

## FORECASTING TOURISM HUMAN RESOURCE DEMAND FOR THE PERIOD 2026 - 2030

**Tran Thi Minh Hai<sup>a</sup>**

**Mai Anh Vu<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> University of Economics - Technology for Industries

Email: [ttmhai@uneti.edu.vn](mailto:ttmhai@uneti.edu.vn)

<sup>b</sup> Thanh Hoa University of Culture, Sports and Tourism

Email: [maianhvu@dvttdt.edu.vn](mailto:maianhvu@dvttdt.edu.vn)

Received: 15/12/2025

Reviewed: 17/12/2025

Revised: 20/12/2025

Accepted: 15/01/2026

Released: 20/01/2026

*This paper analyzed the human resource challenges of Vietnam's tourism industry post-COVID-19, comparing the 2021-2030 planning targets with actual growth during 2023-2025. The study quantified a significant labor gap, forecasting that the sector will require over one million additional direct workers from 2026-2030, implying a compound annual growth rate (CAGR) of 12.9% per year. Rapid market recovery was exacerbating shortages in both quantity and quality, particularly in digital skills and high-value service capabilities. Thus, the paper proposed integrated policy solutions, including short-term measures and long-term strategic approaches.*

**Keywords:** Tourism workforce; Demand forecasting; Tourism growth; Sustainable development.

### 1. Giới thiệu

Ngành du lịch Việt Nam đang đứng trước một giao điểm mang tính quyết định. Sau giai đoạn tăng trưởng vàng (2015- 2019) và cú sốc đứt gãy do đại dịch COVID - 19, quá trình phục hồi từ năm 2022 đến nay không chỉ mang lại những tín hiệu tích cực mà còn phơi bày một nghịch lý mang tính cấu trúc: sự tăng trưởng bùng nổ của cầu du lịch đang diễn ra nhanh hơn đáng kể so với khả năng phục hồi của cung lao động. Sự lệch pha này đã nhanh chóng biến khoảng trống nhân lực từ một vấn đề tiềm ẩn trở thành rào cản hữu hình lớn nhất, đe dọa trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của toàn ngành.

Thực tiễn giai đoạn 2023 - 2025 cho thấy, trong khi lượng khách liên tục lập kỷ lục mới, thì các doanh nghiệp lại đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân sự trầm trọng, đặc biệt là lượng lớn lao động có kinh nghiệm đã rời ngành. Tình trạng này không chỉ là hệ quả tạm thời của khủng hoảng mà đã trở thành một biểu hiện của vấn đề sâu xa hơn: mô hình tăng trưởng trước đây vốn phụ thuộc vào lao động giá rẻ, có tỷ lệ qua đào tạo thấp, nay không còn phù hợp với bối cảnh thị trường mới. Vì thế, “điểm nghẽn” nhân lực đang trở thành thách thức chiến lược, có khả năng kìm hãm tham vọng đưa du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Do đó, bài viết này được thực hiện nhằm giải quyết vấn đề nghiên cứu cấp thiết: Quy mô của khoảng trống nhân lực du lịch trong giai đoạn chiến lược 2026 - 2030 là bao nhiêu và cần những giải pháp đột phá nào để cân bằng giữa mục tiêu tăng trưởng và năng lực cung ứng của thị trường lao động? Bài viết này sẽ giải quyết vấn đề trên bằng cách lượng hóa khoảng trống nhân lực và đề xuất các giải pháp chính sách khả thi.

### 2. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

#### 2.1. Cơ sở lý thuyết về Cung - Cầu nhân lực trong ngành Du lịch

Về mặt lý thuyết, thị trường lao động trong các ngành thâm dụng lao động như Du lịch chịu sự chi phối của quy luật Cung - Cầu, lý thuyết vốn con người và hiện tượng bất cân xứng thông tin. Lý thuyết vốn con người cho rằng kỹ năng, kinh nghiệm và trình độ đào tạo của người lao động là một dạng vốn đầu tư, quyết định trực tiếp đến năng suất và chất lượng dịch vụ [8]. Trong ngành du lịch, “sản phẩm” chính là trải nghiệm của khách hàng, vốn được kiến tạo bởi con người. Do đó, sự sụt giảm vốn con người (do lao động kinh nghiệm rời ngành) sẽ ngay lập tức làm suy giảm chất lượng sản phẩm tổng thể [11]. Khi một cú sốc ngoại sinh xảy ra (như đại dịch), thị trường lao động du lịch thường biểu hiện độ co giãn của cung thấp hơn cầu trong giai đoạn phục hồi.

Nghiên cứu về tác động của sự kiện 11/9 cho thấy ngành Du lịch toàn cầu đã mất hàng triệu việc làm, và quá trình tái thiết đội ngũ lao động có tay nghề cao mất nhiều năm, lâu hơn so với thời gian phục hồi của lượng khách [9]. Phân tích gần đây hơn về tác động của COVID-19 của Hội đồng Du lịch & Lữ hành Thế giới và Tổ chức Du lịch Thế giới, cũng khẳng định mô thức này trên quy mô toàn cầu, đồng thời nhấn mạnh sự xuất hiện của một “khoảng trống kỹ năng” mới [12]; [13]. Ngành du lịch hiện đại đòi hỏi năng lực số (digital competency) và kỹ năng phân tích dữ liệu mà lực lượng lao động truyền thống chưa được trang bị đầy đủ, tạo ra một thách thức kép về cả số lượng và chất lượng.

Cầu du lịch (lượng khách) có thể phục hồi nhanh chóng do nhu cầu bị dồn nén, trong khi cung lao động lại có độ trễ lớn do “hiệu ứng sẹo” (scarring effect) - người lao động ngần ngại quay trở lại một ngành bị cho là rủi ro và thiếu ổn định [7]. Sự bất cân xứng này tạo ra một “vòng xoáy đi xuống”: thiếu hụt nhân sự dẫn đến quá tải, làm giảm chất lượng dịch vụ, gây tổn hại đến thương hiệu điểm đến, khiến việc thu hút nhân tài mới trở nên khó khăn hơn.

