hỗ trợ từ hiệp hội du lịch;
- Hợp tác với trường đại học, cao đẳng du lịch để đào tạo thực tập sinh.

3.2.7. Lộ trình triển khai kế hoạch

Để kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound đạt hiệu quả, Công ty Sun Travel cần triển khai theo từng giai đoạn cụ thể.

➤ Giai đoạn 1: Chuẩn bị và đào tạo nền tảng (2026)

Các hoạt động triển khai:

- Tuyển dụng bổ sung 2 hướng dẫn viên quốc tế và 1 nhân viên điều hành inbound;
- Tổ chức đào tạo tiếng Anh giao tiếp chuyên ngành du lịch;
- Xây dựng quy trình phục vụ khách inbound;

- Tổ chức các buổi đào tạo kỹ năng giao tiếp đa văn hóa;
- Triển khai thử nghiệm một số đoàn khách quốc tế nhỏ.

Mục tiêu:

- Hình thành đội ngũ nhân sự cơ bản phục vụ khách inbound;
- Nâng cao năng lực ngoại ngữ và nghiệp vụ cho đội ngũ hiện có.

➤ *Giai đoạn 2: Hoàn thiện và nâng cao chất lượng (2027-2028)*

Các hoạt động triển khai:

- Tiếp tục tuyển dụng bổ sung nhân sự phục vụ khách quốc tế;
- Tổ chức đào tạo chuyên sâu về xử lý tình huống và quản lý tour inbound;
- Triển khai chương trình famtrip và khảo sát thực tế;
- Hoàn thiện hệ thống đánh giá nhân sự;
- Xây dựng bộ phận chuyên trách inbound.

Mục tiêu:

- Chuẩn hóa kỹ năng phục vụ khách quốc tế;
- Tăng khả năng khai thác và vận hành tour inbound.

➤ *Giai đoạn 3: Ổn định và phát triển bền vững (2029-2030)*

Các hoạt động triển khai:

- Hoàn thiện đội ngũ nhân sự chuyên trách inbound;
- Chuẩn hóa quy trình phục vụ theo tiêu chuẩn quốc tế;
- Mở rộng thị trường khách quốc tế;
- Đào tạo đội ngũ nhân sự kế thừa;
- Nâng cao chất lượng dịch vụ và thương hiệu doanh nghiệp.

Mục tiêu:

- Xây dựng đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp;
- Tăng năng lực cạnh tranh của Sun Travel trong lĩnh vực lữ hành inbound tại

Đà Nẵng.

3.3. Giải pháp triển khai hiệu quả kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound của công ty Sun Travel

Để kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound được triển khai hiệu quả trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp, khóa luận đề xuất một số giải pháp cụ thể như sau:

➤ *Thành lập nhóm nhân sự phụ trách Inbound ngay trong năm đầu triển*

khai:

Công ty cần lựa chọn từ 3–5 nhân sự hiện có để xây dựng nhóm phụ trách hoạt động inbound, gồm:

- 01 nhân sự điều hành tour;
- 01 nhân sự kinh doanh/chăm sóc khách hàng;
- 01–02 hướng dẫn viên có khả năng ngoại ngữ;
- 01 nhân sự hỗ trợ marketing và truyền thông.

Nhóm này sẽ được ưu tiên đào tạo chuyên sâu và trực tiếp tham gia xây dựng quy trình phục vụ khách quốc tế. Việc hình thành nhóm chuyên trách ngay từ đầu sẽ giúp công ty tránh tình trạng vận hành chồng chéo và thiếu người chịu trách nhiệm chính khi triển khai hoạt động inbound.

➤ *Áp dụng chương trình đào tạo nội bộ bắt buộc hàng tháng:*

Công ty cần xây dựng lịch đào tạo cố định mỗi tháng thay vì đào tạo ngắn hạn không liên tục. Cụ thể:

- Tuần 1: đào tạo tiếng Anh giao tiếp du lịch;
- Tuần 2: đào tạo kỹ năng xử lý tình huống với khách quốc tế;
- Tuần 3: đào tạo kỹ năng điều hành và phối hợp dịch vụ;
- Tuần 4: họp đánh giá và chia sẻ tình huống thực tế phát sinh.

