

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001:2008

HOÀNG XUÂN HÙNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

HOÀNG XUÂN HÙNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐỒ SƠN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS.TS. Hoàng Văn Hải

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp: “Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn.” là do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS.Hoàng Văn Hải. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do tôi trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty Cổ phần du lịch Đồ Sơn.

Để hoàn thành bài luận văn này, tôi chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Học viên

CN. Hoàng Xuân Hùng

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến tất cả quý thầy cô đã giảng dạy trong chương trình đào tạo thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường đại học Dân lập Hải Phòng, những người đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích về quản trị kinh doanh, làm cơ sở cho tôi thực hiện tốt luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn PGS.TS.Hoàng Văn Hải đã tận tình hướng dẫn cho tôi trong thời gian thực hiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc Công ty, phòng Tổ chức – Hành chính Công ty cổ phần dịch vụ du lịch Đồ Sơn đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong việc thu thập dữ liệu và tư vấn về tình hình hoạt động của Công ty cũng như giúp tôi tiếp cận được thực tế sản xuất kinh doanh tại một doanh nghiệp cụ thể.

Sau cùng tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến gia đình đã luôn tạo điều kiện tốt nhất cho tôi trong suốt quá trình học cũng như thực hiện luận văn.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để bài luận văn của tôi hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

<u>LỜI CAM ĐOAN</u>	i
<u>LỜI CẢM ƠN</u>	ii
<u>MỤC LỤC</u>	iii
<u>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU</u>	vii
<u>DANH MỤC BẢNG</u>	viii
<u>DANH MỤC BIỂU ĐỒ</u>	ix
<u>DANH MỤC SƠ ĐỒ</u>	x
<u>MỞ ĐẦU</u>	1
1. <u>Tính cấp thiết của đề tài</u>	1
2. <u>Tình hình nghiên cứu của đề tài</u>	1
3. <u>Mục tiêu nghiên cứu</u>	3
4. <u>Đối tượng và phạm vi nghiên cứu</u>	3
5. <u>Phương pháp nghiên cứu</u>	4
6. <u>Kết cấu của Luận văn:</u>	5
<u>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP</u>	7
<u>1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ</u>	7
<u>1.1.1. Khái niệm quản trị</u>	7
<u>1.1.2. Khái niệm quản trị nhân sự</u>	8
<u>1.1.3. Vai trò của quản trị nhân sự</u>	9
<u>1.2. NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ</u>	11
<u>1.2.1. Hoạch định nhân sự</u>	12

1.2.2. <u>Tuyển dụng nhân sự</u>	14
1.2.3. <u>Sắp xếp và sử dụng nhân sự</u>	19
1.2.4. <u>Đào tạo và phát triển nhân sự</u>	20
1.2.5. <u>Đánh giá và đãi ngộ nhân sự</u>	23
1.3. <u>CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI QUẢN TRỊ NHÂN SỰ</u>	26
1.3.1. <u>Môi trường bên ngoài</u>	26
1.3.2. <u>Môi trường bên trong</u>	28
<u>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐỒ SƠN</u>	30
2.1. <u>GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐỒ SƠN</u>	30
2.1.1. <u>Quá trình hình thành và phát triển Công ty</u>	30
2.1.2. <u>Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn</u>	31
2.1.3. <u>Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật của Công ty</u>	33
2.1.4. <u>Một số kết quả kinh doanh của Công ty trong thời gian qua</u>	33
2.1.5 <u>Thị trường đang khai thác và thị trường mục tiêu của Công ty</u>	35
2.2. <u>ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA CÔNG TY CPDL ĐỒ SƠN</u>	35
2.2.1. <u>Đặc điểm dịch vụ kinh doanh khách sạn ảnh hưởng đến quản trị nhân sự tại Công ty CPDL Đồ Sơn</u>	35
2.2.2. <u>Một số quy định của Công ty trong quản lý người lao động</u>	37
2.2.3. <u>Nguồn nhân lực tại Công ty</u>	38
2.2.4. <u>Phân tích các nội dung quản trị nhân sự của Công ty</u>	46
2.2.4.1. <u>Công tác hoạch định nhân sự</u>	46

<u>2.2.4.2. Công tác phân tích công việc</u>	49
<u>2.2.4.3. Công tác tuyển dụng</u>	51
<u>2.2.4.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự</u>	61
<u>2.2.4.5. Công tác đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên</u>	68
<u>2.2.4.6. Công tác đãi ngộ nhân sự</u>	70
<u>2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CP DL ĐỒ SƠN</u>	77
<u>2.3.1. Thành tựu</u>	77
<u>2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân</u>	78
<u>CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐỒ SƠN</u>	79
<u>3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI</u>	79
<u>3.1.1. Những thuận lợi và khó khăn</u>	79
<u>3.1.2. Định hướng phát triển của Công ty trong tương lai</u>	80
<u>3.2. CÁC ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY</u>	82
<u>3.2.1. Chú trọng thực hiện công tác hoạch định nhân sự</u>	82
<u>3.2.2. Nâng cao hiệu quả công tác phân tích công việc</u>	83
<u>3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự, đa dạng hóa nguồn tuyển dụng</u>	84
<u>3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự, nâng cao năng lực ngoại ngữ cho đội ngũ nhân lực của Công ty</u>	86

<u>3.2.5. Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự</u>	87
<u>KẾT LUẬN</u>	89
<u>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</u>	90
<u>Phụ lục 01</u>	91

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Giải thích</i>
CBNV	Cán bộ nhân viên
CP DL	Cổ phần du lịch
CV	Công việc
ĐT	Đào tạo
ĐG	Đánh giá
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTD	Hội đồng tuyển dụng
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
KS	Khách sạn
KPI	Key Performance Index: tiêu chí đánh giá kết quả làm việc của nhân viên
KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
QTNS	Quản trị nhân sự
TC-HC	Tổ chức – Hành chính

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2011-2015....	34
Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu lao động tại Công ty CP DL Đồ Sơn.....	39
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ của Công ty CP DL Đồ Sơn.....	43
Bảng 2.4: Số lượng lao động thời vụ tại Công ty CP DL Đồ Sơn.....	47
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về công việc tại Khách sạn	50
Bảng 2.6: Biến động nhân sự của Công ty DL Đồ Sơn.....	51
giai đoạn	51
Bảng 2.7: Tổng số lao động được tuyển dụng của Công ty CP DL Đồ Sơn trong giai đoạn 2011- 201	52
Bảng 2.8: Kinh phí đào tạo của Công ty qua các năm.....	65
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo tại Công ty CP DL Đồ Sơn.	67
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về công tác đánh giá nhân viên.....	69
Bảng 2.11: Thu nhập bình quân của cán bộ trong Công ty	72
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về lương, thưởng, phúc lợi	76

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động Công ty CP DL Đồ Sơn.....	41
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty CP DL Đồ Sơn.....	44
Biểu đồ 2.3: Trình độ ngoại ngữ của CBNV Công ty CP DL Đồ Sơn.....	45
Biểu đồ 2.4: Tổng kinh phí đào tạo của Công ty qua các năm 2011-2015.....	66
Biểu đồ 2.5: Thu nhập bình quân của CBNV Công ty giai đoạn 2011-2015.	73

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Nội dung chính của QTNS.	12
Sơ đồ 1.2: Quy trình tuyển dụng.....	15
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty CP DL Đồ Sơn.....	32
Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng của Công ty CP DL Đồ Sơn.....	54

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, quá trình toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ ở Việt Nam đã đem lại cho các doanh nghiệp nước ra rất nhiều cơ hội nhưng cùng với nó cũng không ít những thách thức. Để có thể tận dụng được những cơ hội cũng như vượt qua được những khó khăn, các doanh nghiệp phải biết phát huy mọi nguồn lực của mình. Trong các nguồn lực của các doanh nghiệp, thì vai trò của lao động chiếm một vị trí vô cùng quan trọng. Vì lực lượng lao động chất lượng cao không những là nguồn nội lực, động lực to lớn để doanh nghiệp phát triển mà còn có khả năng tiếp thu và áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, áp dụng công nghệ mới vào việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực vật chất khác. Để nâng cao năng lực cạnh tranh thì trước hết các doanh nghiệp phải nâng cao chất lượng lao động của mình.

Là một Công ty hoạt động chính trong lĩnh vực dịch vụ du lịch, Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn luôn gặp phải sự cạnh tranh rất lớn trên thị trường. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường hiện nay đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi Công ty phải có Công ty phải có chiến lược hoàn thiện công tác quản trị nhân sự phù hợp với xu thế quản trị hiện đại nhằm khai thác và huy động nguồn nhân sự, nâng cao sức cạnh tranh.

Xuất phát từ những lý do trên, tôi lựa chọn đề tài ***“Quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn trong cơ chế thị trường”*** làm đề tài luận văn tốt nghiệp

2. Tình hình nghiên cứu của đề tài

Công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là một lĩnh vực được rất nhiều các nhà khoa học cũng như các quản trị gia quan tâm nghiên cứu. Các

vấn đề lý thuyết về quản trị nhân sự đều được nghiên cứu và phân tích sâu trong các giáo trình như “Quản trị nhân lực” (Nguyễn Ngọc Quân, 2012), cuốn “Quản trị nhân sự” Nguyễn Thanh Hội (2000), và “Quản trị nguồn nhân lực” (Trần Kim Dung, 2015), “Giáo trình Quản trị nhân lực” (Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương, 2010)...

Tại Việt Nam, đã có rất nhiều nghiên cứu về hoạt động quản trị nhân sự trên phạm vi các doanh nghiệp hoặc tại một doanh nghiệp cụ thể. Nói chung, các nghiên cứu đều hướng vào phân tích thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam, tìm ra điểm mạnh, điểm yếu tại mỗi doanh nghiệp và từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp đó. Trong đề tài, tác giả có tham khảo các nghiên cứu về công tác quản trị nhân sự trong bối cảnh các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ khách sạn nhà hàng. Nghiên cứu của Vũ Thị Hằng (2009), nghiên cứu thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại các khách sạn 4 sao ở Hạ Long. Mặc dù nghiên cứu này có chung bối cảnh các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn, nhưng với tiêu chí lựa chọn là khách sạn 4 sao nên các vấn đề liên quan đến thực trạng hoạt động quản trị nhân lực có những đặc thù riêng, thể hiện ở tính chuyên nghiệp của cả đội ngũ nhân lực và quy trình quản lý. Nghiên cứu này đã cho thấy tác động tích cực của công tác phân tích công việc nên các hoạt động quản trị nhân sự chức năng khác. Trong một nghiên cứu khác, Lê Ngọc Thùy Dương (2010) đã thực hiện một cuộc điều tra khảo sát để tìm hiểu những đánh giá và suy nghĩ của người lao động về các mặt của công tác quản trị nguồn nhân lực ở khách sạn Thái Thiên, thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả học tập được ở nghiên cứu này cách xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn liên quan đến những vấn đề về công tác quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn. Về công tác đào tạo nguồn nhân lực, tác giả có nghiên cứu luận văn của Nguyễn Thị Trâm (2011), nói về vấn đề tăng cường đào tạo và bồi dưỡng

nhân lực tại khách sạn Paramount. Ngoài ra, tác giả cũng có tham khảo cách nhận xét, đánh giá về công tác tuyển dụng nhân sự trong khách sạn Kim Liên của tác giả Lê Văn Bảo (2005).

Tại Công ty cổ phần Du lịch Đồ Sơn, một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực du lịch, vốn là ngành kinh tế mũi nhọn của quận Đồ Sơn, thành phố Hải Phòng, chưa có một nghiên cứu sâu nào được thực hiện về hoạt động quản trị nhân lực tại Công ty. Vì vậy điểm mới của luận văn thể hiện ở chỗ đã vận dụng lý thuyết về quản trị nhân sự để phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động quản trị nhân lực tại một doanh nghiệp điển hình kinh doanh trong lĩnh vực nhà hàng khách sạn, với những tính chất đặc thù về sự biến động về nhu cầu nhân lực theo mùa vụ, phân tích trong điều kiện bối cảnh cụ thể là quận Đồ Sơn. Từ những phân tích đánh giá đó, tác giả đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, và những biện pháp này cũng có thể được suy rộng áp dụng cho các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành trong khu vực.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của Luận văn là:

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về hoạt động quản trị nhân sự của các doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn, những tồn tại hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất các biện pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- +) Đối tượng nghiên cứu của Luận văn là hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn.
- +) Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của Luận văn được giới hạn trong các hoạt động quản trị nhân sự cơ bản tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn trong giai đoạn 2011 đến 2015 và đề xuất biện pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nhân sự của Công ty trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu của đề tài, trong luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau: Phương pháp phân tích, tổng hợp, phương pháp thống kê, phương pháp dự báo, phương pháp điều tra khảo sát thực tế, phương pháp so sánh, đối chiếu, để phân tích đánh giá thực trạng và đưa ra biện pháp hoàn thiện nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn.

Phương pháp thu thập thông tin:

- Thông tin thứ cấp: Để phản ánh thực trạng chung về nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty, tác giả sử dụng các thông tin thứ cấp gồm thông tin từ các báo cáo của Công ty CP DL Đồ Sơn, các thông tin trên mạng Internet,...

- Thông tin sơ cấp: Để phân tích sự đánh giá của các CBNV Công ty về các hoạt động chức năng quản trị nhân sự cụ thể, tác giả đã thực hiện 1 cuộc điều tra khảo sát, đối tượng khảo sát được lựa chọn như sau:

Hiện Công ty CP DL Đồ Sơn quản lý 3 khách sạn và các tổ hợp khu biệt thự nhà hàng, hoạt động ở các địa điểm khác nhau, với các ưu tiên về dịch vụ kinh doanh khác nhau. Hoạt động chính mang lại nguồn doanh thu cho Công ty đến từ hoạt động kinh doanh khách sạn, vì vậy khi nghiên cứu các hoạt động quản trị nhân sự mang tính chức năng, cuộc khảo sát chỉ hướng vào nguồn nhân lực của Công ty ở hai khối:

- Thứ nhất, đội ngũ nhân lực ở văn phòng Công ty, đặt tại khách sạn Hải Âu, khu II, Đồ Sơn.

- Thứ hai, đội ngũ nhân lực ở 3 khách sạn: khách sạn Hải Âu (du lịch nghỉ dưỡng, hội thảo), khách sạn Vạn Thông và khách sạn Hoa Phượng (các phòng nghỉ hướng biển).

Về đội ngũ nhân lực ở các đơn vị còn lại bao gồm: khu Biệt thự Bảo Đại (trải nghiệm đẳng cấp Hoàng Gia), khu biệt thự Đồ Sơn (biệt thự kiểu Pháp và phòng nghỉ sang trọng), Nhà hàng Biển đông I (chuyên dịch vụ ăn uống). Do đặc thù mỗi đơn vị có một chiến lược sản phẩm riêng biệt, đòi hỏi đội ngũ nhân lực và quản trị nguồn nhân lực cũng phải có những đặc điểm riêng tương ứng, nên chúng tôi không đủ điều kiện về nguồn lực và thời gian để có thể nghiên cứu toàn bộ hoạt động quản trị nguồn nhân lực chức năng ở tất cả các đơn vị này.

Quy mô mẫu: tổng số phiếu phát ra (bản cứng) là 90, trong đó:

- 20 người thuộc đối tượng quản lý cấp cao và cấp trung tại văn phòng Công ty và tại 3 khách sạn Hải Âu, Vạn Thông, Hoa Phượng.
- 10 người là CBNV thuộc các phòng ban ở văn phòng Công ty
- 60 người là CBNV tại 3 khách sạn: mỗi khách sạn 20 người

Trong mỗi nhóm tác giả lựa chọn ngẫu nhiên (phần mềm Excel chọn ngẫu nhiên theo danh sách).

Số phiếu thu về và hợp lệ là 62 phiếu, đạt tỷ lệ 68.8%.

6. Kết cấu của Luận văn:

Tên luận văn: ***“Quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn trong cơ chế thị trường”***.

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn có 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích thực trạng quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn.

Chương 3: Các biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

1.1.1. Khái niệm quản trị

Từ xã hội sơ khai đến xã hội hiện đại ngày nay, không có lúc nào con người sống cá nhân, riêng lẻ mà có thể tồn tại được. Con người phải nằm trong một tập thể, một tổ chức vì tổ chức có thể thực hiện được những việc mà cá nhân không thực hiện được. Một gia đình, một doanh nghiệp, một trường học, một cơ quan nhà nước, một đơn vị quân đội ... là những ví dụ về tổ chức. Như vậy có thể hiểu tổ chức là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định, nhằm đạt được những mục đích chung.

Nhưng nếu một tập hợp nhiều người hoạt động chung không có sự dẫn dắt, chỉ đạo thì sẽ khó có thể đạt được mục tiêu chung đã đề ra. Hoặc vẫn có thể đạt được mục tiêu chung đó nhưng với hiệu quả thấp, tốn nhiều chi phí, nhân lực, vật lực. Để một tổ chức có thể hoạt động tốt thì cần đến sự quản trị.

Vậy quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong điều kiện môi trường luôn luôn biến động (Đỗ Hoàng Toàn, 2008). Đối tượng quản trị ở đây có thể là nhân lực, vật lực, tài lực và thông tin. Trong tổ chức thì quản trị là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các nguồn lực và hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục đích của tổ chức với kết quả và hiệu quả cao trong điều kiện môi trường luôn luôn biến động (Nguyễn Thị Liên Diệp, 1996). Quản trị giúp các tổ chức và các thành viên của tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Quản trị phối hợp các nguồn lực của tổ chức, giúp gia tăng về giá trị cho tổ chức. Trong môi trường luôn luôn biến động, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ bất ngờ thì quản trị giúp các tổ chức thích nghi được

với môi trường, tận dụng tốt hơn các cơ hội cũng như giảm bớt được các nguy cơ. Không những thế, quản trị tốt còn làm cho tổ chức có được những tác động tích cực trở lại môi trường.