## **2.2. Các nghiên cứu về nhân lực Du lịch tại Việt Nam**

Tại Việt Nam, các nghiên cứu trước đại dịch đã chỉ ra những yếu kém mang tính cấu trúc của nguồn nhân lực du lịch. Báo cáo của Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch cho thấy chỉ có khoảng 42% lao động trong ngành được đào tạo chuyên môn về du lịch, tỷ lệ lao động có trình độ ngoại ngữ cao còn rất hạn chế [6]. Thực tế cho thấy du lịch Việt Nam đã có những bước phát triển mạnh mẽ, từng bước khẳng định vai trò là ngành kinh tế mũi nhọn và đóng góp quan trọng vào sự phát triển của đất nước. Lực lượng lao động trong ngành cũng không ngừng tăng cường về số lượng. Tuy nhiên, một thực trạng lớn đang đặt ra là nguồn nhân lực du lịch tuy “đông nhưng chưa mạnh”. Một trong những nguyên nhân cơ bản là chất lượng đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế, dẫn đến tình trạng thiếu hụt nhân lực chất lượng cao [2]. Phân tích cho thấy lao động chưa qua đào tạo chính quy và lao động chuyển từ ngành khác sang đang chiếm tỷ trọng lớn hơn số lao động được đào tạo bài bản về du lịch. Nghịch lý này càng trở nên rõ ràng khi nhìn vào năng lực cung ứng của hệ thống giáo dục. Mặc dù cả nước có 156 cơ sở tham gia đào tạo du lịch, cung cấp khoảng 20.000 sinh viên tốt nghiệp mỗi năm, quy mô này vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của xã hội [1]. Chất lượng đầu ra cũng là một vấn đề, khi nhiều sinh viên tốt nghiệp vẫn thiếu kinh nghiệm thực tế, kỹ năng mềm và hầu như đều phải được doanh nghiệp đào tạo lại sau khi tuyển dụng. Chính điều này đã tạo ra một khoảng trống nhân lực, gây cản trở sự phát triển bền vững của toàn ngành và cũng chỉ ra sự thiếu liên kết giữa hệ thống giáo dục nghề nghiệp và nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp, dẫn đến tình trạng sinh viên ra trường phải được đào tạo lại về kỹ năng mềm, khả năng thích ứng và tư duy dịch vụ chuyên nghiệp. Về cơ bản, mô hình phát triển nhân lực du lịch của Việt Nam trước năm 2020 vẫn dựa trên lợi thế lao động giá rẻ, chưa thực sự đầu tư vào chiều sâu để nâng cao năng suất và chất lượng.

## **2.3. Khoảng trống nghiên cứu**

Có thể thấy rằng, mặc dù vấn đề khủng hoảng nhân lực du lịch đã được nhận diện ở cả bối cảnh quốc tế và Việt Nam, song vẫn tồn tại khoảng trống nghiên cứu quan trọng.

Thứ nhất, trong sự hiểu biết của nhóm tác giả nhận thấy còn thiếu nghiên cứu tại Việt Nam thực hiện một dự báo định lượng quy mô lớn về nhu cầu nhân lực giai đoạn 2026- 2030, đặc biệt là một dự báo có đối chiếu với các mục tiêu trong quy hoạch chiến lược cấp quốc gia.

Thứ hai, ảnh hưởng của tốc độ phục hồi mạnh mẽ của thị trường đối với tình trạng thiếu hụt trầm trọng của nguồn nhân lực chưa được phân tích một cách hệ thống.

Thứ ba, các giải pháp đề xuất thường mang tính riêng lẻ, chưa được tích hợp thành một hệ thống chính sách đồng bộ, có lộ trình rõ ràng theo từng giai đoạn. Bài viết này được thực hiện nhằm lấp đầy những khoảng trống đó.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Cách tiếp cận nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng cách tiếp cận thực chứng, tập trung vào việc quan sát, lượng hóa và phân tích các dữ kiện khách quan để đưa ra những kết luận có thể kiểm chứng. Cụ thể, cách tiếp cận này thể hiện qua việc sử dụng các số liệu thống kê, các chỉ tiêu trong văn bản quy hoạch và một mô hình toán học để dự báo một hiện tượng kinh tế- xã hội (cần nhân lực). Mục tiêu không phải là diễn giải các ý nghĩa chủ quan mà là đo lường và dự báo quy mô của khoảng trống nhân lực một cách khoa học, làm cơ sở cho việc hoạch định chính sách.

Phương pháp luận định lượng được ưu tiên nhằm đảm bảo tính khách quan và khả năng khái quát hóa của kết quả nghiên cứu.

#### 3.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp hai phương pháp chính:

Phương pháp Phân tích dữ liệu thứ cấp: Đây là phương pháp nền tảng, trong đó nhóm tác giả tiến hành thu thập, tổng hợp và phân tích các nguồn dữ liệu đã được công bố. Các nguồn dữ liệu chính bao gồm:

Văn bản quy hoạch: “Quy hoạch hệ thống du lịch Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2045” là tài liệu cốt lõi, cung cấp các mục tiêu chiến lược về hạ tầng (số buồng lưu trú), các chỉ tiêu kinh tế vĩ mô (đóng góp GDP), và các dự báo ban đầu về nhân lực [1].

Số liệu thống kê: Các báo cáo tình hình kinh tế - xã hội hàng năm và hàng quý của Tổng cục Thống kê, cùng các báo cáo tổng kết của Tổng cục Du lịch được sử dụng để xây dựng chuỗi dữ liệu thực tiễn về lượng khách và lao động giai đoạn 2015 - 2025 [5]; [3]; [4].

Các báo cáo chuyên ngành: Dữ liệu từ các báo cáo của Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch (ITDR) và các tổ chức quốc tế như UNWTO được dùng để làm sâu sắc thêm các phân tích về chất lượng và xu hướng nhân lực.