Mỗi buổi đào tạo kéo dài từ 1,5–2 giờ và có kiểm tra đánh giá cuối buổi. Nội dung đào tạo cần tập trung vào tình huống thực tế thay vì lý thuyết chung. Ví dụ: khách bị thất lạc hành lý, khách yêu cầu đổi lịch trình, khách phản ánh chất lượng khách sạn,...

➤ *Xây dựng “Cẩm nang nghiệp vụ phục vụ khách Inbound” cho nhân viên công ty:*

Xây dựng tài liệu nội bộ thống nhất để nhân viên dễ áp dụng trong thực tế. Nội dung sổ tay gồm:

- Quy trình đón và tiễn khách quốc tế;
- Mẫu câu giao tiếp tiếng Anh cơ bản;
- Quy trình xử lý khiếu nại;
- Danh sách hotline khẩn cấp;
- Quy định về tác phong và thái độ phục vụ;
- Các lưu ý văn hóa đối với từng thị trường khách.

Tài liệu cần được lưu trên Google Drive nội bộ để tất cả nhân viên có thể truy cập và cập nhật thường xuyên.

➤ *Triển khai cơ chế “Đào tạo kèm cặp thực tế”:*

Áp dụng hình thức “1 nhân sự có kinh nghiệm kèm 1 nhân sự mới”. Cụ thể:

- Hướng dẫn viên mới sẽ đi tour cùng hướng dẫn viên có kinh nghiệm trong 1–2 tháng đầu;
- Nhân viên điều hành mới được tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng và vận hành tour thực tế;
- Sau mỗi tour, tổ chức họp rút kinh nghiệm bắt buộc.

➤ *Thử nghiệm chương trình du lịch Inbound theo quy mô nhỏ trước khi mở rộng:*

Trong giai đoạn đầu, công ty không nên khai thác inbound đại trà mà cần triển khai thử nghiệm theo từng nhóm khách nhỏ. Cụ thể:

- Nhận các đoàn khách từ 5–15 khách;
- Ưu tiên thị trường dễ tiếp cận như khách Đông Nam Á hoặc khách nói tiếng Anh;
- Tập trung tour ngắn ngày tại Đà Nẵng – Hội An – Huế.

Đây là giải pháp giúp doanh nghiệp giảm rủi ro và từng bước hoàn thiện chất lượng nguồn nhân lực trước khi mở rộng thị trường khách quốc tế trong tương lai.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh ngành du lịch Việt Nam đang từng bước phục hồi và hội nhập mạnh mẽ với thị trường quốc tế, phát triển nguồn nhân lực phục vụ khách inbound trở thành yêu cầu cấp thiết đối với các doanh nghiệp lữ hành. Đặc biệt, tại thành phố Đà Nẵng – một trong những trung tâm du lịch trọng điểm của cả nước – việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành du lịch địa phương.

Thông qua quá trình nghiên cứu đề tài “Xây dựng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại Công ty Sun Travel”, khóa luận đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực phục vụ khách inbound, các yêu cầu đối với nhân lực trong môi trường du lịch quốc tế cũng như vai trò của nguồn nhân lực đối với hoạt động kinh doanh lữ hành. Trên cơ sở đó, đề tài đã tiến hành phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh và thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Sun Travel trong giai đoạn 2022–2024.