1.1.2. Khái niệm quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự là một phần trong quản trị tổ chức với đối tượng quản trị chính là con người. Có thể nói nhân sự của một tổ chức chính là tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người bao gồm có thể lực và trí lực. Thể lực là sức khỏe của thân thể, phụ thuộc vào sức khỏe của bản thân mỗi người, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chăm sóc y tế, tuổi tác, giới tính... Trí lực chỉ sự suy nghĩ, hiểu biết, khả năng tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như nhân cách, quan điểm sống, lòng tin... của từng con người. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp như là tài chính, vốn, tài nguyên thiết bị.... Đó là nguồn tài nguyên quý giá nhất bởi vì con người luôn là vấn đề trung tâm và quan trọng bậc nhất trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng thể lực của người lao động đã được khai thác gần như cạn kiệt. Tuy nhiên sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn mới mẻ và nhiều bí ẩn (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Để đạt được mục đích chung của tổ chức một cách có hiệu quả, thì việc QTNS đóng vai trò hết sức quan trọng, đồng thời nó cũng là một công việc vô cùng khó khăn. Bởi vì nó làm việc với những con người cụ thể, với những hoàn cảnh, nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hóa khác nhau.

Theo giáo sư người Mỹ Dimock “Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó” (Nguyễn Thanh Hội, 2000).

Còn giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể” (Nguyễn Thanh Hội, 2000).

Như vậy, QTNS chính là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản trị, giải quyết các vấn đề liên quan đến con người và các công việc của họ trong tổ chức hay trong doanh nghiệp. QTNS cũng bao gồm việc hoạch định (lập kế hoạch), tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của người lao động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả nhất. Cụ thể hơn, QTNS là quá trình tuyển dụng nguồn lao động cho các tổ chức, doanh nghiệp, là sắp xếp phân chia nguồn lao động một cách khoa học và có hiệu quả thông qua việc phân tích công việc, bố trí lao động hợp lý, trên cơ sở xác định nhu cầu lao động đồng thời động viên, cung cấp tiện nghi lao động cho con người trong tổ chức. Đối tượng của QTNS chính là những cá nhân, cán bộ công nhân viên và các vấn đề liên quan như quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm, 2012).

1.1.3. Vai trò của quản trị nhân sự

Để nhận biết được một tổ chức hay một doanh nghiệp có hoạt động tốt hay không, có thành công hay không chính là việc đánh giá lực lượng nhân sự của nó. Những yếu tố còn lại như máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Như vậy QTNS có vai trò quan trọng thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

QTNS giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác (Nguyễn Thị Liên Diệp, 1996). Nhà quản trị đề ra các đường lối, chính sách phát triển của doanh nghiệp và tổ chức, điều khiển, kiểm soát việc thực

hiện những chính sách đó. Nhà quản trị chịu trách nhiệm trước kết quả công việc của những người khác, đó là những người thừa hành. Kết quả công việc hoàn thành tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của những người thừa hành. QTNS nhằm củng cố và duy trì số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, ngoài ra QTNS còn thực hiện những phương pháp tốt nhất để thúc đẩy người lao động đóng góp nhiều nhất sức lực cho việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội cho người lao động thực hiện những mục tiêu riêng của chính mình.

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự tồn tại hay tiêu vong của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu của tổ chức vì vậy QTNS đóng vai trò trung tâm trong việc hình thành các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển.

Con người là chủ thể của mọi hoạt động của doanh nghiệp, vì vậy việc phát huy được yếu tố con người hay không sẽ quyết định kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương, 2010). Xuất phát từ tầm quan trọng của con người đối với các hoạt động của doanh nghiệp mà quản trị nhân sự có những vai trò đặc biệt. Những vai trò đó được thể hiện cụ thể như sau:

Thứ nhất, quản trị nhân sự góp phần phát huy năng lực làm việc của con người ở mức độ triệt để và hiệu quả. Ở những điều kiện bình thường, con người chỉ phát huy nỗ lực làm việc ở mức độ trung bình, tuy nhiên nếu được sử dụng và khích lệ đúng, con người có thể phát huy năng lực làm việc ở mức cao nhất, thậm chí có thể tạo ra các sáng kiến và thành quả mà bình thường họ cũng không nghĩ tới.

Thứ hai, quản trị nhân sự có vai trò quyết định trong việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp, bởi vì: (i) Con người là chủ thể của mọi hoạt

động: “vô luận việc gì, đều do *người* làm ra, và từ *nhỏ* đến *to*, từ *gần* đến *xa*, đều thế cả”¹; (ii) Nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của mọi tổ chức: chất lượng của đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp chứ không phải là các yếu tố khác trong hàm sản xuất như vốn, công nghệ và đất đai...; (iii) Con người là yếu tố phức tạp nhất: mỗi con người với tư cách là một thành viên của xã hội lại vừa có những dấu ấn đặc thù của xã hội vừa có những đặc tính thuộc về tâm sinh lý cá nhân. Vì vậy hành vi của con người rất phức tạp và thay đổi tùy thuộc vào cả hai tác động trên. Một người tốt có thể có hành vi xấu khi gặp một hoàn cảnh nào đó mà bản thân không “đề kháng” được trước các cám dỗ của hoàn cảnh này.

Thứ ba, quản trị nhân sự là hoạt động nền tảng để trên cơ sở đó, triển khai các hoạt động quản trị khác: mọi quản trị, suy đến cùng đều là quản trị con người. Nếu thống nhất rằng, quản trị là tổng hợp những hoạt động được thực hiện nhằm đạt được mục đích (đảm bảo hoàn thành công việc) thông qua nỗ lực (sự thực hiện) của những người khác², thì điều này có nghĩa là mọi quản trị, từ quản trị chiến lược đến quản trị các hoạt động kinh doanh và cả các hoạt động quản trị hậu cần khác cũng chính là thông qua việc phát huy sự thực hiện (lao động) của những người khác, và đó chính là quản trị nhân sự – quản trị yếu tố con người trong kinh doanh.

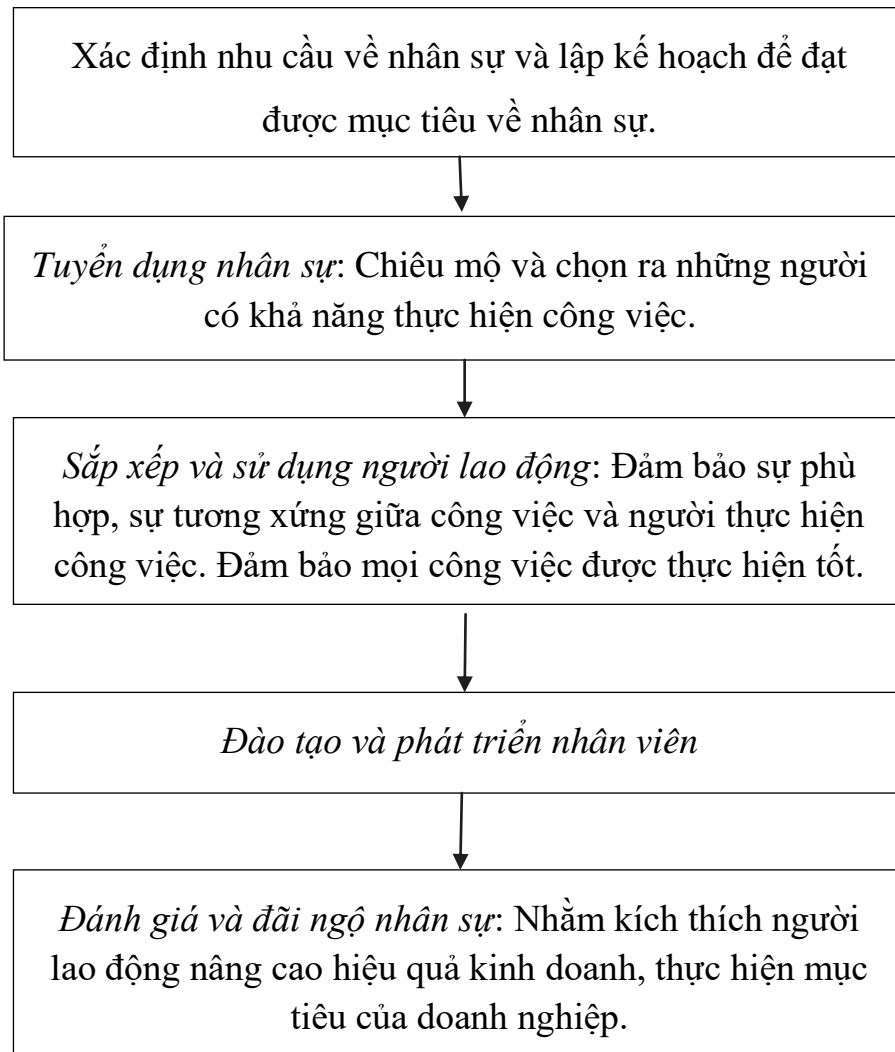
1.2. NỘI DUNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Giống như một quá trình quản trị nói chung, QTNS cũng bao gồm các nội dung từ hoạch định, đề ra mục tiêu kế hoạch về nhân sự, đến tổ chức, sắp xếp lực lượng lao động, lãnh đạo là tác động vào nhân sự sao cho đạt được hiệu quả tốt nhất và cuối cùng là kiểm tra công việc của người lao động có

¹ Hồ Chí Minh tuyển tập, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tập 2, tr. 189-190

² Phạm Vũ Luận, *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Nxb. Thống kê, Hà Nội, 2004, tr. 67

thực hiện đúng như mục tiêu đã đề ra không? Để đánh giá hiệu quả công tác QTNS thì cần đánh giá dựa trên các chức năng, các công việc của QTNS. Vậy cụ thể công tác QTNS bao gồm các bước được thể hiện ở sơ đồ 1.1.



Sơ đồ 1.1: Nội dung chính của QTNS.

1.2.1. Hoạch định nhân sự

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh doanh nghiệp sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động cho các bộ phận, trong đó có bộ phận nhân sự. Hoạch định nhân sự là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nhân sự để đáp

ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó.

Hoạch định nhân sự không chỉ là đưa ra những con số cứng nhắc và áp đặt về nhân sự mà còn giúp tổ chức, doanh nghiệp trả lời được các câu hỏi: DN cần những nhân viên như thế nào? Khi nào thì cần họ? Làm thế nào để có được những nhân viên đó?...

Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động quản trị nhân sự bao gồm các bước sau:

Thứ nhất là phân tích môi trường, tình hình thị trường, xác định rõ mục tiêu và chiến lược phát triển cho doanh nghiệp trong các khoảng thời gian khác nhau (ngắn hạn, trung hạn, dài hạn) từ đó mới có thể đưa ra nhu cầu về nhân sự. *Thứ hai* là phải phân tích hiện trạng nguồn nhân sự cũng như công tác quản lý nguồn nhân sự trong doanh nghiệp để đưa ra được các đánh giá. Sau khi phân tích hiện trạng bước tiếp theo là phải dự báo, xác định khối lượng công việc, tiến hành phân tích công việc, xác định nhu cầu các nguồn lực trong đó có nhu cầu nhân sự. *Bước tiếp theo* là phải tiến hành phân tích mối quan hệ giữa cung và cầu của nguồn nhân lực, đề ra các chính sách, kế hoạch để giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Khi đã có các chính sách, kế hoạch thì doanh nghiệp sẽ tiến hành thực hiện các chính sách, kế hoạch chương trình quản trị nguồn nhân sự đó sao cho phù hợp nhất với khả năng của doanh nghiệp. *Bước cuối cùng* là kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện, để biết được với các chính sách hay kế hoạch đề ra thì doanh nghiệp đã thực hiện được đến đâu, kết quả thực hiện như thế nào và cần phải tiếp tục thực hiện ra sao (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

1.2.2. Tuyển dụng nhân sự

Trong doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân sự tức là tìm những người lao động sắp xếp vào các vị trí, công việc của doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng

nhân sự thành công tức là tìm được những người thực sự có khả năng và phù hợp với công việc. Doanh nghiệp tìm được những lao động thích hợp, có khả năng đảm nhiệm và hoàn thành tốt công việc sẽ góp phần rất lớn vào việc tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đối với những người lao động được tuyển vào công việc phù hợp với chuyên môn, nguyện vọng sở trường của mình sẽ rất hứng thú và nhiệt tình với công việc. Ngược lại, nếu việc tuyển dụng không được thực hiện đúng thì sẽ gây ra những hậu quả đối với doanh nghiệp và với cả người lao động, như là tốn kém về thời gian, công sức, tiền bạc cho cả hai bên, vấn đề về bảo mật thông tin, giảm năng suất lao động, giảm doanh thu,...

a) Nguồn tuyển dụng

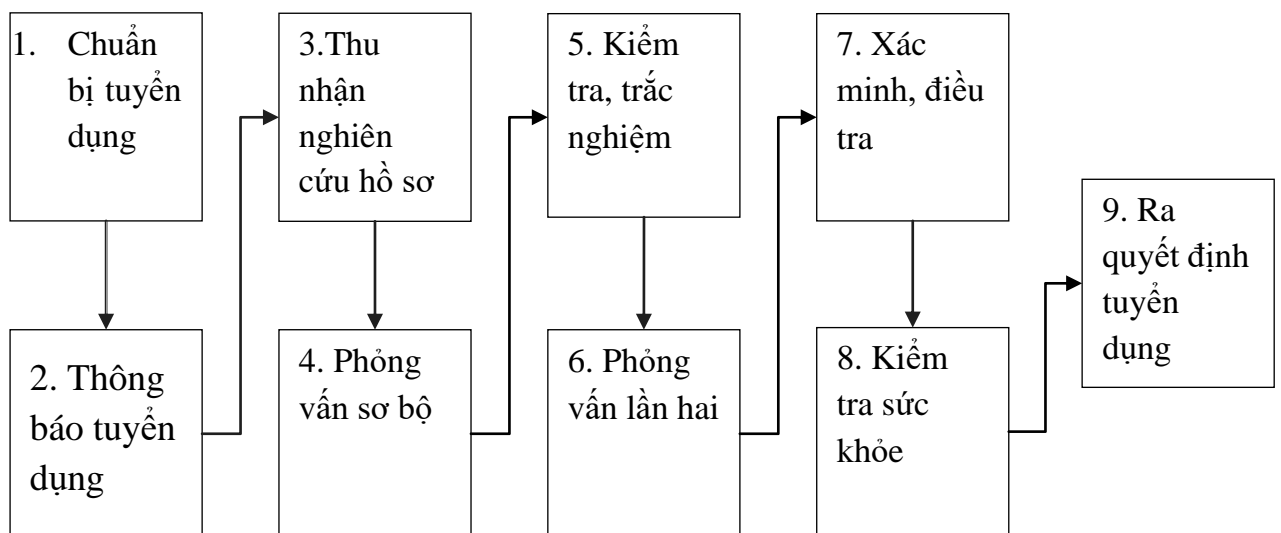
Có thể chia nguồn tuyển dụng của mỗi tổ chức, doanh nghiệp thành 2 loại, nguồn bên trong và nguồn bên ngoài.

Nguồn bên trong là nguồn nhân lực từ bên trong doanh nghiệp. Đó là những người đang làm việc cho doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp thực chất là quá trình chuyển chuyên, đề bạt, cất nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, từ cấp này sang cấp khác. Ưu điểm của nguồn tuyển dụng này là doanh nghiệp đã có hiểu biết khá rõ về khả năng cũng như tính cách của nhân viên trong doanh nghiệp. Họ đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, tinh thần trách nhiệm. Khi chọn lựa từ nguồn nhân lực này, doanh nghiệp không mất thời gian đào tạo, chi phí tuyển dụng, vẫn duy trì được công việc như cũ đồng thời lại kích thích được tinh thần, khả năng làm việc của nhân viên. Tuy nhiên khi sử dụng nguồn nhân lực này thì doanh nghiệp cũng sẽ không thay đổi được chất lượng nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực bên ngoài là nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp bao gồm sinh viên các trường đại học, cao đẳng, trung tâm dạy nghề, lao động tự do hay lao động trong các tổ chức khác. Nguồn nhân lực này rất đa dạng, phong phú, giúp doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, nhân viên giỏi qua đó tuyển chọn vào các chức danh phù hợp. Doanh nghiệp có nhiều sự lựa chọn, làm mới nhân sự của mình. Các nhân viên mới cũng thường năng nổ, muốn chứng minh khả năng của mình nên có thể đem lại hiệu quả sử dụng lao động cao. Tuy nhiên sẽ mất chi phí tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn và cũng sẽ gặp khó khăn trong việc lựa chọn. Nguồn nhân lực này sẽ làm thay đổi chất lượng lao động của doanh nghiệp. Các hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài như thông qua quảng cáo, văn phòng trung tâm tư vấn giới thiệu việc làm, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng... và một số hình thức khác.

b) Nội dung tuyển dụng

Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường được tiến hành theo 9 bước như sau:



Sơ đồ 1.2: Quy trình tuyển dụng

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Để chuẩn bị tuyển dụng, doanh nghiệp sẽ thành lập hội đồng tuyển dụng (HĐTD), quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của HĐTD. HĐTD nghiên cứu các loại văn bản liên quan đến quá trình tuyển dụng đồng thời xác định tiêu chí tuyển dụng. Các tiêu chí tuyển dụng này giúp các nhà tuyển dụng có được định hướng về ứng viên lý tưởng cho vị trí đang cần tuyển dụng, đồng thời cũng giúp các nhà tuyển dụng thiết lập các câu hỏi tuyển dụng. Các tiêu chí tuyển dụng còn được sắp xếp theo mức độ quan trọng từ cao tới thấp tùy thuộc vào những yếu tố cần thiết để ứng viên có thể hoàn thành tốt công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Có rất nhiều hình thức để thông báo tuyển dụng như: quảng cáo trên tivi, báo, đài, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, yết thị trước cổng doanh nghiệp hoặc thông báo trên website của doanh nghiệp (nếu có). Thông báo nên ngắn gọn, chi tiết và đầy đủ những thông tin cần thiết cho ứng viên.

Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Việc thu nhận, nghiên cứu hồ sơ sẽ do bộ phận nhân sự của doanh nghiệp tiến hành. Hồ sơ xin việc cơ bản sẽ bao gồm: đơn xin tuyển dụng, bản khai lý lịch có chứng thực của địa phương, giấy chứng nhận đủ sức khỏe công tác trong vòng 6 tháng, các loại văn bằng, chứng chỉ, chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ...

Khi nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên bộ phận nhân sự sẽ quan tâm đến các thông tin như: học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác, sức khỏe, mức độ lành nghề, tính tình, đạo đức, tâm tư, nguyện vọng... Nghiên cứu hồ sơ là bước sơ loại các ứng viên không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ là bước phỏng vấn nhanh các ứng viên nhằm loại bỏ những ứng viên yếu kém hoặc không đạt tiêu chuẩn mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra. Bước này có thể có, có thể không áp dụng đối với từng doanh nghiệp.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Sau vòng phỏng vấn sơ bộ, áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, chuyên môn, khả năng thực hành nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất.

Bước 6: Phỏng vấn lần hai

Phỏng vấn lần hai là vòng phỏng vấn chi tiết hơn, để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm, phẩm chất cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp...

Giống như bước 4, bước 5 và bước 6 cũng có được thực hiện hoặc không tùy vào các doanh nghiệp khác nhau.

Bước 7: Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ hoặc khẳng định lại những điều đã biết về những ứng viên có triển vọng tốt. Công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên. Đặc biệt đối với những ngành đòi hỏi tính an ninh cao, công tác xác minh có thể có yêu cầu tìm hiểu về nguồn gốc, lý lịch, gia đình của ứng viên.

Bước 8: Kiểm tra sức khỏe

Kiểm tra sức khỏe là công tác để đảm bảo ứng viên được nhận có đủ sức khỏe để công tác. Nếu một người có đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết chuyên môn cộng với tư cách tốt nhưng không có đủ điều kiện sức

khỏe thì cũng khó có thể đảm nhận được công việc. Có thể gây ra nhiều phiền toái cho tổ chức, doanh nghiệp về cả kinh tế lẫn pháp lý.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng

Đây là bước cuối cùng cũng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Ở bước này nhà tuyển dụng sẽ ra quyết định chọn hoặc loại bỏ ứng viên dựa trên các thông tin có được từ những bước trước đó. Để đưa ra quyết định thì có nhiều cách khác nhau. Một cách đưa quyết định đơn giản là hội đồng tuyển dụng sẽ thu thập, xem xét lại các thông tin về ứng viên một cách hệ thống, dựa trên các tiêu chí tuyển dụng cũng như khả năng của ứng viên đó để đưa ra quyết định. Cách ra quyết định này thường không khách quan, ít chính xác do mỗi cá nhân có quan điểm khác nhau, nhưng lại hay được áp dụng trong thực tế vì đơn giản.

Để đưa ra quyết định có tính chính xác cao hơn thì có cách đưa ra quyết định theo kiểu thống kê. Nghĩa là hội đồng tuyển dụng sẽ xác định tiêu thức, yếu tố quan trọng nhất đối với từng công việc cũng như tầm quan trọng của từng tiêu thức. Tất cả các điểm đánh giá về ứng viên trong quá trình tuyển dụng sẽ được tổng hợp lại. Ứng viên đạt tổng số điểm cao nhất sẽ được tuyển chọn.

1.2.3. Sắp xếp và sử dụng nhân sự

Sau khi đã tuyển dụng được những ứng viên phù hợp với yêu cầu, doanh nghiệp phải tiến hành sắp xếp, bố trí họ vào những vị trí, công việc khác nhau. Việc sắp xếp, bố trí cán bộ có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của lao động. Việc sắp xếp này đòi hỏi sự phù hợp giữa tri thức và phẩm chất của người lao động với yêu cầu của công việc được giao cũng như sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện, đảm bảo cho mọi việc được hoàn thành và được thực hiện tốt.

Để đạt được mục đích trên, cần tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Sắp xếp cán bộ, lao động theo chuyên môn, nghề nghiệp họ được đào tạo, đồng thời xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí sắp xếp cho phù hợp.
- Sắp xếp theo hướng chuyên môn hoá sẽ giúp cho người lao động đi sâu phát triển nghề nghiệp, chuyên môn của mình.
- Sắp xếp và sử dụng người lao động phù hợp với tâm tư, nguyện vọng, tính cách cũng như mục tiêu phấn đấu của họ.
- Sắp xếp phải tạo điều kiện cho phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm của người lao động.

Việc sắp xếp người lao động không chỉ là việc bố trí họ vào những vị trí theo ngành nghề ban đầu, mà còn bao gồm việc sử dụng người lao động trong quá trình công tác. Việc phân công nhiệm vụ cũng có vai trò quan trọng trong quá trình sử dụng cán bộ quản lý.

1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân sự

Đào tạo gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề, kỹ năng người lao động, giúp người lao động hoàn thành công việc thực tại tốt hơn.

Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho người lao động thích ứng và theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Đào tạo và phát triển nhân sự là tiến trình nhằm cung cấp, trang bị cho cán bộ, người lao động những kỹ năng, hiểu biết cũng như thông tin về tổ chức và công việc trong tổ chức, bao gồm cả mục tiêu của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân sự để thúc đẩy công nhân viên, người lao động có những đóng góp tích cực hơn trở lại cho tổ chức, doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân sự là cách để sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có bằng việc

giúp cho người lao động hiểu rõ, nắm vững hơn về công việc cũng như có ý thức tự giác và thái độ tốt hơn trong công tác. Đào tạo và phát triển nhân sự còn giúp nâng cao khả năng thích ứng của người lao động với công việc trong tương lai, giúp họ sẵn sàng đảm nhiệm công việc mới ở vị trí cao hơn. Đào tạo và phát triển nhân sự cũng chính là để thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp, nó đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện liên tục không ngừng.

a) Đào tạo nhân sự

Mục đích của công tác đào tạo nhân sự là bồi đắp, cung cấp cho người lao động những phần kiến thức còn thiếu, những khả năng và kinh nghiệm thực tế trong chuyên môn, cập nhật cũng như mở rộng tầm hiểu biết của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt công việc được giao cũng như có khả năng đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh.

Quá trình đào tạo được áp dụng cho những người mới, chưa nắm được nội dung công việc cũng như chưa có kinh nghiệm, hoặc áp dụng cho những người đang công tác nhưng chưa đủ khả năng hoàn thành công việc của mình, hoặc để nâng cao trình độ cho những người có khả năng, phục vụ cho việc tăng tiến của họ.

Đào tạo nhân sự được chia làm 2 loại: Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật và đào tạo nâng cao năng lực quản trị.

- **Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật** là quá trình giảng dạy và nâng cao chuyên môn kỹ thuật cho người lao động và được áp dụng cho các nhân viên kỹ thuật, người lao động trực tiếp (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012). Các phương pháp nâng cao trình độ chuyên môn bao gồm:

- *Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc*: Những nhân viên có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn, tay nghề cao sẽ trực tiếp hướng dẫn, huấn

luyện, giám sát những người được đào tạo tại nơi làm việc. Đây là phương pháp đào tạo được sử dụng rộng rãi nhất.

- *Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn*: Những người có trách nhiệm đào tạo liệt kê công việc, nhiệm vụ, những bước phải tiến hành, cách thực hiện công việc sau đó kiểm tra kết quả công việc của học viên đồng thời uốn nắn, hướng dẫn cho đúng. Phương pháp này đòi hỏi người học phải có sự chủ động sáng tạo hơn để thực hiện được công việc (Nguyễn Hữu Thân, 2004).

- *Phương pháp giảng bài*: Thông qua các lớp học, hướng dẫn học viên về lý thuyết kết hợp với thực hành. Có thể giảng bài trực tiếp hoặc gián tiếp.

• **Đào tạo nâng cao năng lực quản trị** là cách truyền đạt các kiến thức làm thay đổi quan điểm hay nâng cao năng lực thực hành của nhà quản trị. Hình thức đào tạo này được áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở. Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị bao gồm:

- *Phương pháp luân phiên*: là phương pháp thay đổi luân phiên công việc, mục tiêu của người đào tạo, cho họ tiếp cận với nhiều công việc khác nhau giúp họ hiểu được công việc của DN một cách tổng thể nhất.

- *Phương pháp kèm cặp*: Người được đào tạo sẽ được làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong thời gian tới để nắm được công việc mà mình sẽ đảm nhận. Phương pháp này được áp dụng cho các quản trị viên cấp cao.

- *Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ*: là phương pháp đào tạo các thực tập viên quản trị cấp trung bằng cách đặt họ vào vai trò của các giám đốc trẻ và đưa ra đường lối chính sách cho doanh nghiệp.

- *Một số phương pháp khác*: đó là các phương pháp đào tạo bên ngoài DN như: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp trò chơi quản trị, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai.

b) Phát triển nhân sự:

Nếu như đào tạo nhân lực tập trung vào các công việc hiện tại thì phát triển nhân lực lại là sự chuẩn bị cho công việc tương lai, trong thời gian dài hạn. Phát triển nhân lực là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức. Phát triển nhân sự xuất phát từ yêu cầu, mục tiêu kinh doanh của mỗi doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu của mình. Ngoài ra phát triển nhân sự còn giúp cho người lao động bộc lộ năng lực của mình, tạo cho họ môi trường thuận lợi để họ làm việc tốt hơn và tạo cho họ cơ hội thăng tiến (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Nội dung của công tác phát triển nhân sự bao gồm:

- Thăng chức và bổ nhiệm CBCNV vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời khỏi DN.
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

1.2.5. Đánh giá và đãi ngộ nhân sự

a) Đánh giá nhân sự

Đánh giá nhân viên là một công việc quan trọng của quản trị nhân sự vì qua việc đánh giá nhân viên mới thấy được hiệu quả sử dụng lao động của tổ chức, doanh nghiệp. Nó là chìa khóa cho việc hoạch định, tuyển dụng cũng như đào tạo, phát triển và đặc biệt là đãi ngộ nhân sự.

Đánh giá là một công việc đã được tiêu chuẩn hóa, phải được thực hiện thường xuyên nhằm thu thập thông tin về khả năng nghề nghiệp, kết quả công tác cũng như nguyện vọng cá nhân và phát triển của người lao động. Qua đánh giá có thể đưa ra các quyết định đúng đắn đối với người lao động. Đánh

giá kết quả công tác một cách chính xác chính là sự nhìn nhận những thành tích người lao động đạt được cũng như nhìn ra được những sai sót của người lao động, giúp cho mỗi người đều cố gắng làm việc tốt hơn, tích cực hơn. Ngược lại, những đánh giá hời hợt chủ quan có thể tạo nên tâm trạng bất bình, lo lắng hoặc âm ức đối với người bị đánh giá. Sự không hài lòng, không phục này có thể làm cho họ kém tập trung vào công việc, làm việc không năng suất, kém hiệu quả, có khi tạo nên sự đối đầu ngầm, mâu thuẫn nội bộ (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Việc đánh giá thành tích người lao động thường bao gồm các công việc sau: bộ phận nhân sự và các bộ phận liên quan cần xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá. Sau đó phải đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá. Rồi tiến hành đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được với các tiêu chuẩn đã được đề ra của doanh nghiệp. Cuối cùng đưa ra được các đánh giá về nhân viên và mức độ hoàn thiện công việc của nhân viên.

Một số phương pháp đánh giá thành tích công tác:

- Phương pháp xếp hạng luân phiên.
- Phương pháp so sánh từng cặp.
- Phương pháp cho điểm.

b) Đãi ngộ nhân sự

Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, mục đích để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và từ đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp (Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012).

Đãi ngộ nhân sự là một quá trình từ việc xây dựng các chính sách đãi ngộ đến việc tổ chức thực hiện công tác đãi ngộ trong doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân sự giúp đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thông qua lao động có hiệu quả nguồn nhân lực. Đãi ngộ nhân sự cũng là một trong những yếu tố quan trọng để doanh nghiệp thu hút được nhân tài nhằm thực hiện được những mục tiêu tăng trưởng cao.

Đãi ngộ nhân sự phải hướng tới việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động. Vì vậy đãi ngộ nhân sự được chia thành 2 hình thức: đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

- **Đãi ngộ vật chất**

Đãi ngộ thông qua kinh tế, vật chất luôn là hình thức nhanh nhất thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, nâng cao hiệu quả công việc. Đãi ngộ vật chất qua các hình thức:

* *Tiền lương*: là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng sức lao động, phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường. Tiền lương là vấn đề thiết thực nhưng cũng vô cùng nhạy cảm trong doanh nghiệp.

Trong các doanh nghiệp hiện nay thường áp dụng hai hình thức trả lương chính là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm. Trả lương theo thời gian là việc trả lương căn cứ vào thời gian tham gia công việc của người lao động. Hình thức trả lương này thường áp dụng cho các cấp quản lý và các nhân viên khối văn phòng. Nó có ưu điểm là khuyến khích người lao động đảm bảo ngày công lao động nhưng không kích thích được sự nhiệt tình sáng tạo của người lao động do nó mang tính bình quân hóa. Hình thức trả lương theo sản phẩm dựa vào kết quả làm ra trong thời gian làm việc. Hình

thức này gắn thu nhập của người lao động với kết quả làm việc của họ vì vậy kích thích được người lao động nâng cao năng suất của mình.

- **Đãi ngộ tinh thần**

Mức sống hiện nay ngày càng cao, làm cho nhu cầu về tinh thần của người lao động cũng tăng lên. Đãi ngộ tinh thần là chăm lo cho đời sống tinh thần của người lao động, thoả mãn các nhu cầu đa dạng về tinh thần của họ như niềm vui trong công việc, sự hứng thú, say mê với công việc, đòi hỏi được đối xử công bằng, được kính trọng,... Các doanh nghiệp, tổ chức thường áp dụng các biện pháp để khuyến khích tinh thần như sử dụng người đúng theo khả năng, bố trí công việc phù hợp với nguyện vọng, tính cách của mỗi cá nhân, tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ, cấp trên gần gũi và quan tâm đến người lao động, các hình thức khen thưởng, tuyên dương... Trong nhiều trường hợp, kích thích tinh thần còn đem lại hơn hiệu quả lớn hơn đãi ngộ vật chất. Vì vậy các nhà quản lý cần không ngừng thực hiện các biện pháp đãi ngộ tinh thần đối với nhân viên của mình nhằm đạt được hiệu quả lao động lớn nhất.

1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

1.3.1. Môi trường bên ngoài

- **Khung cảnh kinh tế:**

Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến QTNS. Khi kinh tế bất ổn hoặc đang trong giai đoạn suy thoái, doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì đội ngũ lao động có tay nghề, một mặt lại phải tìm cách giảm chi phí lao động như giảm giờ làm, giảm phúc lợi, cho nhân viên nghỉ tạm hoặc nghỉ việc.

Ngược lại, khi kinh tế phát triển doanh nghiệp lại có nhu cầu gia tăng lao động để mở rộng sản xuất bằng cách tuyển thêm người có trình độ, tăng

lương cũng như cải thiện điều kiện làm việc, tăng phúc lợi và tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên.

- Dân số/lực lượng lao động:

Tỷ lệ dân số phát triển nhanh, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì doanh nghiệp có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng cho mình đồng thời cũng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới để giải quyết việc làm cho số lao động đó. Ngược lại, dân số phát triển chậm sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động và khan hiếm dần nguồn nhân lực. Lao động nữ chiếm tỷ lệ cao cũng ảnh hưởng đến công việc, xét trên phương diện thai sản, chăm sóc con cái.

- Pháp luật:

Pháp luật ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, có sự ràng buộc đối với các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng, đãi ngộ lao động. Để tận dụng được cơ hội các doanh nghiệp phải nắm bắt được các quy định, những ưu tiên của Chính phủ.

- Văn hóa – xã hội:

Doanh nghiệp cần biết phân tích các yếu tố văn hóa, xã hội nhằm đưa ra được các chiến lược phù hợp với điều kiện từng nơi. Mỗi một sự thay đổi của các lực lượng văn hóa có thể tạo ra một ngành kinh doanh mới nhưng cũng có thể xóa đi một ngành kinh doanh đã có.

- Khoa học – kỹ thuật:

Với sự phát triển của khoa học – kỹ thuật như hiện nay đòi hỏi các nhà quản trị phải đào tạo đội ngũ lao động của mình nắm bắt, phù hợp với công nghệ mới nhằm tận dụng được kỹ thuật, tăng năng suất lao động. Việc khoa học – kỹ thuật phát triển đồng nghĩa với việc đòi hỏi ít hơn về số lượng lao động nhưng chất lượng lao động phải cao hơn. Vì vậy nhà quản trị cũng phải quan tâm đến vấn đề sắp xếp lại lực lượng lao động.