Phương pháp định lượng xây dựng mô hình dự báo cầu lao động trực tiếp được xây dựng dựa trên cơ sở của phương pháp định mức lao động được hình thành dựa trên nghiên cứu của [10]. Đây là một trong những cách tiếp cận phổ biến trong lĩnh vực kinh tế lao động và hoạch định nguồn nhân lực nhằm tính toán đơn giản về lượng lao động cần thiết. Nó giả định rằng có một mối quan hệ tương đối ổn định giữa một đơn vị đầu ra/cơ sở hạ tầng (ở đây là “buồng lưu trú”) và lượng lao động cần thiết để vận hành nó, các biến số và giả định được xác định như sau:

*Bảng 1: Các biến số và Giả định của mô hình Dự báo (mục tiêu 2030)*

| Biến số/Hệ số                                                     | Giá trị         | Ghi chú/Nguồn                                 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| Mục tiêu Buồng lưu trú (R)                                        | 1,3 triệu buồng | Biến số hạ tầng nền tảng                      |
| Hệ số Lao động/Buồng (C)                                          | 1,7             | Hệ số kỹ thuật để tính toán cầu nhân lực      |
| Mục tiêu Đóng góp GDP                                             | 13 - 14%        | Yêu cầu về tăng năng suất và giá trị gia tăng |
| <b>Mô hình tính toán: Tổng cầu lao động trực tiếp (L) = R x C</b> |                 |                                               |

*[Nguồn: Phân tích và tính toán dựa trên dữ liệu Quy hoạch]*

#### 4. Kết quả nghiên cứu

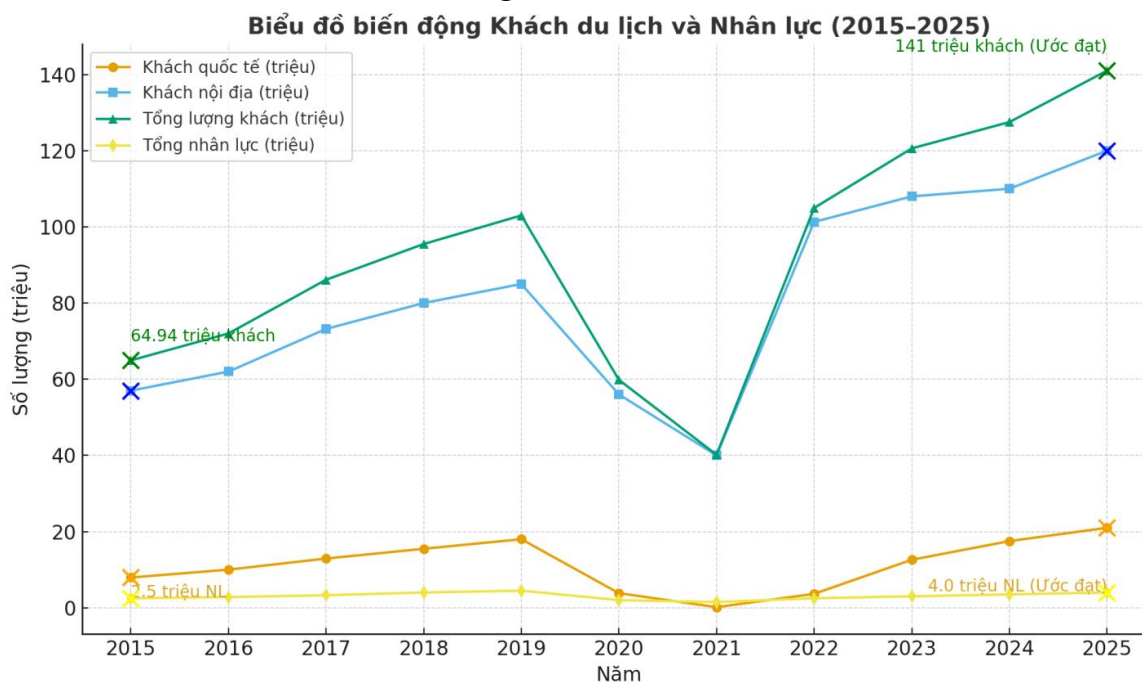
Các giai đoạn biến động của thị trường (2015- 2025), mối quan hệ giữa Cầu (lượng khách) và Cung (nhân lực) đã trải qua ba giai đoạn biến động rõ rệt:

Giai đoạn 1 (2015 - 2019): tăng trưởng đồng pha, tương đối cân bằng. Đây là giai đoạn thuận lợi khi cả cầu (lượng khách) và cung (nhân lực) cùng mở rộng với nhịp độ cao. Tổng lượt khách tăng bình quân khoảng 12,2%/năm, trong khi lao động tăng khoảng 15,8%/năm. Việc cung đi trước một bước cho thấy khả năng chuẩn bị nguồn lực khá tốt, giúp thị trường vận hành nhịp nhàng và hạn chế áp lực quá tải dịch vụ.

Giai đoạn 1 (2020 - 2021): suy giảm đồng thời do dịch bệnh. Tác động của COVID - 19 khiến cầu và cung đều thu hẹp đáng kể. Đến năm 2021, tổng lượt khách giảm khoảng 61% so với đỉnh 2019; quy mô lao động giảm khoảng 66,7%. Mức giảm của lao động sâu hơn cầu hàm ý sự dịch chuyển tạm thời khỏi ngành và gián đoạn một số quy trình vận hành, để lại những khoảng trống kỹ năng cần thời gian phục hồi.

Giai đoạn 3 (2022 - 2025): phục hồi lệch nhịp, áp lực điều chỉnh. Cầu du lịch phục hồi nhanh hơn cung nhân lực. Năm 2023, ngành phục vụ lượng khách cao hơn khoảng 17% so với 2019 nhưng với lực lượng lao động khoảng 2/3 mức trước dịch. Đến 2025, dù cải thiện, nguồn nhân lực ước vẫn thiếu tối thiểu khoảng 11,1% so với mức cần thiết quy chiếu 2019. Trạng thái “lệch nhịp” này chủ yếu tạo thêm yêu cầu về tối ưu năng suất, bảo đảm chất lượng dịch vụ và tăng cường các giải pháp bổ sung, đào tạo lại trong ngắn và trung hạn.