Kết quả nghiên cứu cho thấy Sun Travel là doanh nghiệp có tiềm năng phát triển thị trường khách inbound nhờ sở hữu đội ngũ nhân sự trẻ, năng động, có tinh thần trách nhiệm và bước đầu có kinh nghiệm trong hoạt động outbound. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng đã có nền tảng nhất định về cơ sở vật chất, hệ thống công nghệ thông tin và mạng lưới hoạt động du lịch. Tuy nhiên, do trước đây công ty chủ yếu tập trung khai thác thị trường nội địa và outbound nên nguồn nhân lực hiện nay vẫn còn nhiều hạn chế trong việc đáp ứng yêu cầu phục vụ khách quốc tế như năng lực ngoại ngữ chưa đồng đều, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa còn hạn chế, thiếu kinh nghiệm thực tiễn trong môi trường quốc tế và chưa có đội ngũ chuyên trách phục vụ khách inbound.

Từ việc phân tích những thuận lợi, hạn chế và khoảng cách giữa thực trạng với yêu cầu của thị trường khách quốc tế, đề tài đã đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound tại Công ty Sun Travel. Các giải pháp tập trung vào hoạt động đào tạo ngoại ngữ, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế, xây dựng đội ngũ nhân sự chuyên trách, hoàn thiện quy trình phục vụ khách inbound, tăng cường ứng dụng công nghệ và phát triển môi trường làm việc chuyên nghiệp trong doanh nghiệp.

Có thể khẳng định rằng, trong điều kiện cạnh tranh ngày càng cao của ngành du lịch hiện nay, nguồn nhân lực chính là yếu tố quyết định đến chất lượng dịch vụ và khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp lữ hành. Vì vậy, việc đầu tư xây dựng nguồn nhân lực phục vụ khách inbound không chỉ giúp Sun Travel từng bước tiếp cận và khai thác hiệu quả thị trường khách quốc tế mà còn tạo nền tảng quan trọng để doanh nghiệp nâng cao vị thế cạnh tranh và phát triển lâu dài trong tương lai.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình nghiên cứu, tuy nhiên do hạn chế về thời gian, kinh nghiệm thực tiễn và phạm vi tiếp cận dữ liệu nên khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp từ quý thầy cô và doanh nghiệp để đề tài được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tài liệu tiếng Việt

- Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2013), *Quản trị kinh doanh lễ hành*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Quốc hội Việt Nam (2017), *Luật Du lịch Việt Nam năm 2017*, Hà Nội.
- Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), *Báo cáo thường niên ngành du lịch*, Hà Nội.
- Tổng cục Thống kê (2019), *Niên giám thống kê du lịch Việt Nam*, Hà Nội.

2. Tài liệu nước ngoài

- Armstrong, M. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
- Baum, T. (2015), *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure*, Routledge.
- Becker, G. S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, University of Chicago Press.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008), “Progress in information technology and tourism management”, *Tourism Management*, 29(4), pp. 609–623.
- Dessler, G. (2020), *Human Resource Management* (16th ed.), Pearson.
- Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*, Wiley.
- Hofstede, G. (2011), “Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context”.
- ILO (2010), *Global Employment Trends*, International Labour Organization.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2016), *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.), Pearson Education.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988), “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), *Organizational Behavior* (17th ed.), Pearson.
- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
- UNWTO (2019), *International Tourism Highlights*, World Tourism

Organization.

- UNWTO (2021), *Tourism and COVID-19: Recovery and Future Trends*, World Tourism Organization.

- United Nations World Tourism Organization, *Glossary of Tourism Terms and Inbound Tourism*.

- UN Tourism (UNWTO), *UNWTO Glossary*, World Tourism Organization.

3. Website

- Tổng cục Du lịch Việt Nam, <https://vietnamtourism.gov.vn>

- UN Tourism (UNWTO), <https://www.unwto.org>

- Công ty Sun Travel, <https://suntravel.vn>

4. Tài liệu nội bộ doanh nghiệp

- Công ty Sun Travel (2024), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022–2024*, tài liệu nội bộ.

- Công ty Sun Travel (2024), *Báo cáo tình hình nhân sự công ty Sun Travel năm 2024*, tài liệu nội bộ.