- Khách hàng:

Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Có khách hàng thì mới có doanh thu. Chính vì vậy nhà quản trị phải làm sao đảm bảo nhân viên của mình tạo ra được những sản phẩm phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, cũng như cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất. Để đạt được điều này đòi hỏi nhà quản trị phải kết hợp nhiều yếu tố trong QTNS, không chỉ đơn giản là vấn đề tiền lương đãi ngộ mà còn phải bao gồm cả việc đào tạo, chỉ dẫn...

- Đối thủ cạnh tranh:

Đối thủ cạnh tranh là một yếu tố cũng không kém phần quan trọng trong các yếu tố của môi trường bên ngoài. Như đã nói ở trên, nhân sự là yếu tố quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nào có đội ngũ lao động tốt hơn thì sẽ có nhiều khả năng thành công hơn các doanh nghiệp khác. Vì vậy các doanh nghiệp có sự cạnh tranh gay gắt với nhau về nhân sự. Các đối thủ cạnh tranh có thể là một nguồn tốt để tìm kiếm lao động nhưng cũng là nguy cơ không nhỏ có thể lấy đi lao động của doanh nghiệp mình.

1.3.2. Môi trường bên trong

- Mục tiêu của tổ chức/doanh nghiệp:

Mỗi doanh nghiệp đều có mục tiêu riêng. Chính mục tiêu của Công ty sẽ quyết định đến quy mô của các bộ phận trong doanh nghiệp cũng như nhu cầu về các nguồn lực trong đó có nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn phải dựa vào định hướng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu của bộ phận mình trong đó bao gồm cả bộ phận nhân sự.

- Chính sách của doanh nghiệp:

Các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp phụ thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng đến QTNS như là cung cấp cho nhân viên một môi trường làm việc an toàn, khuyến

khích mọi người làm việc hết khả năng của mình, trả lương và đãi ngộ hợp lý, khuyến khích nhân viên làm việc đạt năng suất cao dựa trên số lượng và chất lượng...

- **Bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp:**

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất quan trọng đến tư duy hành động và cách thức ứng xử của mọi người trong tổ chức. Các tổ chức có thể thúc đẩy, khuyến khích được sự năng động, sáng tạo của các thành viên thông qua bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp. Công đoàn cũng là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định của các thành viên trong doanh nghiệp.

- ***Yếu tố con người***

Yếu tố con người ở đây chính là những nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong đội ngũ lao động bao gồm nhiều công nhân viên, mỗi người lại có nguyện vọng, sở thích, năng lực khác nhau. Vì vậy QTNS phải nghiên cứu, tìm hiểu nhằm đề ra các biện pháp quản trị phù hợp.

Không chỉ khác nhau giữa những người lao động mà nhu cầu, thị hiếu của mỗi cá nhân cũng thay đổi theo từng thời kỳ. Chính vì vậy QTNS không thể cứng nhắc mà phải thay đổi theo xu hướng chung. Tiền lương có tác động trực tiếp đến người lao động. Sự đãi ngộ xứng đáng là một yếu tố quan trọng để thu hút người lao động mới cũng như giữ được lao động cũ. Muốn công tác quản trị được hiệu quả thì phải có sự quan tâm một cách thích đáng đến vấn đề tiền lương, đãi ngộ.

- ***Yếu tố nhà quản trị***

Nhà quản trị là người đề ra các chính sách, đường lối, phương hướng phát triển cho doanh nghiệp. Nhà quản trị cũng là những người trực tiếp thực hiện công tác QTNS. Nhà quản trị có tầm nhìn xa, có các chính sách hợp lý

đối với người lao động, có phương pháp giao tiếp cũng như truyền đạt khéo léo sẽ dễ dàng hơn trong việc QTNS. Ngoài ra nhà quản trị có kiến thức, có tâm cũng dễ thu phục lòng người. Ngược lại, nhà quản trị lạm quyền, có cách xử thế không công bằng, hoặc không có tài gặp rất nhiều khó khăn trong việc QTNS. Tóm lại, QTNS trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động .

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐỒ SƠN

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐỒ SƠN

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty

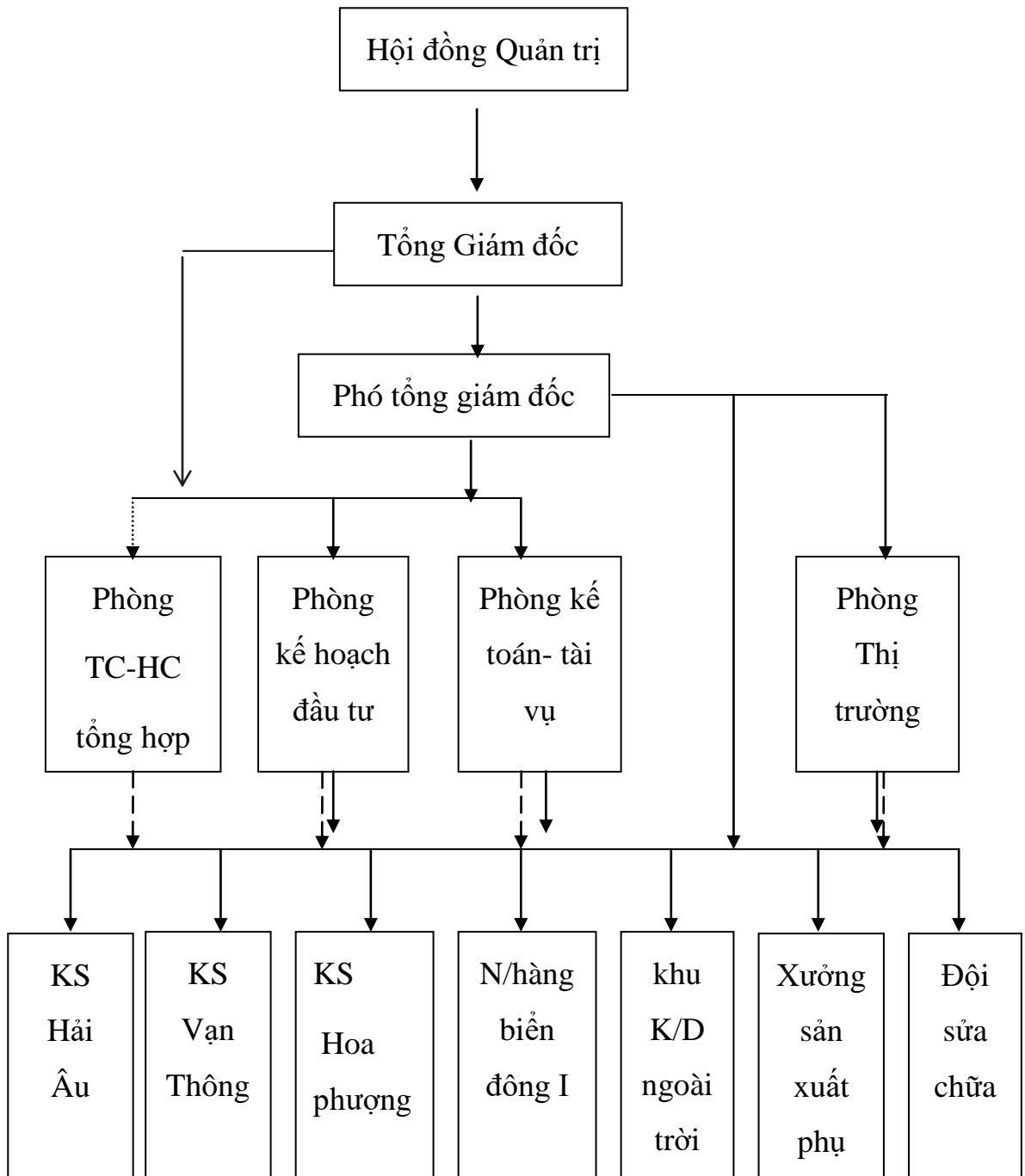
Công ty CPDL Đồ sơn được chuyển đổi từ Doanh nghiệp Nhà nước sang mô hình Công ty Cổ phần, với tiền thân là Công ty khách sạn du lịch Đồ Sơn được thành lập vào năm 1965 thuộc sở du lịch Hải Phòng và trực thuộc tổng cục du lịch Việt Nam tháng 12 năm 1994 được sự đồng ý của Chính phủ và Tổng cục du lịch Việt Nam Công ty du lịch Đồ Sơn tách ra khỏi sở du lịch Hải Phòng thành lập Công ty riêng theo quyết định số 323/QĐ-TCDL ngày 21/12/1994 và đổi tên thành Công ty khách sạn du lịch Đồ Sơn trực tiếp trực thuộc tổng cục du lịch Việt Nam.

Ngày 19/6/2009 Công ty Cổ phần du lịch Đồ sơn được thành lập theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh lần đầu số 0203005434 do Sở Kế hoạch đầu tư Hải phòng cấp.

Ngành nghề kinh doanh chủ yếu của Công ty gồm:

- + Kinh doanh khách sạn, ăn uống
- + Kinh doanh bán hàng lưu niệm
- + Kinh doanh lữ hành nội địa, hướng dẫn viên du lịch

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần du lịch Đồ Sơn



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty CP DL Đồ Sơn

- Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận:

+ *Hội đồng Quản trị:*

Thay mặt Đại hội đồng Cổ đông quản lý Công ty, ra các nghị quyết để ban điều hành triển khai thực hiện, giám sát các hoạt động của Ban điều hành trong quá trình điều hành toàn bộ các hoạt động SXKD của Công ty.

+ *Tổng Giám đốc:* Là người đứng đầu Công ty điều hành toàn bộ Công ty, chịu trách nhiệm trước Nhà nước và Hội đồng quản trị về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

+ *Phó giám đốc:* có trách nhiệm giúp việc cho giám đốc và chỉ đạo, điều hành phần việc được giám đốc uỷ nhiệm.

+ *Phòng tổ chức hành chính tổng hợp:* có nhiệm vụ quản lý toàn bộ lực lượng lao động trong Công ty.

+ *Phòng kế hoạch đầu tư:* có chức năng tham mưu cho giám đốc về kinh doanh, nên kế hoạch cũng như phương hướng sản xuất kinh doanh cho năm thực hiện.

+ *Phòng kế toán tài vụ:* Có chức năng mở sổ sách kế toán, ghi chép các nghiệp vụ kế toán phát sinh trong tháng, tổng hợp thanh quyết toán trong kỳ, bảo đảm nguồn vốn phục vụ cho sản xuất kinh doanh của Công ty, giám sát vốn hiện có, tạm ứng cho các cơ sở, theo dõi quản lý tài sản cố định thực hiện đầy đủ các chế độ kế toán tài chính, lập báo cáo tài chính theo quy định.

+ *Phòng thị trường:* Có nhiệm vụ đưa đón khách đi tour, mời chào khách, giới thiệu Công ty với bạn hàng để mở rộng thị trường tăng lượng khách đến với Công ty.

+ *Các khách sạn nhà hàng, khu kinh doanh ngoài trời:* Có nhiệm vụ phục vụ khách đến ăn, nghỉ, vui chơi, hội họp với phương châm phục vụ " Vui lòng khách đến vừa lòng khách đi".

+ *Xưởng sản xuất phụ:* Chuyên giặt là chăn ga gối đệm của khách sạn, nhà hàng trong Công ty thay ra.

+ *Đội sửa chữa:* Có nhiệm vụ sửa chữa các thiết bị máy móc của các khách sạn, nhà hàng trong Công ty.

2.1.3. Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật của Công ty

- Nhà cửa phục vụ kinh doanh: bao gồm 05 khách sạn với 165 phòng ngủ đạt tiêu chuẩn quốc tế:

+ Khách sạn Hải Âu: Gồm 50 phòng đạt tiêu chuẩn 2 sao

+ Khu biệt thự: Gồm 22 phòng

+ Khách sạn Vạn Thông: Gồm 37 phòng đạt tiêu chuẩn 2 sao

+ Khách sạn Hoa Phượng: Gồm 42 phòng đạt tiêu chuẩn 2 sao

+ Biệt thự Bảo Đại: Gồm 8 phòng nghỉ đạt tiêu chuẩn biệt thự cao cấp.

+ Nhà hàng Biển Đông I: Có sức chứa 400 khách và 04 hội trường từ 50-400 chỗ ngồi đủ điều kiện phục vụ các hội nghị, hội thảo trong nước và quốc tế.

+ Hệ thống nhà hàng dọc bờ biển khu II, Đồ Sơn

+ 02 sân quần vợt, 01 sân bóng chuyên, 06 sân cầu lông đảm bảo các nhu cầu vui chơi thể thao cho khách trong những ngày nghỉ tại Công ty

+ 01 trung tâm lễ hành là nơi tuyên truyền, quảng bá, tiếp thị, hướng dẫn khách đến với Công ty và tổ chức các đợt tham quan cho khách đi các tuyến du lịch trong nước và nước ngoài.

+ 02 cơ sở phục vụ sản xuất kinh doanh là đội sửa chữa và xưởng giặt là.

2.1.4. Một số kết quả kinh doanh của Công ty trong thời gian qua

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2011-2015

Đơn vị: triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch (\pm)				So sánh (%)			
							2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Tổng doanh thu	27219	26194	27412	30720	32450	-1025	1218	3308	1730	96.23	104.65	112.07	105.63
2	Tổng chi phí	22651	20141	23262	25618	29200	-2510	3121	2356	3582	88.92	115.50	110.13	113.98
3	Tổng LN trước thuế	4568	6053	4150	5102	3250	1485	-1903	952	-1852	132.51	68.56	122.94	63.70
4	Thuế	807	1080	796	1157	624	273	-284	361	-533	133.83	73.70	145.35	53.93
5	Lợi nhuận sau thuế	3761	4973	3354	3945	2626	1212	-1619	591	-1319	132.23	67.44	117.62	66.57

Nguồn: Báo cáo tài chính Công ty các năm 2011-2015

Qua bảng số liệu 2.1 cho thấy, kết quả kinh doanh của Công ty trong 5 năm trở lại đây có những sự biến động phức tạp. Năm 2012, mặc dù doanh thu của Công ty sụt giảm nhẹ so với năm 2011 (giảm gần 5%), nhưng lợi nhuận sau thuế lại tăng 32.23 %. Trong khi đó, doanh thu năm 2015 tăng 5.63% so với năm 2014, nhưng lợi nhuận sau thuế lại giảm rất mạnh (giảm gần 34%). Chỉ có riêng năm 2013 thì doanh thu và lợi nhuận cùng có chiều hướng gia tăng. Trong 3 năm gần đây, tốc độ tăng của chi phí luôn lớn hơn 10%. Vào năm 2012 và năm 2014, tốc độ tăng của chi phí luôn lớn hơn tốc độ tăng của doanh thu, giải thích tại sao lợi nhuận các năm này sụt giảm.

Công ty CP DL Đồ Sơn hoạt động kinh doanh chính trong lĩnh vực nhà hàng, khách sạn, trong giai đoạn vừa qua ngành du lịch Đồ Sơn đã có sự phát triển mạnh mẽ với sự cạnh tranh gay gắt của rất nhiều Công ty, nhà hàng thuộc mọi thành phần kinh tế trong vùng, việc Công ty luôn giữ vững được đà tăng của doanh thu đã cho thấy Công ty đã có những thành công trong việc duy trì thị trường và thu hút khách hàng. Tuy nhiên, với áp lực cạnh tranh lớn, Công ty phải đầu tư một lượng vốn lớn vào nâng cấp TSCĐ để đảm bảo có được một thế mạnh như hiện nay. Công ty CPDL Đồ Sơn hiện là Công ty sở hữu các Khách sạn và nhà hàng quy mô và đẳng cấp bậc nhất ở khu du lịch Đồ Sơn. Ngoài ra, các chi phí quảng bá, khuyến mại cũng gia tăng mạnh mẽ.

Hoạt động kinh doanh khách sạn là ngành kinh doanh dịch vụ, sản phẩm tạo ra chủ yếu phải có sự tiếp xúc giữa con người với con người, nên nó có những đặc điểm riêng biệt. Với quy mô, thế mạnh hiện có của Công ty, việc khai thác hiệu quả hay không phụ thuộc rất lớn vào hiệu quả hoạt động của đội ngũ nhân lực của Công ty, được thể hiện trong các phân tích của chúng tôi ở các phần sau.

2.1.5 Thị trường đang khai thác và thị trường mục tiêu của Công ty

Hiện nay, thị trường khách du lịch mà Công ty đang khai thác chủ yếu là khách du lịch nội địa và một số khách đến từ các nước như: Trung Quốc, Hàn Quốc, ... Trong đó khách du lịch tham quan nội địa chiếm 85% và chủ yếu là các đối tượng khách: công nhân, trí thức và các gia đình đi du lịch.

Công ty cũng đặt quan hệ hợp tác với các hãng du lịch ở tất cả các tỉnh, thành trong cả nước để đưa khách đến với Công ty. Công ty thường xuyên đón những đoàn khách của các Công ty du lịch ở các tỉnh: Ninh Bình, Bắc Giang, Hà Nội, Nghệ An, Huế, Đà Nẵng... để thăm quan, nghỉ dưỡng và lưu trú tại các KS của Công ty.

Trong những năm gần đây, Công ty mở rộng hoạt động kinh doanh của mình về lĩnh vực hội nghị, hội thảo, tổ chức tiệc mừng, liên hoan... và đón rất nhiều cuộc hội nghị lớn mang tầm cỡ quốc gia và quốc tế như: Hội nghị của Viện khoa học – công nghệ quốc gia, Bộ Y tế, tập đoàn Nomura... Việc tổ chức các cuộc hội thảo, hội nghị đã mang lại doanh thu lớn cho Công ty, đồng thời, hướng đi này đã góp phần hạn chế tính mùa vụ trong hoạt động du lịch cho Công ty. Do đó trong thời gian tới, Công ty chủ tiếp tục đẩy mạnh hoạt động marketing để quảng bá, thu hút các đoàn khách lớn từ trong nước và quốc tế phát triển dịch vụ hội nghị, hội thảo.