*Biểu đồ 1: Thống kê lượng khách Du lịch và Tổng nhân lực ngành giai đoạn 2015 - 2025*



[Nguồn: Tổng hợp của nhóm Tác giả từ Tổng cục Thống kê]

Sự chênh lệch tốc độ tăng trưởng này đã biểu hiện thành các vấn đề hữu hình: tình trạng quá tải, giảm sút chất lượng dịch vụ và tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao tại các trung tâm du lịch lớn trong giai đoạn 2024 - 2025. Đây là hệ quả tất yếu của việc các doanh nghiệp phải vận hành trên một nền tảng nhân sự thiếu hụt lớn về số lượng.

Sau nghiên cứu, kết quả dự báo cho thấy một thách thức tăng trưởng nhân lực theo cấp số nhân, đặc biệt trong giai đoạn 2026- 2030, số liệu được thể hiện trong Bảng 2.

Bảng 2: Kết quả dự báo cầu nhân lực trực tiếp giai đoạn 2026 – 2030

| Giai đoạn          | Lao động trực tiếp (người) | Nhu cầu bổ sung ròng (người) | Tốc độ tăng trưởng kép yêu cầu<br>(CAGR= $[(\text{Số dư cuối kỳ} / \text{Số dư đầu kỳ})^{1/n} - 1]$ ) |
|--------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Năm 2019 (Thực tế) | 1.040.000                  | -                            |                                                                                                       |
| Ước tính năm 2025  | 1.200.000                  | + 160.000 (so với 2019)      | 2,4%/năm (2019- 2025)                                                                                 |
| Dự báo năm 2030    | 2.210.000                  | + 1.010.000 (so với 2025)    | 12,9%/năm (2026- 2030)                                                                                |

[Nguồn: Phân tích và tính toán dựa trên dữ liệu quy hoạch]

Tốc độ tăng trưởng yêu cầu 12,9%/năm trong giai đoạn 2026 - 2030 là một con số đặc biệt thách thức khi đặt trong các bối cảnh so sánh. So với chính ngành du lịch: Tốc độ này cao hơn đáng kể so với tốc độ tăng trưởng lao động của ngành giai đoạn “hoàng kim” trước đây (khoảng 7,8% giai đoạn 2013- 2019). Điều này có nghĩa là các phương thức phát triển nhân lực hữu cơ, tự nhiên trước đây sẽ hoàn toàn không đủ để đáp ứng. Ngành cần một sự can thiệp mang tính chiến lược, một cuộc “đại nhảy vọt” về quy mô đào tạo và tuyển dụng. So với các ngành kinh tế khác: Mức tăng trưởng 12,9%/năm vượt xa tốc độ tăng trưởng lực lượng lao động trung bình của cả nước (dự kiến chỉ khoảng 1,5-2%/năm trong cùng giai đoạn). Điều này sẽ châm ngòi cho một cuộc cạnh tranh gay gắt về lao động với các ngành dịch vụ khác (bán lẻ, tài chính, công nghệ...), vốn cũng đang có nhu cầu nhân lực cao. Mỗi liên hệ nhân quả ở đây rất rõ ràng: tốc độ tăng trưởng nhân lực này không phải là một con số tùy tiện, mà là một yêu cầu tất yếu, được tính toán để đáp ứng các mục tiêu kinh tế vĩ mô trong Quy hoạch quốc gia (đón 35 triệu khách quốc tế, vận hành 1,3 triệu buồng phòng...). Nói cách khác, nếu không đạt được tốc độ tăng trưởng nhân lực này, các mục tiêu chiến lược của ngành du lịch sẽ khó để hoàn thành.

Bên cạnh đó, với nhu cầu trên 200.000 lao động/năm so với năng lực đào tạo khoảng 20.000 sinh viên/năm, khi quy đổi tốc độ tăng trưởng ra con số tuyệt đối, thách thức trở nên còn rõ nét hơn. Nhu cầu bổ sung ròng 1.010.000 lao động trực tiếp trong 5 năm (2026 - 2030) tương đương với việc ngành du lịch phải tuyển mới và đào tạo trung bình hơn 200.000 người mỗi năm. Tuy nhiên, khi đối chiếu với năng lực cung ứng hiện tại của hệ thống giáo dục, một khoảng chênh lệch khá lớn đã lộ ra. Theo “*Báo cáo tóm tắt Quy hoạch hệ thống du lịch*”, năng lực đào tạo chính quy hàng năm của toàn bộ 156 cơ sở đào tạo du lịch trên cả nước chỉ cho ra khoảng 20.000 sinh viên tốt nghiệp. Phân tích này cho thấy một sự thật đáng báo động: hệ thống đào tạo chính quy hiện tại chỉ có thể đáp ứng chưa tới 10% nhu cầu nhân lực mới hàng năm của ngành, 90% còn lại sẽ phải được lấp đầy bởi lao động trái ngành, lao động phổ thông chưa qua đào tạo, hoặc các chương trình đào tạo tại chỗ của doanh nghiệp. Điều này tạo ra một áp lực lớn lên các doanh nghiệp, buộc họ phải gánh thêm chi phí và thời gian đào tạo lại, đồng thời tiềm ẩn rủi ro lớn về tính không đồng bộ và thiếu chuyên nghiệp của chất lượng dịch vụ trên toàn hệ thống.

Bên cạnh quy mô, khoảng trống về chất lượng còn cấp thiết hơn, xuất phát từ sự thay đổi nhanh chóng trong cấu trúc thị trường và hành vi của khách du lịch. Chính sách thị thực mới (e-visa 90 ngày) đang thu hút mạnh mẽ nhóm khách du lịch độc lập, tự túc (FIT) và lưu trú dài ngày. Nhóm khách này có hành vi tìm kiếm thông tin, đặt dịch vụ và chia sẻ trải nghiệm chủ yếu trên các nền tảng số. Điều này đòi hỏi lực lượng lao động phải có các kỹ năng mà phần lớn chưa được trang bị bài bản như: Kỹ năng Phân phối và Bán hàng; Thành thạo việc quản trị các kênh OTA (Online Travel Agent), hệ thống quản lý khách sạn (PMS), và các

công cụ marketing kỹ thuật số để tối ưu hóa công suất phòng và doanh thu; Kỹ năng Marketing và Truyền thông: Quản lý danh tiếng trực tuyến (online reputation management), xử lý đánh giá của khách hàng trên các nền tảng như TripAdvisor, Booking.com, và sáng tạo nội dung quảng bá trên mạng xã hội; Kỹ năng Phân tích Dữ liệu: Khả năng thu thập và phân tích dữ liệu khách hàng để cá nhân hóa trải nghiệm và đưa ra các quyết định kinh doanh dựa trên dữ liệu, thay vì chỉ dựa vào kinh nghiệm vận hành truyền thống.

Để tối đa hóa chi tiêu của nhóm khách lưu trú dài ngày, ngành phải chuyển dịch từ việc bán các sản phẩm phổ thông (giường, phòng) sang “thiết kế và cung ứng trải nghiệm” chuyên biệt, giá trị cao (du lịch chăm sóc sức khỏe, du lịch trải nghiệm văn hóa sâu, du lịch sinh thái bền vững). Điều này tạo ra cầu cấp thiết về nhân sự có các năng lực bậc cao: Trí tuệ cảm xúc và Kỹ năng mềm: Khả năng giao tiếp đa văn hóa, xử lý tình huống phức tạp một cách tinh tế, và chủ động kiến tạo những “khoảnh khắc đáng nhớ” cho khách hàng; Kiến thức chuyên ngành: Am hiểu sâu về văn hóa, lịch sử, ẩm thực, hoặc các liệu pháp chăm sóc sức khỏe để có thể đóng vai trò như một chuyên gia tư vấn, một người kể chuyện thay vì chỉ là một nhân viên phục vụ. Đây chính là những kỹ năng được tích lũy bởi đội ngũ lao động có kinh nghiệm-nhóm đã rời ngành nhiều nhất trong đại dịch- tạo ra một cuộc “chảy máu chất xám” khó có thể bù đắp trong ngắn hạn.

Sự thiếu hụt số lượng và chất lượng nguồn nhân lực này còn do sự quản lý nhân lực chưa hiệu quả từ đội ngũ lãnh đạo cấp trung. Đây là tầng lớp “xương sống”, chịu trách nhiệm chuyển hóa chiến lược của lãnh đạo cấp cao thành các hoạt động vận hành hàng ngày và trực tiếp huấn luyện, dẫn dắt nhân viên tuyến đầu. Sự thiếu hụt ở cấp này gây ra các hệ quả nghiêm trọng: Đứt gãy trong đào tạo và kế thừa:

Nhân viên mới không có người hướng dẫn, kèm cặp bài bản, dẫn đến chất lượng dịch vụ không đồng đều và tỷ lệ nghỉ việc cao.

Giảm hiệu quả vận hành: Các tiêu chuẩn dịch vụ không được duy trì, các quy trình không được giám sát chặt chẽ, làm tăng rủi ro và giảm hiệu suất kinh doanh.

Quá tải cho quản lý cấp cao: Các giám đốc, tổng quản lý phải dành nhiều thời gian hơn để xử lý các vấn đề tác nghiệp hàng ngày, thay vì tập trung vào các nhiệm vụ chiến lược.

Như vậy, kết quả nghiên cứu không chỉ vạch ra một bài toán về số lượng, mà còn là một thách thức sâu sắc về việc tái cấu trúc và nâng cấp toàn diện chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu của một thị trường du lịch đang thay đổi nhanh chóng.

## **5. Thảo luận**

Kết quả nghiên cứu đã lượng hóa một cách rõ ràng khoảng trống nhân lực mà ngành du lịch Việt Nam đang đối mặt. Phần này sẽ thảo luận sâu hơn về các hàm ý của những kết quả đó, đối chiếu với các nghiên cứu trước và chỉ ra những hạn chế của nghiên cứu.

### **5.1. Diễn giải các kết quả chính**

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự chênh lệch đáng kể giữa mục tiêu tăng trưởng của ngành và năng lực hiện có của nguồn nhân lực. Tốc độ tăng trưởng kép yêu cầu 12,9%/năm không chỉ là một con số thống kê, nó đại diện cho một yêu cầu tăng trưởng phi tuyến tính, vượt xa mọi tiền lệ của ngành trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ nhất. Điều này cho thấy mô hình phát triển nhân lực hữu cơ, dựa vào sự dịch chuyển lao động tự nhiên giữa các ngành sẽ hoàn toàn thất bại trong việc đáp ứng nhu cầu của giai đoạn 2026 - 2030. Ngành du lịch đang đứng trước một bài toán không thể giải quyết bằng các phương pháp cũ. Bên cạnh đó, khoảng vênh cung- cầu (năng lực đào tạo chính quy chỉ đáp ứng dưới 10% nhu cầu) mang một hàm ý sâu sắc hơn: đang tồn tại một sự đứt gãy mang tính hệ thống giữa cơ quan hoạch định chính sách giáo dục và cơ quan quản lý ngành du lịch. Hệ thống giáo dục nghề nghiệp dường như chưa nhận thức được quy mô và tính cấp bách của cuộc khủng hoảng, vẫn vận hành theo một quán tính cũ, trong khi thị trường lao động đã thay đổi hoàn toàn sau đại dịch.

Phân tích về khoảng trống chất lượng cũng chỉ ra rằng, vấn đề không chỉ là “thiếu người” mà còn là “thiếu kỹ năng phù hợp”. Nhu cầu cấp thiết về kỹ năng số và năng lực cung ứng dịch

vụ giá trị cao cho thấy ngành đang ở trong một cuộc chuyển đổi mô hình từ du lịch đại chúng, chi phí thấp sang du lịch chất lượng cao, dựa trên trải nghiệm. Tuy nhiên, nguồn nhân lực - yếu tố quyết định sự thành công của quá trình chuyển đổi đó - lại đang là mắt xích yếu nhất.