2.2. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA CÔNG TY CPDL ĐỒ SƠN

2.2.1. Đặc điểm dịch vụ kinh doanh khách sạn ảnh hưởng đến quản trị nhân sự tại Công ty CPDL Đồ Sơn.

Kinh doanh khách sạn chịu sự phụ thuộc bởi tài nguyên du lịch. Vì khách sạn là nơi cư trú tạm thời, là điểm dừng chân của khách, số lượng khách khi họ tham gia hoạt động du lịch, tham quan, nghỉ ngơi giải trí tại nơi có tài nguyên du lịch. Đồ Sơn là khu du lịch nổi tiếng của Hải Phòng...

Hoạt động kinh doanh khách sạn có lao động trực tiếp lớn, mà sản phẩm chủ yếu của khách sạn là dịch vụ, do đó cần phải có một khối lượng lao động lớn. Hơn nữa, hoạt động mang tính thời vụ du lịch, vì vậy cũng cần phải có lực lượng lao động linh hoạt, đáp ứng được tính thời vụ này. Với đặc điểm khu du lịch Đồ Sơn, thực sự các hoạt động du lịch và dịch vụ chỉ tập trung vào thời điểm mùa hè, thường kéo dài từ tháng 4 đến hết tháng 9. Đặc biệt trong khoảng thời gian này, có những thời điểm như dịp nghỉ lễ 30-4, lễ hội Hoa Phượng Đỏ, và dịp lễ Quốc khánh 2-9, nhu cầu khách du lịch tăng đột biến đòi hỏi đội ngũ lao động cũng phải tăng theo. Trong khi đó, vào các tháng còn lại trong năm, hoạt động của các khách sạn và nhà hàng của Công ty chỉ mang tính cầm chừng.

Lao động trong dịch vụ khách sạn du lịch có tính chuyên môn hoá cao: thể hiện ở việc tổ chức thành các bộ phận chức năng (lễ tân, buồng, bếp...), trong mỗi bộ phận thì nó lại được chuyên môn hoá sâu hơn. Do thời gian lao động phụ thuộc vào thời gian, đặc điểm tiêu dùng của khách (không hạn chế về mặt thời gian), vì vậy lao động phải phân thành nhiều ca để đảm bảo cho chất lượng dịch vụ và sức khoẻ của lao động.

Các khách sạn hoạt động 24/24 do đó đối với CBNV làm việc ở các khách sạn và khu Biệt thự thì Công ty chia thời gian lao động một ngày làm 3 ca và áp dụng với hầu hết các bộ phận trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Ca làm việc được chia thành 3 ca như sau: ca 1 (từ 6h30 – 14h30), ca 2 (từ 14h30 – 22h30), ca 3 (từ 22h30 – 6h30 sáng hôm sau). Riêng bộ phận nhà hàng, lực lượng lao động chỉ phục vụ trong ngày và được chia làm hai ca: ca 1 (từ 6h30 – 14h30), ca 2 (từ 14h30 – 22h30). Chỉ khi khách sạn có tiệc lớn thì số lao động của cả hai ca được gộp lại cùng làm để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc. Không những thế trong những trường hợp khách sạn có nhiều hợp đồng liên tục thì lao động ở các bộ phận khác của khách sạn sẽ được điều

động sang bộ phận nhà hàng hỗ trợ cho nhà hàng. Đối với các bộ phận lao động gián tiếp như phòng hành chính tổng hợp, kế toán...các nhân viên trong bộ phận này làm việc 5 ngày/tuần và làm theo giờ hành chính từ 8h – 16h.

2.2.2. Một số quy định của Công ty trong quản lý người lao động

Do đặc thù của dịch vụ kinh doanh khách sạn, Công ty có một số quy định riêng như sau:

- Quy định về trật tự trong khách sạn: quy định cửa ra vào dành cho nhân viên, bảng chấm công hàng ngày, thẻ nhân viên, biểu tên, trang phục, an toàn vệ sinh. Sự quy định một cách cụ thể này sẽ khiến nhân viên không thể thối thác và phải thực hiện đúng.

- Quy định về góp ý, khiếu nại của khách: nếu khách có than phiền góp ý, khiếu nại phải lắng nghe kỹ lưỡng từng chi tiết và giải quyết một cách hợp lý. Nếu nhân viên không thể giải quyết được thì phải báo cáo lại ngay cho cấp trên của mình hoặc trưởng bộ phận, những người này sẽ xử lý vấn đề và cố gắng tìm cách giải quyết.

- +Không được tranh cãi với khách.

- +Hãy thể hiện sự quan tâm.

- +Phải lịch sự nhã nhặn.

- +Dùng các lễ phải thông thường để giải quyết vấn đề.

- Quy định về bảo vệ tài sản và bí mật kinh doanh. Không được mang bất kỳ tài sản nào ra khỏi khách sạn trước khi được phép. Bất kỳ đồ vật nào đưa ra khỏi khách sạn phải được kèm theo giấy phép ra cửa có chữ ký của trưởng bộ phận liên quan và được phép của ban giám đốc khách sạn. Các nhân viên an ninh phải kiểm tra bên trong bất kỳ bao gói nào khi qua cổng của bất kỳ người nào đi vào hoặc đi ra khỏi khách sạn. Bên cạnh đó, nhân

viên không được phép tiết lộ bí mật kinh doanh hoặc những thông tin bí mật kinh doanh hoặc những thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh của khách sạn cho bất kỳ ai trừ khi những người có trách nhiệm cho phép. Tất cả các tài liệu của khách sạn được coi là bí mật. Ví dụ: thông tin về khách, doanh thu, cơ cấu các phòng ban, bộ máy.. .

2.2.3. Nguồn nhân lực tại Công ty

Số lượng và cơ cấu nhân lực hiện nay tại Công ty được thể hiện trong bảng 2.2.

Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu lao động tại Công ty CP DL Đồ Sơn

Đơn vị: người

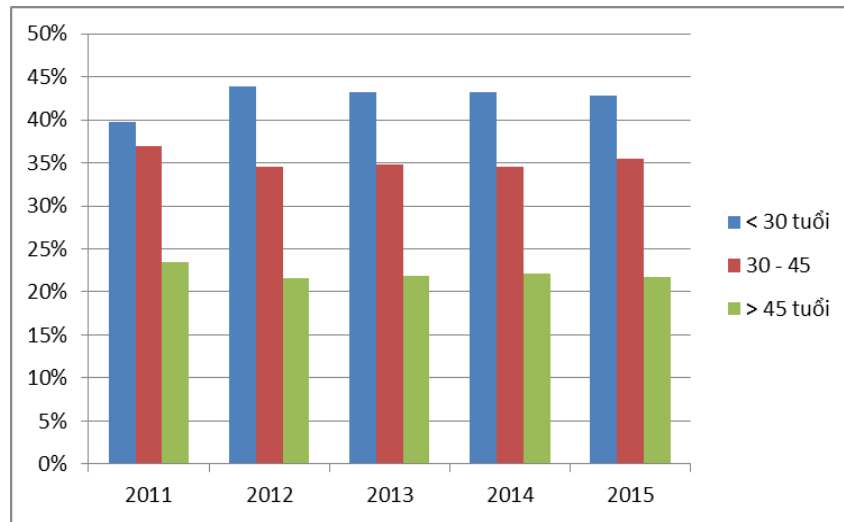
Năm	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Tổng số lao động	141	100,00	162	100,00	178	100,00	185	100,00	175	100,00
1. Theo TCCV										
LĐ gián tiếp	27	19.15	31	19.14	35	19.66	36	19.46	39	22.29
LĐ trực tiếp	114	80.85	131	80.86	143	80.34	149	80.54	136	77.71
2. Theo giới tính										
+ Nam	42	29.79	46	28.40	53	29.78	57	30.81	62	35.43
+ Nữ	99	70.21	116	71.60	125	70.22	128	69.19	113	64.57
3. Theo độ tuổi.										
< 30 tuổi	56	39.72	71	43.83	77	43.26	80	43.24	75	42.86
30- 45 tuổi	52	36.88	56	34.57	62	34.83	64	34.59	62	35.43
> 45 tuổi	33	23.40	35	21.60	39	21.91	41	22.16	38	21.71

(Nguồn: Báo cáo nhân sự Công ty CPDL Đồ Sơn năm 2011-2015)

Số liệu ở bảng 2.2 cho thấy: Từ năm 2011 đến năm 2014, tổng số lao động của Công ty đều gia tăng, riêng năm 2015 thì tổng số lao động đã giảm đi. Trong đó phân tăng chủ yếu là ở các khối lao động trực tiếp, điều này là phù hợp với xu hướng gia tăng của doanh thu và yêu cầu về lao động trực tiếp của loại hình kinh doanh dịch vụ, khách sạn. Xét về tỷ trọng, từ năm 2014 trở về trước, tỷ trọng khối lao động gián tiếp của Công ty chỉ xoay quanh 19%, nhưng đến năm 2015, tỷ trọng này lại tăng lên mức trên 22%. Nguyên nhân là do khi tổng số lao động giảm xuống thì phần thuyên giảm của khối lao động trực tiếp là nhiều hơn. Điều này phản ánh rõ tính chất của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực khách sạn du lịch thì khối lao động trực tiếp luôn có những biến động nhiều hơn.

Về giới tính, tỷ lệ lao động nữ trong Công ty luôn áp đảo hơn so với lao động nam, và tỷ lệ này cũng đang có xu hướng giảm xuống. Từ năm 2014 trở về trước, tỷ lệ lao động nữ trong Công ty luôn ở mức xấp xỉ 70%, nam chỉ chiếm 30%. Đến năm 2015, tỷ lệ này đã giảm xuống chỉ còn 65%. Việc tỷ lệ lao động nữ chiếm ưu thế là một đặc điểm thường thấy trong các Công ty kinh doanh về khách sạn du lịch, vì họ rất phù hợp với các công việc phục vụ ở các bộ phận như Buồng, Bàn, Bar, Lễ Tân..., các bộ phận này lại thường chiếm tỷ trọng lớn về số lượng lao động. Còn nam giới thì thích hợp ở các bộ phận như bộ phận quản lý, bảo vệ, bếp, vốn có định mức số lao động ít hơn.

Về độ tuổi, cơ cấu độ tuổi của đội ngũ lao động trong Công ty được biểu thị trong biểu đồ 2.1.



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động Công ty CP DL Đồ Sơn

Biểu đồ 2.1 cho thấy: Lao động trong Công ty chủ yếu là lao động trẻ, độ tuổi dưới 30 tuổi luôn chiếm tỷ trọng cao nhất trong Công ty (dao động từ 40-45% qua các năm), còn độ tuổi trên 45 chỉ chiếm một tỷ lệ dưới 25% trong tổng số lao động của Công ty. Nói chung lao động trong hoạt động kinh doanh khách sạn và dịch vụ du lịch, đặc biệt các bộ phận như bộ phận lễ tân, bộ phận bàn, bộ phận Bar thì công việc thích hợp với lao động trẻ tuổi. Còn đội ngũ lao động lớn tuổi hầu hết nằm ở khối lao động gián tiếp cũng như chủ yếu ở các vị trí quản lý. Như vậy có thể nói cơ cấu độ tuổi của lực lượng lao động của Công ty phù hợp với loại hình và dịch vụ kinh doanh chính của Công ty.

*) Cơ cấu lao động theo trình độ của đội ngũ lao động Công ty

Khi phân tích về thực trạng nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, yếu tố chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc phản ánh về nguồn lực này. Chất lượng nguồn nhân lực được biểu hiện qua nhiều chỉ tiêu, trong đó chỉ tiêu trình độ chuyên môn và tay nghề là một chỉ tiêu quan trọng.

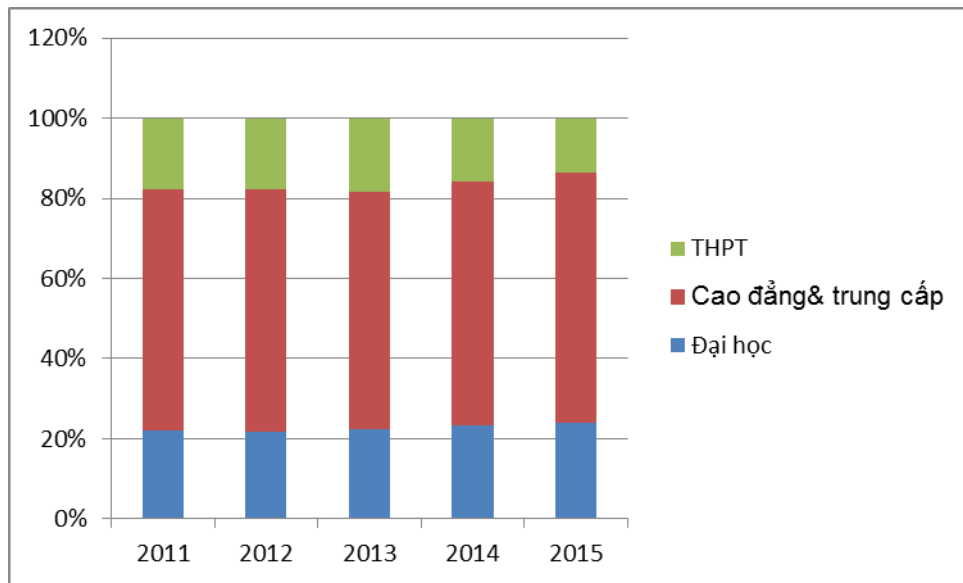
Trình độ của đội ngũ nhân lực của Công ty CP DL Đồ Sơn được thể hiện trong bảng 2.3 và biểu đồ 2.2.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ của Công ty CP DL Đồ Sơn

Đơn vị: người

Năm	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Chỉ tiêu										
Tổng số lao động	141	100,00	162	100,00	178	100,00	185	100,00	175	100,00
1. Theo trình độ chuyên môn										
Đại học	31	21.99	35	21.60	40	22.47	43	23.24	42	24.00
Cao đẳng& trung cấp	85	60.28	98	60.49	105	58.99	113	61.08	109	62.29
THPT	25	17.73	29	17.90	33	18.54	29	15.68	24	13.71
2. Theo trình độ ngoại ngữ										
Không biết ngoại ngữ	45	31.91	56	34.57	57	32.02	56	30.27	41	23.43
Trình độ A	56	39.72	60	37.04	67	37.64	72	38.92	73	41.71
Trình độ B	25	17.73	27	16.67	29	16.29	29	15.68	30	17.14
Trình độ C	15	10.64	19	11.73	25	14.04	28	15.14	31	17.71

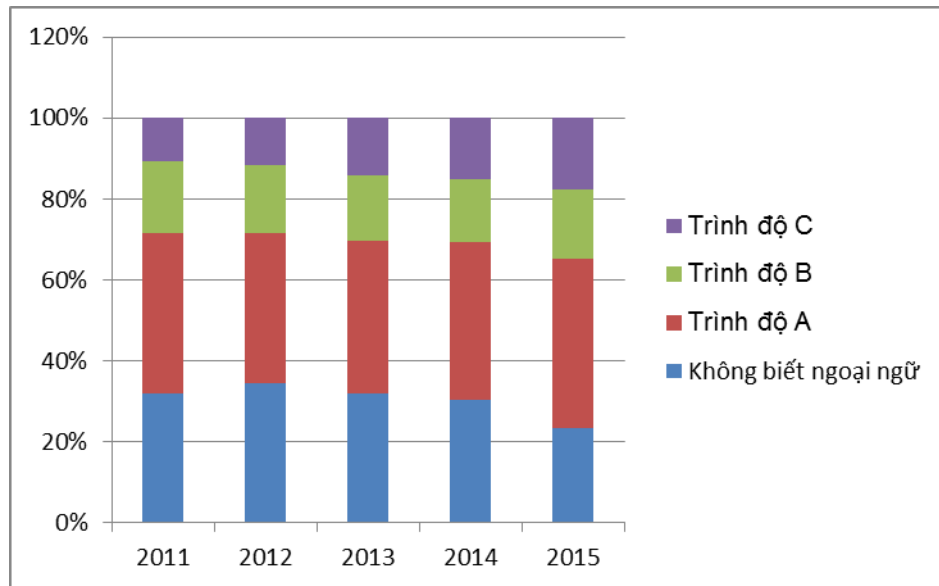
(Nguồn: Báo cáo nhân sự Công ty CPDL Đồ Sơn năm 2011-2015)



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ của Công ty CP DL Đồ Sơn

Số liệu ở bảng 2.3 và biểu đồ 2.2 phản ánh trình độ đội ngũ lao động của Công ty chủ yếu là lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp. Nếu xét dưới góc độ lao động đã qua đào tạo hay không thì có thể nói đây là một điểm mạnh của nhân sự Công ty, vì tỷ trọng lao động chưa qua đào tạo nghề chỉ chiếm khoảng 15% và đang có xu hướng giảm. Thông thường, trình độ lao động của các kinh doanh trong lĩnh vực du lịch khách sạn thường thấp do có nhiều công việc là lao động trực tiếp thuần túy chân tay. Nhưng với xu hướng phát triển hiện nay của ngành du lịch khách sạn, tính chuyên môn hóa trong công việc của người lao động rất cao. Công ty CP DL Đồ Sơn lại có các khách sạn với các phòng có tiêu chuẩn thấp nhất là 2 sao, và có những khu biệt thự và phòng khách sạn hạng sang nên yêu cầu về trình độ chuyên môn đặc biệt là tính chuyên nghiệp của đội ngũ lao động. Vì vậy việc có được một đội ngũ lao động đã qua đào tạo nghề là một lợi thế của Công ty. Tuy nhiên, với số liệu chúng tôi thu thập được cũng chưa phản ánh được các lao động có được đào tạo đúng ngành nghề phù hợp với yêu cầu công việc hay không.