### **5.2. Hạn chế của nghiên cứu**

Dù đã đạt được các mục tiêu đề ra, nghiên cứu vẫn có một số hạn chế cần được nhìn nhận. Thứ nhất, mô hình dự báo dựa trên hệ số lao động/buồng là một mô hình tuyến tính, chưa phản ánh được sự thay đổi về năng suất lao động do ứng dụng công nghệ và tự động hóa trong tương lai.

Thứ hai, các phân tích chủ yếu dựa trên dữ liệu tổng hợp ở cấp độ quốc gia, chưa vì mô hình hóa được sự khác biệt về nhu cầu nhân lực giữa các vùng du lịch và các phân khúc khách sạn khác nhau.

Thứ ba, việc đánh giá khoảng trống chất lượng chủ yếu dựa trên phân tích xu hướng và các báo cáo ngành, mang tính định hướng chứ chưa phải là kết quả của một cuộc khảo sát quy mô lớn về kỹ năng của người lao động. Những hạn chế này không làm thay đổi thông điệp chính của bài viết, nhưng gợi mở nhu cầu về các nghiên cứu sâu hơn trong tương lai.

### **5.3. Một số giải pháp**

Khoảng trống nhân lực trong du lịch không phải hiện tượng đơn tuyến mà là bài toán đa tầng, đan xen giữa Cung- Cầu, chất lượng đào tạo và động lực việc làm. Vì vậy, cần một gói giải pháp tích hợp theo ba nhịp thời gian: ngắn hạn để ổn định và phục hồi; trung hạn để chuẩn hóa và nâng chất; dài hạn để hội nhập và phát triển bền vững. Chỉ khi đồng bộ theo lộ trình này, hệ sinh thái nhân lực mới đủ sức đáp ứng tốc độ phục hồi thị trường và nâng tầm năng lực cạnh tranh quốc gia. Trên cơ sở dự báo, nhóm tác giả đề xuất các giải pháp cụ thể như sau:

#### **5.3.1. Giải pháp ngắn hạn**

Giai đoạn ngắn hạn hướng tới mục tiêu xử lý tức thời áp lực thiếu hụt lao động, duy trì tính liên tục của hoạt động kinh doanh và đáp ứng nhịp phục hồi nhanh của thị trường. Trọng tâm là các can thiệp có hiệu lực nhanh, dựa trên phối hợp Nhà nước- doanh nghiệp- cơ sở đào tạo, đồng thời tận dụng công nghệ để mở rộng và linh hoạt hóa nguồn cung lao động.

Ưu tiên số một là chương trình “tái thu hút và giữ chân” lực lượng lao động giàu kinh nghiệm đã rời ngành. Doanh nghiệp cần thiết kế các gói khuyến khích quay lại làm việc (re-entry bonus), cùng cam kết hợp đồng dài hạn và phúc lợi nâng cao như bảo hiểm sức khỏe gia đình, hỗ trợ nhà ở và phương tiện đi lại. Cách tiếp cận này không chỉ bù đắp nhanh khoảng trống kỹ năng mà còn phục hồi “vốn xã hội” của tổ chức ở các vị trí tuyến đầu.

Song hành với nỗ lực của doanh nghiệp, chính sách công cần tạo khung khuyến khích tài chính để giảm chi phí điều chỉnh. Cụ thể, đề nghị áp dụng cơ chế khấu trừ thuế thu nhập doanh nghiệp tương ứng với chi phí tuyển lại và đào tạo lại lao động cũ; đồng thời sử dụng Quỹ Hỗ trợ Phát triển Du lịch để trợ giá một phần cho doanh nghiệp vừa và nhỏ. Sự hỗ trợ này làm giảm rủi ro ngắn hạn và tăng xác suất các chương trình tái thiết nguồn nhân lực được triển khai trên diện rộng.

Để đáp ứng ngay yêu cầu của thị trường, cần triển khai đào tạo cấp tốc theo mô hình “bootcamp đặt hàng”. Việc liên kết với các tập đoàn du lịch và trường cao đẳng nghề cho phép tổ chức các khóa 3-6 tháng, tập trung vào nhóm kỹ năng đang thiếu hụt: năng lực số (quản trị OTA, marketing mạng xã hội), kỹ năng mềm (giao tiếp đa văn hóa trong bối cảnh visa mở rộng) và nghiệp vụ nhà hàng - khách sạn theo chuẩn cơ bản. Đào tạo theo đơn đặt hàng giúp đồng bộ chuẩn đầu ra với nhu cầu tuyển dụng tức thời.

Công nghệ cần được huy động như đòn bẩy tối ưu hóa phân bổ lao động. Đề xuất xây dựng nền tảng “Sàn giao dịch việc làm du lịch” (web/app) kết nối nhu cầu nhân sự thời vụ của doanh nghiệp với các nguồn cung linh hoạt như sinh viên, người nghỉ hưu, lao động tự do. Cơ chế chấm điểm uy tín, lịch ca linh hoạt và tích hợp thanh toán giúp giảm chi phí giao dịch, rút ngắn thời gian lấp chỗ trống và tăng minh bạch của thị trường lao động ngắn hạn.

Cuối cùng, khuyến khích mô hình chia sẻ nhân sự theo cụm điểm đến. Các khách sạn, khu nghỉ dưỡng trong cùng địa bàn có thể thỏa thuận cơ chế điều chuyển nhân sự (buồng phòng, bếp, hỗ trợ sự kiện) giữa các giai đoạn cao điểm và thấp điểm. Thí điểm mô hình này không chỉ cải thiện hệ số sử dụng lao động và năng suất mà còn tạo nền tảng dữ liệu cho việc thiết kế hợp đồng linh hoạt, bảo đảm quyền lợi của người lao động và tính kỷ luật vận hành của doanh nghiệp.

### 5.3.2. Giải pháp trung hạn

Mục tiêu trung hạn đặt ra là tái cấu trúc toàn diện để hình thành một nền tảng nhân lực du lịch bền vững, có năng lực cạnh tranh quốc tế. Trọng tâm trước hết là khắc phục căn bệnh “đào tạo chưa đi đôi với nhu cầu”. Thay vì để các cơ sở đào tạo tự soạn thảo chương trình, cần thiết lập mô hình “doanh nghiệp đặt hàng”, qua đó hiệp hội nghề nghiệp và doanh nghiệp du lịch tham gia trực tiếp vào thiết kế nội dung, thẩm định đầu ra và đồng tài trợ cho các ngành học trọng điểm. Đây là bước chuyển căn bản từ đào tạo mang tính cung sang đào tạo theo cầu, bảo đảm tính thích ứng và khả năng tạo việc làm ngay sau tốt nghiệp.

Trong nội dung đào tạo, cần tích hợp bắt buộc các học phần về quản trị du lịch số, kinh tế tuần hoàn, du lịch bền vững và quản trị trải nghiệm khách hàng, nhằm đáp ứng xu hướng toàn cầu hóa và yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng. Đồng thời, giảng viên các trường du lịch phải tham gia chương trình đi thực tế định kỳ tại các doanh nghiệp lớn, tối thiểu 3 - 6 tháng mỗi hai năm, để liên tục cập nhật thực tiễn và nâng cao năng lực truyền đạt.

Song song với đào tạo, cần thiết chế hóa năng lực nghề nghiệp và xây dựng lộ trình sự nghiệp. Khung Tiêu chuẩn Nghề (VTOS) phải được áp dụng bắt buộc trong tuyển dụng, đánh giá và trả lương, coi đó là nền tảng để biến du lịch từ một công việc thời vụ thành một nghề chuyên nghiệp có lộ trình thăng tiến rõ ràng. Cùng với đó, Việt Nam cần chủ động thúc đẩy Thỏa thuận thừa nhận lẫn nhau về Lao động Du lịch trong ASEAN (MRA-TP), tạo điều kiện cho lao động chất lượng cao di chuyển linh hoạt trong khu vực. Hiệp hội Du lịch cần phối hợp với doanh nghiệp công bố “bản đồ nghề nghiệp” chuẩn, ví dụ từ một nhân viên lễ tân phát triển thành giám sát, trưởng bộ phận, cho đến giám đốc khách sạn.

Để tăng sức hấp dẫn, ngành cần triển khai cơ chế đãi ngộ dựa trên năng lực, khuyến khích doanh nghiệp áp dụng hệ thống lương 3P (Pay for Position, Person, Performance), đồng thời mở rộng phúc lợi cạnh tranh như bảo hiểm sức khỏe tư nhân, chương trình team building hay cơ hội đào tạo ở nước ngoài. Đây là điều kiện quan trọng để giữ chân nhân lực giỏi, đồng thời tạo lợi thế so sánh so với các ngành dịch vụ khác.

Cuối cùng, việc xây dựng thương hiệu ngành cũng giữ vai trò không kém phần quan trọng. Cục Du lịch Quốc gia phối hợp cùng các doanh nghiệp lớn cần thực hiện chiến dịch truyền thông tầm quốc gia nhằm thay đổi nhận thức xã hội, tôn vinh nghề du lịch và quảng bá những câu chuyện thành công trong ngành. Điều này không chỉ góp phần nâng cao hình ảnh, mà còn khơi dậy niềm tự hào nghề nghiệp và thu hút thế hệ trẻ tài năng bước vào con đường sự nghiệp du lịch.

### 5.3.3. Giải pháp dài hạn 5 năm

Phát triển nguồn nhân lực du lịch số là trụ cột để hiện thực hóa chương trình Chuyển đổi số quốc gia. Trọng tâm đề xuất xây dựng Học viện Du lịch Số Quốc gia như một hạ tầng học tập suốt đời, vận hành hệ thống tín chỉ vi mô (micro-credentials) được thẩm định độc lập, xác nhận chuẩn đầu ra cho từng kỹ năng/chức năng nghề cụ thể trong phạm vi hẹp. Tín chỉ vi mô không thay thế văn bằng mà đóng vai trò bổ sung linh hoạt, cho phép người học cập nhật năng lực theo chu kỳ ngắn, tương thích với nhịp đổi mới công nghệ và yêu cầu công việc thời gian thực.

Để đáp ứng Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh, chương trình đào tạo cần tích hợp bắt buộc các học phần về kinh tế tuần hoàn, du lịch bền vững và quản trị tác động môi trường - xã hội - quản trị (ESG) vào chuẩn đầu ra. Cấu trúc học phân nên gắn với bài tập tình huống theo điểm đến, mô phỏng vòng đời sản phẩm du lịch và đo lường dấu chân các-bon, qua đó



chuyển dịch từ nhận thức sang năng lực triển khai, bảo đảm sự tương thích giữa mục tiêu đào tạo và chuyển đổi mô hình tăng trưởng của ngành.

Quốc tế hóa nguồn nhân lực được kiến tạo thông qua chiến dịch “Sứ giả Văn hóa Du lịch” - một chương trình học bổng quốc gia tuyển chọn và bồi dưỡng lực lượng chuyên gia tinh hoa. Mục tiêu là hình thành đội ngũ có khả năng chuyển hóa giá trị văn hóa - lịch sử thành sản phẩm du lịch giá trị gia tăng cao, độc bản và có khả năng lan tỏa quốc tế; đồng thời đóng vai trò cầu nối tri thức, tiêu chuẩn nghề và mạng lưới hợp tác giữa Việt Nam với các trung tâm du lịch trên thế giới.