Một điểm cần nhấn mạnh ở đây là năng lực ngoại ngữ của đội ngũ nhân lực của Công ty còn hết sức hạn chế, thể hiện qua biểu đồ 2.3.



Biểu đồ 2.3: Trình độ ngoại ngữ của CBNV Công ty CP DL Đồ Sơn

Như vậy, tỷ trọng CBNV không biết ngoại ngữ của Công ty dù có giảm nhưng còn ở mức quá cao (trên 20%), hơn nữa, số người có trình độ A chỉ có thể giao tiếp rất hạn chế với người nước ngoài. Nếu tính cả hai đối tượng này thì tỷ lệ CBNV không biết giao tiếp hoặc giao tiếp hạn chế với người nước ngoài của Công ty lên tới trên 70%. Số người có thể giao tiếp được (chưa thực sự thành thạo) chỉ chiếm dưới 20% mà thôi. Thực trạng này bắt nguồn từ các yếu tố mang tính lịch sử như vấn đề tuyển dụng, thực tiễn kinh doanh của Công ty trong một thời gian dài chỉ hướng vào phục vụ nhu cầu của khách du lịch trong nước... Nhưng đây thực sự là một điểm yếu trầm trọng của Công ty trong hoạt động kinh doanh du lịch và hội nhập kinh tế thế giới hiện nay, khi mà khách du lịch nước ngoài đến với Đồ Sơn ngày càng nhiều. Hơn nữa, như theo định hướng mà Công ty đã lựa chọn là phát triển dịch vụ hội nghị, hội

thảo quốc tế, thì trình độ ngoại ngữ của đội ngũ nhân lực là một yếu tố tiên quyết, là tiền đề cho sự thành công của định hướng này.

Qua những phân tích ở trên, có thể kết luận rằng đội ngũ nhân lực của Công ty có cơ cấu về tính chất lao động, giới tính, độ tuổi phù hợp với hoạt động kinh doanh khách sạn và dịch vụ du lịch. Tỷ trọng lao động đã qua đào tạo của Công ty là khá cao. Tuy nhiên, nguồn nhân lực của Công ty đang phải đối mặt với một hạn chế trầm trọng về kỹ năng ngoại ngữ. Hạn chế này cần phải có biện pháp và phương hướng khắc phục một cách có chiến lược thì Công ty mới có thể thành công trong việc theo đuổi chiến lược kinh doanh của mình

Một điều cần chú ý là những phân tích trên đây chỉ mới phản ánh về đội ngũ CBNV đã ký hợp đồng với Công ty thời hạn từ 12 tháng trở lên.

2.2.4. Phân tích các nội dung quản trị nhân sự của Công ty

2.2.4.1. Công tác hoạch định nhân sự

Hoạch định nhân sự có vai trò rất quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, không chỉ kinh doanh khách sạn. Mục tiêu của công tác này là đảm bảo cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt ứng phó với những điều kiện thay đổi của thị trường.

Tại Công ty CP DL Đồ Sơn, công tác hoạch định nhân sự được thực hiện theo tiến trình sau:

- Bước 1: Các trưởng bộ phận thực hiện việc đánh giá hiện trạng sử dụng nhân lực trong bộ phận, căn cứ vào thực tế và kế hoạch công việc của bộ phận để xác định nhu cầu nhân lực bao gồm số lượng nhân viên thiếu/dư thừa ở vị trí nào với yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ cùng những

yêu cầu khác ra sao, chuyên môn nghiệp vụ nào của nhân viên hiện tại yếu kém cần được đào tạo thêm ...

- Bước 2: Phòng Tổ chức– Hành chính tập hợp báo cáo của các bộ phận, trên cơ sở cân đối nhu cầu giữa các bộ phận để thực hiện những điều chỉnh cần thiết (có tham khảo thêm quản lý các bộ phận), xây dựng “*kế hoạch nhân sự*” chuyển lên Ban Giám đốc.

- Bước 3: Căn cứ vào kế hoạch nhân sự, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch đào tạo, khả năng tài chính của Công ty, Ban Giám đốc sẽ đưa ra quyết định cuối cùng để triển khai thực hiện.

Tuy nhiên, do hoạt động kinh doanh của Công ty bị ảnh hưởng rất lớn bởi tính thời vụ, hàng năm vào giai đoạn tháng 4-tháng 9, nhu cầu của khách du lịch tăng lên rất nhanh, nhưng lại không đồng đều, chủ yếu lượng khách thường đông vào ngày thứ 7, chủ nhật. Cá biệt vào những dịp như dịp lễ 30-4, kỳ nghỉ Quốc khánh 2-9, lượng khách gia tăng đột biến dẫn đến những biến động lớn trong nhu cầu nhân sự. Vì vậy hoạt động hoạch định nguồn nhân lực cần phải có những biện pháp linh hoạt.. Hiện nay, Công ty thường áp dụng biện pháp thuê tuyển lao động thời vụ và sử dụng thực tập sinh để khắc phục tính thời vụ này.

Bảng 2.4: Số lượng lao động thời vụ tại Công ty CP DL Đồ Sơn

Chỉ tiêu	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
LĐ cơ hữu	141	85.45	162	86.17	178	85.58	185	84.86	175	80.65
LĐ thời vụ	24	14.55	26	13.83	30	14.42	33	15.14	42	19.35
Tổng số LĐ	165	100	188	100	208	100	218	100	217	100
Thực tập sinh	24		24		24		24		24	

(Nguồn: Báo cáo nhân sự Công ty CPDL Đồ Sơn năm 2011-2015)

Qua bảng 2.4, có thể thấy, nếu tính tổng cộng cả lao động thời vụ và lao động cơ hữu, thì lao động thời vụ thường chiếm tới 15% tổng số lao động của Công ty, riêng năm 2015, tỷ lệ này chiếm tới gần 20% do số lao động cơ hữu giảm, trong khi doanh thu vẫn tăng so với năm 2014, nên Công ty phải thuê thêm lao động thời vụ để đáp ứng nhu cầu kinh doanh. Về lực lượng thực tập sinh, Công ty có ký kết một thỏa thuận hợp tác với trường Cao đẳng Du lịch Hải Phòng về việc nhận thực tập sinh mỗi năm 24 sinh viên thực tập kỹ năng nghề, số sinh viên thực tập này được bố trí thực tập tại 3 khách sạn là KS Hải Âu, KS Hoa Phượng và KS Vạn Thông ở 4 bộ phận là Lễ tân, buồng, bàn bar. Thời điểm thực tập thường trùng với khoảng thời gian hoạt động kinh doanh khách sạn đang diễn ra cao điểm. Mặc dù đây là một hoạt động hợp tác kết hợp đào tạo giữa hai bên, nhưng lực lượng thực tập sinh này trên thực tế cũng giúp giảm tải sự thiếu hụt về nhân lực trong những thời điểm này.

Việc sử dụng tỷ lệ lao động thời vụ lớn là một khó khăn đối với công tác hoạch định nhân sự của Công ty. Vì vào thời gian hoạt động du lịch ở Đồ Sơn diễn ra cao điểm thì hầu hết các Công ty và nhà hàng khác trên địa bàn cũng thiếu nhân lực và cần sử dụng lao động thời vụ. Công ty CP DL Đồ Sơn thường huy động nhân lực thời vụ là người thân, người quen của CBNV, do CBNV giới thiệu. Tuy là lao động thời vụ, nhưng hầu hết họ đã cộng tác với Công ty trong nhiều năm, nên có kỷ luật lao động tốt, tuy nhiên về trình độ của đội ngũ lao động này thường là thấp trong khi chi phí cũng không rẻ. Vì vậy, việc sử dụng quá nhiều lực lượng lao động này sẽ làm cho Công ty bị động trong bố trí, phân công lao động, có thể ảnh hưởng không tốt đến hoạt động sản xuất kinh doanh. Do đó, Công ty cần phải làm tốt công tác dự báo nhu cầu nhân lực để có thể kiểm soát được tình trạng này

2.2.4.2. Công tác phân tích công việc

Hiện nay, việc phân tích và thiết kế công việc đã được áp dụng với tất cả các Công ty kinh doanh khách sạn 5 sao và một số khách sạn 4 sao nhất là các khách sạn được quản lý và điều hành bởi các tập đoàn khách sạn lớn, có lịch sử hoạt động hàng trăm năm như Accor Hotels & Resorts (Pháp), Sol Meliá Hotels & Resorts (Tây Ban Nha) hay Hilton International (Mỹ). Tại các khách sạn này, bản mô tả công việc (Job Description) và bản tiêu chuẩn công việc (Job Specification) được xây dựng chi tiết đến từng nhiệm vụ trong từng công việc khác nhau, là công cụ cơ bản nhất được sử dụng trong mọi hoạt động quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên, ... Chẳng hạn, khách sạn Sofitel Metropole Hanoi áp dụng từ năm 1996, Meliá Hanoi hay Hilton Hanoi Opera từ năm 1999 (Đoàn Mạnh Cường, 2007).

Tuy nhiên tại các khách sạn 2 sao, hoạt động phân tích và thiết kế công việc hầu như chưa được quan tâm, hoặc có thực hiện cũng chỉ là thực hiện chiếu lệ, mang tính quy trình, chứ chưa hiệu quả. Ở Công ty CP DL Đồ Sơn cũng vậy, việc phân tích và mô tả công việc mới chỉ dừng lại ở quy định về chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận nghiệp vụ, trong đó chỉ ra nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của trưởng, phó các bộ phận/ phòng/ ban. Tại một số bộ phận thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, cụ thể là bộ phận Lễ tân và bộ phận Bàn, Công ty cũng đã áp dụng một số quy trình cụ thể như trình tự làm thủ tục check-in, check-out, trình tự và tiêu chuẩn thao tác bày bàn, trình tự phục vụ khách dùng bữa, trình tự giải quyết khiếu nại của khách,..., lấy đó làm tiêu chuẩn công việc và làm căn cứ để đánh giá công việc của nhân viên từng bộ phận. Tuy nhiên, mức độ chi tiết, cụ thể của các quy trình được trên khác nhau ở 3 khách sạn và khu biệt thự của Công ty.

Trong đó, quy trình đã được xây dựng của tại Khu Biệt thự Bảo Đại chi tiết, đầy đủ và gần với nội dung của một bản mô tả công việc hơn.

Việc phân tích và thiết kế công việc được thực hiện cụ thể, chi tiết sẽ giúp CBNV tiếp cận tốt với công việc hơn. Kết quả khảo sát ý kiến của CBNV tại Công ty về công việc họ đang làm được thể hiện trong bảng 2.5.

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về công việc tại Khách sạn

(1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

Đơn vị: %

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Nhận xét về công việc mà quý Anh/Chị đang thực hiện					
1	Công việc tạo nên sự kích thích sáng tạo trong thực hiện	8	54	8	25	5
2	Đặc điểm công việc này phù hợp với khả năng của Anh/Chị		11		69	20
3	Khối lượng CV phù hợp với thời gian lao động	8	12		60	20
4	Anh/Chị hiểu rõ yêu cầu công việc của mình	5	15	3	58	25
5	Anh/Chị làm việc tốt sẽ được đánh giá tốt	5	16		39	40
6	Anh/Chị yêu thích công việc		15		75	10

(Nguồn: Khảo sát thực tế CBNV tại khách sạn Hải Âu, Hoa Phượng và Vạn Thông)

Qua kết quả khảo sát ở bảng 2.5, cho thấy: Hầu hết CBNV được hỏi không cho rằng công việc của họ đang làm tạo nên sự kích thích sáng tạo trong thực hiện. Chỉ có 80% số người được hỏi cho rằng khối lượng công việc phù hợp với thời gian lao động. Tương tự, có 79% cho rằng nếu họ làm việc tốt sẽ được đánh giá tốt. vẫn còn 20% người lao động được hỏi chưa thực sự hiểu rõ yêu cầu công việc của mình, và có 15% nhận thấy họ không yêu thích

công việc của họ. Điều đó phản ánh rằng công tác phân tích công việc của Công ty chưa được thực hiện tốt.

Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc là những “tuyên bố” cụ thể, rõ ràng nhất của các khách sạn, có tác dụng định hướng và định mức công việc cho nhân viên khách sạn. Phân tích và thiết kế công việc càng chi tiết thì tính chuyên nghiệp của hoạt động quản trị nguồn nhân lực càng được nâng cao. Để có thể xây dựng được các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, thì đội ngũ cán bộ nhân sự cũng phải thực sự am hiểu về kỹ năng phân tích công việc cũng như hệ thống các công việc và các vị trí trong toàn bộ Công ty. Hiện nay, một trong những nguyên nhân dẫn đến việc Công ty chưa có được hệ thống các bản mô tả công việc cụ thể đến các vị trí là do năng lực đội ngũ cán bộ nhân sự chưa đáp ứng được yêu cầu này. Vì vậy trong thời gian tới, Công ty cần phải có biện pháp khắc phục hạn chế này.

2.2.4.3. Công tác tuyển dụng

Số lượng lao động của của Công ty đều có biến động đáng kể qua các năm, được thể hiện trong bảng 2.6.

**Bảng 2.6: Biến động nhân sự của Công ty DL Đồ Sơn
giai đoạn 2011-2015**

Đơn vị: người

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Số lao động đầu kỳ báo cáo	120	141	162	178	185
3	Số lao động giảm trong kỳ					
	-Hưu trí	2	3	2	3	4
	-Thôi việc/ Chuyển công tác	2	3	2	7	8

4	Số lao động cuối kỳ báo cáo	141	162	178	185	175
----------	------------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

(Nguồn: Báo cáo nhân sự của Công ty CP DL Đồ Sơn 2011-2015)

Bảng 2.6 cho thấy, trong giai đoạn 2014-2015, trung bình mỗi năm Công ty tuyển thêm 20 lao động. Riêng năm 2015, Ban giám đốc Công ty đang cân nhắc việc cắt giảm nhân sự nên Công ty chỉ tuyển thêm 2 người, ít hơn rất nhiều so với các năm trước. Ngoài số lao động chính thức trên đây, hàng năm phòng Tổ chức – hành chính còn phải tuyển thêm một lượng lớn lao động thời vụ.

Bảng 2.7: Tổng số lao động được tuyển dụng của Công ty CP DL Đồ Sơn trong giai đoạn 2011- 2015

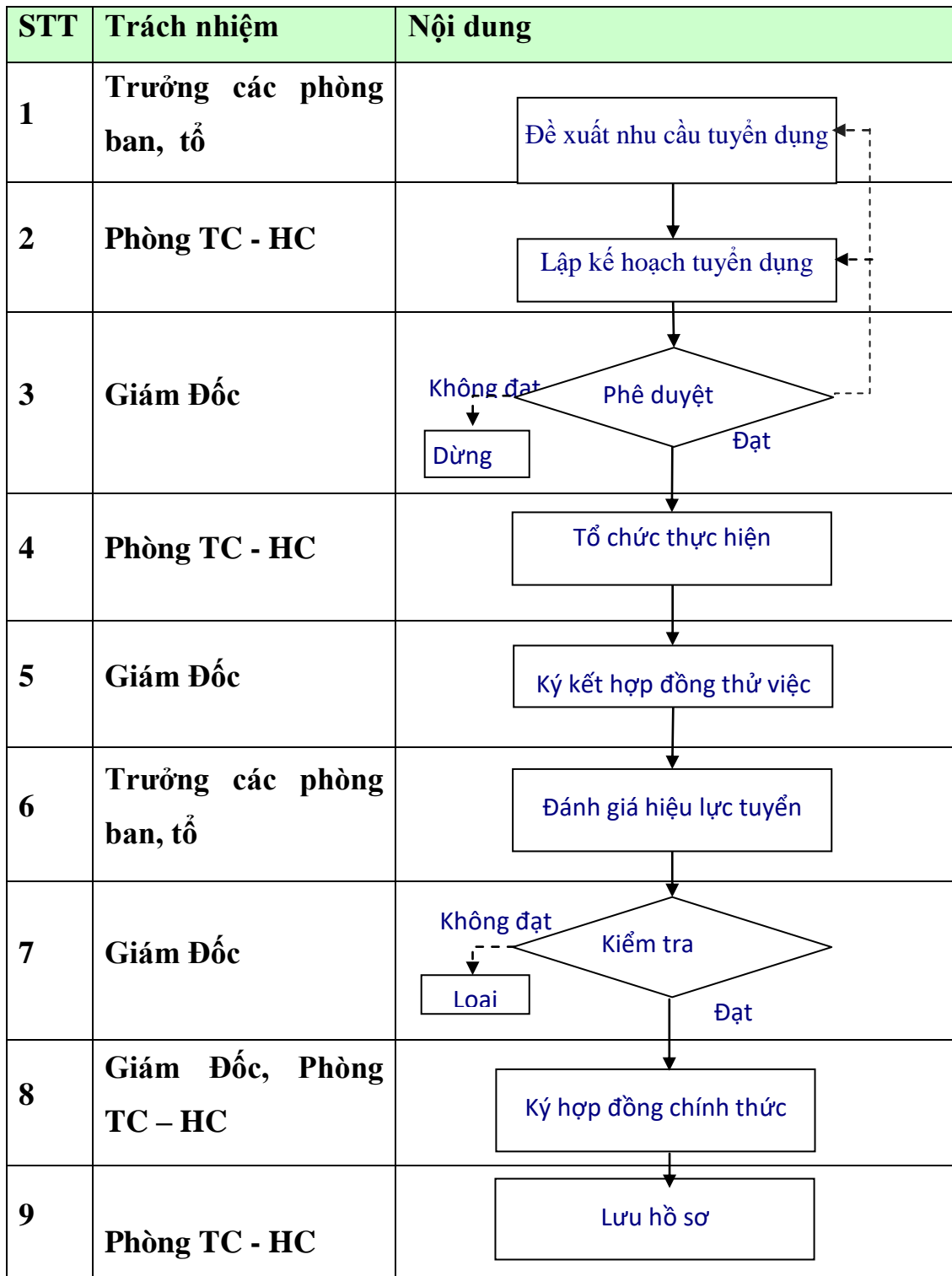
Đơn vị: người

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	LĐ cơ hữu			
2	LĐ thời vụ			
3	Tổng số LĐ tuyển dụng	49	53	50

(Nguồn: Báo cáo nhân sự của Công ty CP DL Đồ Sơn giai đoạn 2011-2015)

Qua bảng 2.7, có thể thấy: Số lao động tuyển thời vụ của Công ty có xu hướng lớn hơn so với số lao động cơ hữu tuyển thêm. Đến năm 2015, ban giám đốc Công ty chủ trương bù đắp lượng thiếu hụt nhân sự chủ yếu bằng lao động thời vụ chứ hạn chế gia tăng lao động cơ hữu. Lao động thời vụ ở Công ty thường chỉ ký hợp đồng ngắn hạn (trong khoảng thời gian cao điểm từ tháng 4 đến tháng 9 hàng năm), và chủ yếu là các lao động do các CBNV trong Công ty giới thiệu, phần lớn họ cũng là những người thường xuyên làm việc thời vụ cho Công ty nên quy trình tuyển dụng không chặt chẽ. Nhưng đối

với lao động cơ hữu thì việc tuyển dụng phải được thực hiện theo một quy trình chặt chẽ như ở sơ đồ 2.2.