Phân quyền đào tạo theo các vùng động lực du lịch là điều kiện để tối ưu hóa tính đặc thù địa phương và thu hẹp khoảng cách chất lượng nhân lực. Trên cơ sở định hướng 7 vùng động lực và Chương trình mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế - xã hội vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi, đề xuất thành lập các Học viện Du lịch Vệ tinh quy mô gọn, chuyên sâu theo sản phẩm mũi nhọn của từng vùng (di sản - văn hóa, sinh thái - mạo hiểm, nghỉ dưỡng - giải trí, cộng đồng - nông nghiệp...). Mạng lưới vệ tinh này vận hành theo cơ chế đồng thiết kế với doanh nghiệp, bảo đảm đào tạo “theo địa chỉ, theo nghề, theo mùa vụ” và gắn chặt với nhu cầu thực của thị trường.

## 6. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy một “điểm nghẽn” quan trọng của du lịch Việt Nam giai đoạn 2025-2030 nằm ở khoảng trống nhân lực cả về quy mô lẫn chất lượng. Để đáp ứng mục tiêu tăng trưởng và nâng năng lực cạnh tranh, một gói giải pháp tích hợp theo ba nhịp thời gian là cần thiết: ngắn hạn tập trung ổn định và phục hồi cung lao động; trung hạn chuẩn hóa đào tạo, thiết chế hóa khung năng lực và tạo lộ trình nghề nghiệp; dài hạn hướng tới hội nhập và phát triển bền vững thông qua chuyển đổi số, kinh tế xanh và quốc tế hóa nguồn nhân lực. Cách tiếp cận tổng thể này giúp hệ sinh thái nhân lực theo kịp nhịp phục hồi thị trường và tạo nền tảng cho tăng trưởng chất lượng cao.

Một số kết quả vẫn dựa trên dữ liệu thứ cấp và các giả định kỹ thuật (như định mức lao động/buồng, mục tiêu quy hoạch), nên cần được diễn giải thận trọng khi bối cảnh kinh tế-chính sách thay đổi. Mô hình ước lượng còn giản lược sự khác biệt theo phân khúc, vùng và mùa vụ; tác động của công nghệ và các cơ chế đãi ngộ mới được đề cập ở mức khái quát. Việc đo lường “khoảng trống kỹ năng” chủ yếu mang tính định hướng, chưa vi mô hóa đến từng nghề/chức danh. Những giới hạn này không làm thay đổi thông điệp chính, nhưng gợi mở nhu cầu hoàn thiện bằng chứng ở cấp độ chi tiết hơn.

## Tài liệu tham khảo

### Tài liệu trong nước

- [1]. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2022), Báo cáo tóm tắt Quy hoạch hệ thống du lịch Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2045.
- [2]. Nguyễn Thị Dung, Nguyễn Thị Thanh Nga, Nguyễn Thị Xuân Hương (2022), *Đào tạo nguồn nhân lực du lịch trong bối cảnh hội nhập quốc tế*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Lâm nghiệp, (2), 098-106.
- [3]. Tổng cục Du lịch (2024), Báo cáo tổng kết công tác năm 2023 và phương hướng, nhiệm vụ năm 2024.
- [4]. Tổng cục Du lịch (2025), Báo cáo tổng kết công tác năm 2024 và phương hướng, nhiệm vụ năm 2025.
- [5]. Tổng cục Thống kê, Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội các năm và 9 tháng đầu năm 2025.
- [6]. Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch (2019), Các báo cáo chuyên đề về thực trạng và nhu cầu nhân lực ngành du lịch.

**Tài liệu nước ngoài**

- [7]. Baum, T. (2018), Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.
- [8]. Becker, G. S. (1994), Human capital revisited. In *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education, third edition* (pp. 15-28), University of Chicago Press.
- [9]. Bonham, C., Edmonds, C., & Mak, J. (2006), The impact of 9/11 and other terrible global events on tourism in the United States and Hawaii, *Journal of Travel Research*, 45(1), 99-110.
- [10]. Leontief, W. (1986), *Input- Output economics*, Oxford University Press.
- [11]. Pizam, A. (2005), *International encyclopedia of hospitality management*, Routledge.
- [12]. Travel and Tourism Economic Impact (2022), World Travel and Tourism Council.
- [13] World Tourism Organization (2023), *Các báo cáo về xu hướng phục hồi du lịch toàn cầu và khu vực sau đại dịch*.

## DỰ BÁO NHU CẦU NHÂN LỰC NGÀNH DU LỊCH GIAI ĐOẠN 2026 - 2030

**Trần Thị Minh Hải<sup>a</sup>**

**Mai Anh Vũ<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

Email: [ttmhai@uneti.edu.vn](mailto:ttmhai@uneti.edu.vn)

<sup>b</sup> Trường Đại học Văn hóa, Thể thao và Du lịch Thanh Hóa

Email: [maianhvu@dvttdt.edu.vn](mailto:maianhvu@dvttdt.edu.vn)

Ngày nhận bài: 15/12/2025

Ngày phản biện: 17/12/2025

Ngày tác giả sửa: 20/12/2025

Ngày duyệt đăng: 15/01/2026

Ngày phát hành: 20/01/2026

DOI: <https://doi.org/10.55988/2588-1264/285>

*Bài viết này phân tích thách thức nhân lực của ngành du lịch Việt Nam sau đại dịch COVID-19, đối chiếu mục tiêu quy hoạch giai đoạn 2021 - 2030 với sự tăng trưởng thực tế giai đoạn 2023- 2025. Nghiên cứu lượng hóa một khoảng trống nhân lực lớn, dự báo ngành cần thêm hơn 1 triệu lao động trực tiếp từ 2026 - 2030, đòi hỏi tốc độ tăng trưởng kép (CAGR) 12,9% mỗi năm. Sự phục hồi nhanh của thị trường đang làm trầm trọng thêm sự thiếu hụt cả về số lượng và chất lượng nhân lực, đặc biệt là kỹ năng số và năng lực cung cấp dịch vụ giá trị cao. Dựa trên phân tích này, bài viết đề xuất các giải pháp chính sách tích hợp, bao gồm cả giải pháp tình thế và chiến lược dài hạn.*

**Từ khóa:** Nhân lực du lịch; Dự báo nhu cầu; Tăng trưởng du lịch; Phát triển bền vững.