(Nguồn: Phòng TC-HC Công ty CP DL Đồ Sơn)

Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng của Công ty CP DL Đồ Sơn

*** Xác định nhu cầu tuyển dụng:**

Vào giai đoạn đầu năm (tháng 01 hàng năm) hoặc khi có nhu cầu tuyển dụng lao động từ kế hoạch tổ chức quản lý, định hướng phát triển, mở rộng cung cấp sản phẩm của Công ty hoặc do chuyển đổi lao động, giải quyết chế độ chính sách đề bạt, về hưu, thôi việc và những công việc mới phát sinh... Trường các phòng ban/ tổ căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, hợp đồng, yêu cầu phụ trách... lập đề xuất nhu cầu tuyển dụng của đơn vị mình và chuyển về Phòng TC - HC.

*** Tổng hợp nhu cầu tuyển dụng:**

Nhằm đáp ứng kịp thời nguồn nhân lực cho công tác quản lý, điều hành và tổ chức sản xuất của Công ty trên cơ sở đề nghị của các phòng ban, tổ. Sau khi nhận được các phiếu yêu cầu tuyển dụng, phòng TC - HC có trách nhiệm xem xét, tổng hợp nhu cầu, vị trí tuyển dụng cụ thể đồng thời lập danh sách đề nghị tuyển dụng trình Giám đốc phê duyệt.

*** Phê duyệt:**

Giám đốc Công ty có trách nhiệm xem xét, ký phê duyệt và chuyển phòng TC - HC. Nếu Giám Đốc thống nhất với đề xuất nhân sự của phòng TC - HC thì tiến hành thực hiện các bước tiếp theo. Trường hợp không thống nhất với kế hoạch của phòng TC - HC và nhu cầu từ các phòng ban, tổ thì việc thực hiện tuyển dụng sẽ dừng lại hoặc điều chỉnh cụ thể.

*** Tổ chức thực hiện:**

Sau khi được Giám Đốc phê duyệt, phòng TC - HC có nhiệm vụ tổ chức thực hiện việc tuyển dụng nhân sự bao gồm các bước:

Thông báo yêu cầu tuyển dụng: Việc thông báo có thể được thực hiện từ lực lượng lao động bên trong Công ty cũng như từ thị trường lao động bên ngoài như thông báo tại các trường đào tạo, các trung tâm giới thiệu việc làm, hoặc trên các phương tiện thông tin đại chúng (nếu cần). Nội dung thông báo,

gồm: Tên ngành nghề, thời gian tuyển dụng, vị trí địa điểm làm việc, số lượng, giới tính, yêu cầu trình độ, tuổi đời, kinh nghiệm chuyên môn, trình độ tin học và ngoại ngữ ... Đối với các ứng viên, sau khi nhận đơn xin việc theo mẫu, ứng viên điền đầy đủ các thông tin cần thiết theo yêu cầu của Công ty và chuẩn bị đầy đủ bộ hồ sơ tuyển dụng theo yêu cầu, nộp hồ sơ tại phòng bảo vệ Công ty. Cuối ngày làm việc, bảo vệ tập hợp tất cả các hồ sơ tuyển dụng và trực tiếp mang lên giao cho Trưởng Phòng TC-HC.

Hồ sơ tuyển lao động gồm có:

- Sơ yếu lý lịch (có xác nhận của chính quyền địa phương): 01 bản
- Đơn xin việc theo mẫu Công ty (dán ảnh, ứng viên lấy tại Phòng TC-HC/ bảo vệ)
- Bằng tốt nghiệp văn hóa. (photo công chứng): 01 bản
- Giấy khám sức khỏe: 01 bản
- Bản sao hộ khẩu (photo công chứng) : 01 bản
- Bản sao chứng minh thư (photo công chứng) : 02 bản
- Ảnh 4x6 (chụp trong vòng 6 tháng) : 04 chiếc

Những người đã được tuyển dụng nhưng sau đó bị phát hiện có hành vi gian lận, khai hồ sơ không đúng sự thật sẽ bị sa thải ngay lập tức.

Phòng TC-HC thu nhận và nghiên cứu phân loại hồ sơ. Căn cứ vào số lượng tuyển dụng và số lượng hồ sơ đăng ký tuyển dụng. Phòng TC-HC phân loại hồ sơ theo từng chuyên ngành, vị trí, thứ tự đối tượng ưu tiên để xem xét tuyển dụng. Phòng TC-HC có trách nhiệm xét duyệt hồ sơ, phỏng vấn sơ bộ, giới thiệu tổng quan về Công ty, có thể chuyển tới các phòng ban/đơn vị có nhu cầu để kiểm tra kỹ về trình độ chuyên môn. Sau khi nhận được Hồ sơ của các ứng viên tham gia dự tuyển, Phòng TC-HC tập trung xem xét nghiên cứu hồ sơ của từng ứng viên về sơ yếu lý lịch, sức khỏe, kết quả học tập và những vấn đề liên quan để quyết định lựa chọn ứng viên đến phỏng vấn. Phòng TC-

HC thông báo mời ứng viên đến và kết hợp với các phòng liên quan đến nghiệp vụ của ứng viên tiến hành phỏng vấn trực tiếp hoặc làm các bài Test, kiểm tra thực tế (thời gian chờ từ khi nộp hồ sơ đến khi được mời phỏng vấn chậm nhất là 15 ngày).

Phòng TC-HC có trách nhiệm xét duyệt hồ sơ, phỏng vấn sơ bộ, giới thiệu tổng quan về Công ty, có thể chuyển tới các phòng ban có nhu cầu để kiểm tra kỹ về trình độ chuyên môn ra quyết định. Đối với một số vị trí quan trọng, cán bộ phụ trách tuyển dụng phải trình hồ sơ nhân sự lên Giám đốc và thực hiện tuyển dụng theo chỉ đạo, yêu cầu của Giám đốc, sau đó mới ra quyết định thử việc hay không tuyển dụng. Sau đó, tùy từng vị trí cụ thể sẽ có những hợp đồng thử việc. Đối với nhân viên văn phòng là 60 ngày, công nhân là 30 ngày. Trong suốt thời gian thử việc trên, Công ty hoặc người lao động đều có quyền chấm dứt công việc đang làm thử mà không cần báo trước.

Sau khi phỏng vấn, phòng TC-HC thống nhất với các phòng ban, tổ liên quan về kết quả tuyển dụng và trình Giám Đốc cho ý kiến. Giám Đốc thông qua kết quả tuyển dụng đối với các ứng viên đạt yêu cầu, phòng TC-HC mời ứng viên đến thoả thuận Hợp đồng lao động. Sau khi thoả thuận nội dung Hợp đồng lao động, phòng TC-HC trình giám Đốc đại diện cho bên sử dụng lao động ký Hợp đồng lao động và một bên người lao động ký trực tiếp. Trước tiên, Công ty sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động có thời hạn 1 năm , sau khi hợp đồng này kết thúc, Công ty và người lao động sẽ ký thêm 1 hợp đồng lao động xác định thời hạn trước khi chính thức ký kết hợp đồng không xác định thời hạn. Hết thời gian thử việc Công ty bắt đầu đóng Bảo hiểm cho người lao động

Hợp đồng lao động sẽ được chia làm hai bản, Công ty giữ 1 bản và người lao động giữ 1 bản. Hợp đồng lao động sau khi được ký kết, cán bộ

phòng TC - HC sẽ hướng dẫn và bàn giao nhân sự cho các phòng ban, tổ có liên quan.

Sau khi ký hợp đồng chính thức, phía người lao động có quyền chấm dứt hợp đồng lao động bằng việc đưa ra thời gian báo trước từ 30 – 45 ngày hoặc trả tiền thay cho báo trước. Còn phía bên Công ty có quyền chấm dứt hợp đồng với người lao động mà không cần phải báo trước khi người lao động không chấp hành nhiệm vụ được giao, hoặc người lao động có hành vi phạm tội, hoặc vi phạm nội quy Công ty, theo quy trình xử lý kỷ luật.

*** Đánh giá hiệu lực việc tuyển dụng:**

Các ứng viên sau thời gian thử việc phải tự nhận xét bản thân, đồng thời trưởng các đơn vị sử dụng lao động có trách nhiệm đánh giá kết quả thời gian thử việc và chuyển kết quả đánh giá này cùng ý kiến đề xuất lên Phòng TC-HC sau khi kết thúc giai đoạn thử việc của mỗi ứng viên.

Căn cứ trên ý kiến đề xuất của các trưởng phòng ban bộ phận, Phòng TC-HC tập hợp danh sách những người đạt yêu cầu trình Giám Đốc phê duyệt và ký hợp đồng lao động chính thức. Đối với những người không đạt yêu cầu thì sẽ không tiếp nhận. Trường hợp không được tiếp nhận, Phòng TC-HC có trách nhiệm thông báo rõ cho ứng viên biết lý do không tuyển và trả lại hồ sơ cho ứng viên nếu cần thiết.

*** Lập hồ sơ theo dõi và quản lý CBCNV:**

Phòng TC-HC có trách nhiệm lập sổ trích ngang nhân sự theo dõi cán bộ, nhân viên trong toàn Công ty. Danh sách lao động tuyển dụng được bổ sung vào danh sách CBCNV trong Công ty, được vào sổ thống kê theo dõi HDLD, lưu trữ và báo cáo theo quy định.

*** Quản lý hồ sơ nhân sự:**

Hồ sơ tuyển dụng được lưu giữ tại Phòng TC - HC trong suốt thời gian người lao động làm việc tại Công ty theo mã số và lưu vào các khay, tủ. Cán

bộ phụ trách tổ chức, nhân sự chịu trách nhiệm thường xuyên cập nhật đầy đủ các biến động có liên quan đến cá nhân (Quyết định điều chuyển, thay đổi lương, bổ nhiệm, thi đua-khen thưởng -kỷ luật...vv). Cán bộ phụ trách theo dõi tổ chức nhân sự không được tự ý cho mượn hồ sơ nhân sự khi chưa được sự đồng ý của Lãnh đạo Công ty. Khi giao, nhận hồ sơ, giấy tờ có liên quan, cán bộ phụ trách theo dõi tổ chức nhân sự phải có giấy biên nhận hoặc biên bản bàn giao hồ sơ và thực hiện lưu trữ theo quy định. Việc trao trả hồ sơ nhân sự chỉ thực hiện trong các trường hợp sau: Giám đốc quyết định không tuyển dụng hoặc khi có quyết định chấm dứt Hợp đồng lao động hay chuyển công tác hoặc sa thải.v.v..

Nhìn chung cũng như phần lớn các khách sạn, lao động trong biên chế nhà nước là rất ít phần lớn lao động dưới hình thức hợp đồng ngắn hạn và dài hạn. Điều này là phù hợp với cơ chế thị trường hiện nay. Nó nâng cao tinh thần trách nhiệm cũng như khả năng nghiệp vụ của bản thân người lao động. Song nó cũng có những hạn chế nhất định, hình thức hợp đồng này không thể ràng buộc giữ chân những cán bộ nhân viên ưu tú nếu không có chế độ ưu đãi hợp lý.

- **Một số chính sách trong tuyển dụng nhân viên tại Công ty**

Nguồn tuyển dụng:

Hiện tại, Công ty đang có cơ chế ưu tiên tuyển dụng con/em các cán bộ công nhân viên vào làm như: bố/mẹ, anh/chị về hưu sớm có một suất xin cho con, em mình vào làm thay thế nếu như đủ điều kiện làm việc như quy định đề ra. Điều này đã được thể hiện rõ trong thoả ước lao động tập thể:

“ Điều 8: Những ưu tiên dành cho Người lao động khi Công ty có nhu cầu ký hợp đồng lao động hoặc ký lại hợp đồng lao động:

Nếu Công ty có nhu cầu ký Hợp đồng lao động thì ưu tiên ký HĐLĐ với các đối tượng là vợ, chồng, con của người lao động đang làm việc trong

Công ty có nguyện vọng nghỉ hưu, thôi việc nhưng người lao động tuyển vào Công ty phải đủ các điều kiện sau:

- Có năng lực pháp luật và năng lực hành vi lao động.
- Tuổi đời không quá 30
- Có trình độ kỹ thuật (CNKT, trung cấp, cao đẳng, đại học,...) phù hợp với nhu cầu công việc của Công ty.
- Thời gian nghỉ hưu sớm, thôi việc của người lao động ít nhất là 24 tháng.

Thoả ước lao động tập thể về ký hợp đồng lao động đã phản ánh một phần chính sách xu hướng tuyển dụng bên trong của Công ty. Xu hướng tuyển dụng bên trong có những ưu điểm nổi bật nhất định đó là:

- Các ứng cử viên đã hiểu rõ về tổ chức Công ty, văn hoá Công ty do bố/mẹ hoặc anh/chị đã truyền đạt lại cho họ trước khi tham gia làm ứng viên tuyển dụng.
- Tiết kiệm một số khoản chi phí đáng kể trong việc quảng cáo, thu hút các ứng viên tham gia tuyển dụng.
- Các đội ngũ lao động sau khi tuyển hiện nay của Công ty tương đối đồng nhất. Phần lớn trong số họ có bố hoặc mẹ đã từng tham gia làm việc cho công ty Công ty trước đây. Do vậy họ rất gắn bó với Công ty.

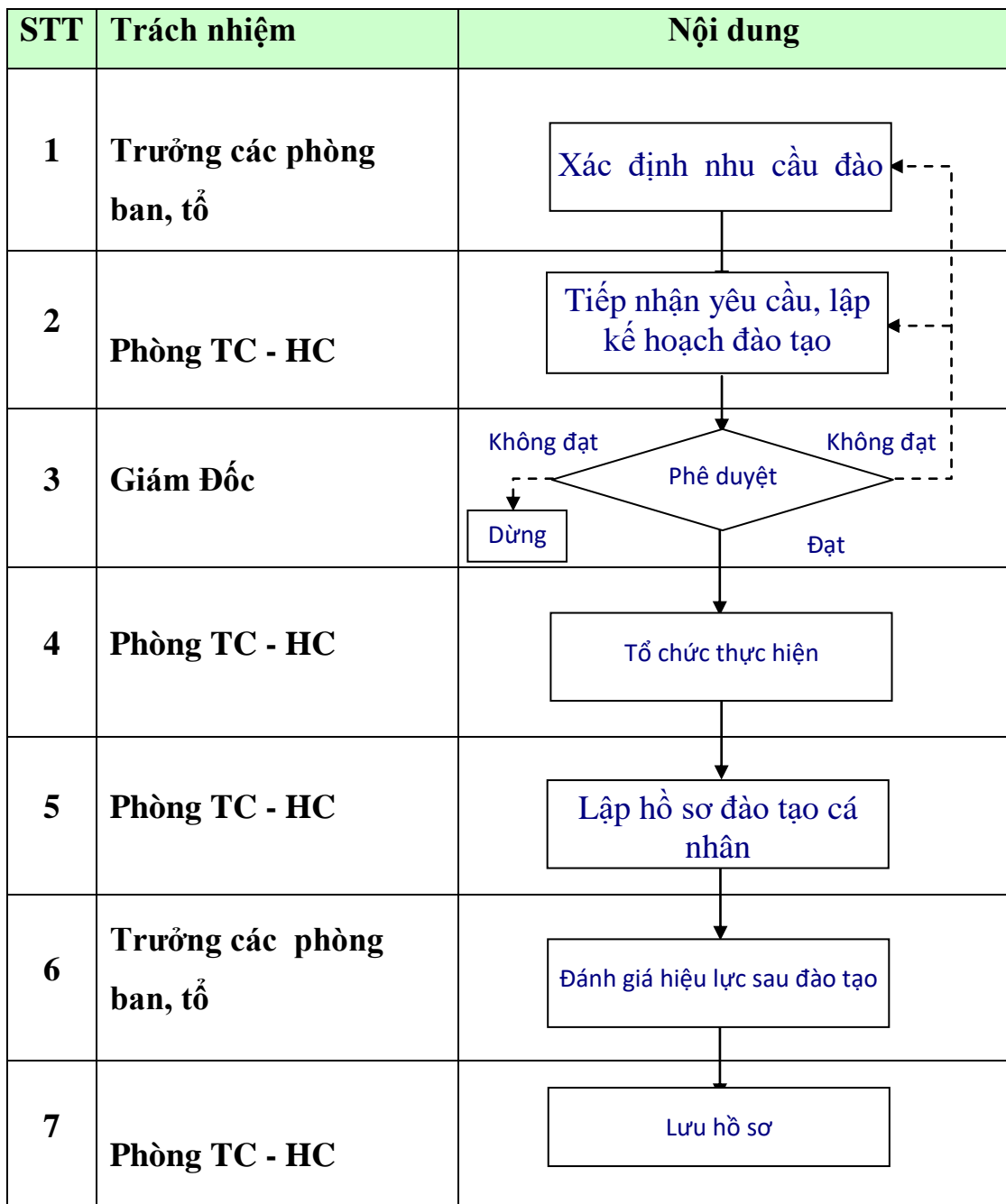
Tuy nhiên chính sách này cũng gây ra một số hạn chế như:

- Tính linh hoạt, đa dạng đội ngũ lao động thấp. Nhiều khi rất khó trong công tác quản lý vì chủ nghĩa thân quen. Hiện tượng nể nang, ngại va chạm vì gặp đâu cũng có người thân quen nên chủ nghĩa gia đình vẫn còn nặng nề trong Công ty
- Chính sách tuyển dụng ưu tiên nguồn nội bộ Công ty cũng đang là một trong những trở ngại trong công tác đánh giá phân loại cán bộ Công ty. Do tính chất gia đình, thân quen nên nhiều trường hợp phân loại đánh giá cán bộ và nhân viên cũng mang tính chất xuê xoa, làm không đến nơi đến chốn.

2.2.4.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự

a) Quy trình đào tạo nhân sự

Quy trình đào tạo của Công ty được thể hiện qua sơ đồ 2.3.



(Nguồn: Phòng TC-HC Công ty CP DL Đồ Sơn)

Sơ đồ 2.3: Quy trình đào tạo nhân sự của Công ty

Diễn giải quy trình:

*** Xác định nhu cầu đào tạo:**

Căn cứ nhu cầu thực tế về năng lực nguồn nhân lực tại phòng ban, tổ; và căn cứ định hướng phát triển, mở rộng hoạt động của Công ty.... ban lãnh đạo Công ty chỉ định cán bộ, cá nhân tham gia các khóa đào tạo hoặc trưởng các phòng ban/tổ có trách nhiệm xem xét, đánh giá năng lực thực tế công nhân viên của phòng ban mình, xác định nội dung, lĩnh vực đào tạo... tiến hành lập nhu cầu đào tạo chuyển phòng TC - HC.

*** Tiếp nhận và lập kế hoạch :**

Các nhu cầu sẽ được chuyển phòng TC - HC tập hợp và lên kế hoạch đào tạo, trong đó bao gồm : Đối tượng được đào tạo; nội dung đào tạo; dự kiến thời gian đào tạo; dự kiến kinh phí; hình thức đào tạo.

*** Phê duyệt:**

Kế hoạch đào tạo được thiết lập, Phòng TC - HC trình Giám đốc xem xét, phê duyệt và chuyển đến các phòng ban, tổ liên quan thực hiện. Trường hợp kế hoạch đảm bảo về mặt thời gian, đúng đối tượng, nội dung khóa đào tạo có chất lượng, phù hợp với kinh phí được phê duyệt thì tiến hành thực hiện. Phòng TC - HC lập lại hoặc điều chỉnh kế hoạch nếu ngược lại.

*** Tổ chức thực hiện :**

Trường hợp đào tạo nội bộ: Đào tạo trực tiếp chủ yếu là công nhân viên mới vào làm. Ban lãnh đạo Công ty chỉ định cán bộ có kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ chuyên môn tổ chức triển khai thực hiện đào tạo (soạn thảo giáo án, giáo trình, danh sách...);

Trường hợp đào tạo bên ngoài: Phòng TC - HC hoặc các phòng ban, tổ chuyên môn liên hệ với các tổ chức đào tạo bên ngoài và thông báo các chương trình đào tạo như thời gian, địa điểm, nội dung, hình thức đào tạo..

cho cán bộ công nhân viên tham gia đào tạo được biết để bố trí, sắp xếp công việc chuyên môn.

*** *Đánh giá hiệu lực đào tạo và lập hồ sơ theo dõi:***

Kết thúc mỗi khoá đào tạo và sau 03 tháng kể từ ngày được đào tạo, Phòng TC - HC và trưởng đơn vị có nhân viên tham gia đào tạo chủ động đánh giá lại năng lực của người được đào tạo về kỹ năng, trình độ liên quan đến kết quả được đào tạo. Kết quả đánh giá sẽ được trình trình giám đốc xem xét. Nếu chưa đáp ứng nhiệm vụ được giao, trưởng đơn vị tiếp tục xác định nhu cầu đào tạo và chuyển cho phòng TC - HC để lên kế hoạch đào tạo cho đợt tiếp theo hoặc có đề xuất với lãnh đạo Công ty. Các hoạt động đào tạo trong Công ty được cán bộ phòng TC - HC theo dõi và cập nhật hồ sơ đào tạo cá nhân.

*** *Lưu hồ sơ:***

Phòng TC - HC có trách nhiệm lưu các hồ sơ liên quan đến tuyển dụng và đào tạo nhân sự theo quy định

b) Các hình thức đào tạo được sử dụng tại Công ty.

) *Đào tạo định hướng:

Do lao động làm việc trong lĩnh vực khách sạn có những đặc thù riêng, và người lao động chỉ có thể làm đúng làm tốt khi họ biết được trách nhiệm của họ trong khách sạn đó là gì. Công ty CPDL Đồ Sơn đã có đưa ra những quy định về trách nhiệm của người lao động một cách rõ ràng và cụ thể, những quy định này đều được phổ biến kỹ lưỡng cho người lao động trong hoạt động đào tạo định hướng áp dụng cho tất cả người lao động tuyển mới và thực tập sinh trong 2 ngày đầu làm việc, bao gồm các nội dung đã đề cập ở phần 2.2.2. Hoạt động đào tạo định hướng này do cán bộ phòng TC – HC của Công ty chịu trách nhiệm thực hiện, và được coi như một hoạt động bắt buộc trước khi bố trí những người lao động mới tuyển vào vị trí làm việc

- **Đào tạo tại chỗ:** để nâng cao trình độ tay nghề cho đội ngũ lao động trực tiếp, tùy theo nhu cầu thực tế, trong khoảng thời gian hoạt động kinh doanh không ở thời kỳ cao điểm, Công ty kết hợp với Trường Cao Đẳng Văn hóa du lịch Hải Phòng mở lớp đào tạo tập trung tại Công ty bao gồm cả lý thuyết và thực hành với nhiều chương trình trọng điểm:

- + Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ: với nhân viên bộ phận giặt là, do khách sạn Hải Âu và khách sạn Hoa Phượng mới mua và áp dụng quy trình làm sạch đồ vải bằng phương pháp mới nên các buổi học sẽ được thiên về việc tiếp cận hệ thống và quy trình vận hành máy. Với nhân viên lễ tân nội dung học là quy trình đón, tiễn, làm thủ tục và thực hiện các yêu cầu của khách. Nhân viên bộ phận buồng được đào tạo và nâng cao về phương pháp thực hiện các thao tác trong buồng một cách nhanh chóng và khoa học nhất.

- + Đào tạo kỹ năng tiếp xúc khách hàng: đối tượng là nhân viên lễ tân, nhân viên buồng, nhân viên bảo vệ: các bài giảng liên quan đến vấn đề cơ cấu, đặc điểm và tâm lý các đối tượng khách hàng mục tiêu của khách sạn trong những năm qua; hướng dẫn và nâng cao khả năng giao tiếp trong phục vụ của nhân viên.

- **Đào tạo ngoài Công ty:** Công ty có chính sách tạo điều kiện cho số CBNV tham gia khóa học quản trị kinh doanh tại trường một số trường đại học trên địa bàn như trường Đại học Hàng hải, trường Đại học Hải Phòng... để có khả năng đảm nhiệm những công việc quan trọng hơn trong tương lai. Tuy nhiên, số người tham gia vào hoạt động đào tạo này thường chỉ được giới hạn trong đội ngũ quản lý của Công ty.

Sau khi đào tạo Công ty luôn tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng các kết quả đào tạo vào công việc. Đồng thời cũng thường xuyên theo dõi, kiểm tra và đánh giá hiệu quả áp dụng các kết quả đào tạo của nhân viên để có các

đánh giá chính xác về công tác đào tạo của Công ty và để xác định mức lương thưởng cho nhân viên sao cho hợp lí.

c) Nguồn kinh phí dành cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

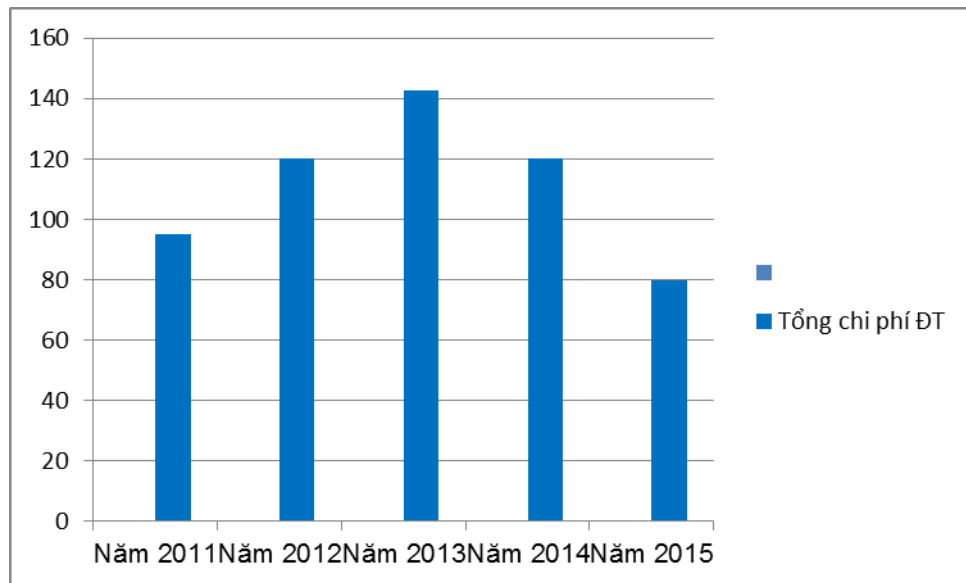
Để phục vụ cho việc đào tạo nhân sự thì Công ty đã chi các khoản kinh phí cho đào tạo như trong bảng 2.8.

Bảng 2.8: Kinh phí đào tạo của Công ty qua các năm

(Đơn vị: triệu đồng)

S tt	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch (\pm)			
							2012 /2011	2013 /2012	2014 /2013	2015 /2014
1	Tổng số LĐ được ĐT	32	39	42	36	26	7	3	-6	-10
	ĐT tại chỗ	30	36	37	32	24	6	1	-5	-8
	ĐT ngoài Công ty	2	3	5	4	2	1	2	-1	-2
2	Tổng chi phí ĐT	95	120	142. 5	120	80	25	22.5	-22.5	-40
	Chi phí ĐT tại chỗ	75	90	92.5	80	60	15	2.5	-12.5	-20
	Chi phí ĐT ngoài Công ty	20	30	50	40	20	10	20	-10	-20

(Nguồn: Báo cáo tài chính, nhân sự Công ty CP DL Đồ Sơn 2011-2015)



Biểu đồ 2.4: Tổng kinh phí đào tạo của Công ty qua các năm 2011-2015

Chi phí đào tạo của Công ty được tính như sau:

- Đối với hoạt động ĐT tại chỗ, Công ty kết hợp với trường Cao đẳng nghề Du lịch và dịch vụ Hải Phòng mở các khóa đào tạo nghề hàng năm tại Công ty. Các khóa học kéo dài khoảng 3-4 tháng, sau khi hoàn thành học viên được cấp chứng chỉ sơ cấp nghề. Học phí là 2,5 triệu đồng/1 học viên, do Công ty tài trợ hoàn toàn.

- Đối với hoạt động ĐT ngoài Công ty, Công ty hỗ trợ mỗi người lao động là 10 triệu đồng/1 người/1 năm

Qua bảng số liệu trên ta thấy Công ty đã quan tâm chú trọng đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp, đó cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến điểm mạnh của Công ty là 85% đội ngũ nhân lực của Công ty đã qua đào tạo. Tuy nhiên, hiện nay công tác đào tạo của Công ty vẫn còn chưa hề có nội dung đào tạo về ngoại ngữ, trong khi trình độ năng lực ngoại ngữ của CBNV trong Công ty còn khá thấp, vậy Công ty cần phải có những điều chỉnh trong hoạt động này.

d. Kết quả khảo sát ý kiến cán bộ nhân viên về hoạt động đào tạo

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo tại Công ty CP DL Đồ Sơn

(1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

Đơn vị: %

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Nhận xét về huấn luyện, đào tạo và thăng tiến					
1	Anh/Chị được giới thiệu và định hướng công việc rõ ràng trong ngày làm việc đầu tiên			5	82	13
2	Anh/Chị thấy hoạt động ĐT định hướng rất có ích cho việc hòa nhập với công việc				85	15
3	Anh/Chị được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc		7	10	65	18
4	Việc tham gia các khóa huấn luyện, đào tạo là cơ hội để nâng cao tay nghề giúp thăng tiến trong tương lai		9	7	73	11
5	Việc đào tạo ngoại ngữ là cần thiết cho công việc của anh/chị	7	40		52	11
6	Nhìn chung, công tác đào tạo tại Công ty đạt hiệu quả tốt		15	5	64	16

(Nguồn: Khảo sát thực tế CBNV tại khách sạn Hải Âu, Hoa Phượng và Vạn Thông)

Với những kết quả khảo sát thu được cho thấy: 80% CBNV được hỏi cho rằng nhìn chung, công tác ĐT tại Công ty đạt hiệu quả tốt, đặc biệt 95% số người được hỏi có tham gia hoạt động ĐT định hướng và tất cả đều cho rằng hoạt động ĐT định hướng giúp cho họ tiếp cận với công việc dễ dàng hơn. Tuy nhiên, chỉ có 53% số người được hỏi nhất trí cao rằng đào tạo ngoại ngữ là cần thiết, và 47% cho rằng không cần thiết. Điều này cũng xuất phát từ

thực tế hoạt động kinh doanh của Công ty hiện nay 85% doanh số đến từ các khách du lịch trong nước, nhưng trong thời gian tới, khi mà thị trường du lịch Đồ Sơn ngày càng tiếp nhận nhiều khách du lịch ngoại quốc thì điều này cần phải được thay đổi.

2.2.4.5. Công tác đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

Quy trình đánh giá thực hiện công việc của Công ty CP DL Đồ Sơn được thực hiện theo các bước sau:

- Bước 1: Mỗi nhân viên tự làm bảng đánh giá thực hiện công việc theo mẫu quy định.

- Bước 2: Cán bộ quản lý bộ phận (Giám đốc (hoặc cấp phó)/ Trưởng bộ phận (hoặc cấp phó) hội ý với cấp phó và/hoặc giám sát viên xem xét, điều chỉnh, hoàn thiện bản đánh giá trên cơ sở thảo luận trực tiếp với từng cá nhân nếu có khác biệt giữa bản tự đánh giá của nhân viên và đánh giá của cán bộ quản lý bộ phận. Cán bộ quản lý làm bản tổng hợp tạm thời kết quả đánh giá nhân viên bộ phận.

- Bước 3: Họp bộ phận để công bố kết quả đánh giá tổng hợp, nghe các ý kiến phản hồi. Cán bộ quản lý bộ phận làm lại bản đánh giá tổng hợp, có điều chỉnh.

- Bước 4: Giám đốc/Trưởng bộ phận thông qua bản đánh giá tổng hợp.

- Bước 5: Giám đốc duyệt, ra quyết định cuối cùng.

Cán bộ quản lý, giám sát viên cũng làm bản tự đánh giá và đưa ra trong cuộc họp bộ phận (bước 3) để nghe ý kiến phản hồi của nhân viên bộ phận. Sau đó, kết quả đánh giá của cán bộ quản lý cũng được đưa vào nội dung của bảng đánh giá tổng hợp đã được điều chỉnh ở bước 3.

Định kỳ đánh giá của Công ty tùy theo đặc điểm hoạt động của các bộ phận. Đối với khối văn phòng thường chỉ đánh giá theo năm. Đối với các

CBNV là ở các bộ phận trực tiếp được đánh giá theo tháng, hoặc quý tùy theo từng bộ phận cụ thể.

Như đã phân tích ở trên, do công tác phân tích và thiết kế công việc của Công ty chưa được thực hiện sâu sát, cụ thể, chi tiết, vì vậy việc đánh giá KQTHCV ở Công ty còn nhiều hạn chế. Đặc biệt với bộ phận văn phòng, việc đánh giá còn mang tính chất hình thức, lại bị ảnh hưởng của sự nể nang do hệ quả của chính sách tuyển mộ nội bộ.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về công tác đánh giá nhân viên

(1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

Đơn vị: %

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Nhận xét công tác đánh giá nhân viên					
1	Ban giám đốc rất quan tâm đến công tác đánh giá nhân viên		10	10	60	20
2	Công tác đánh giá giúp cho Anh/Chị có kế hoạch rõ ràng về việc bồi dưỡng và phát triển chuyên môn	12	36	10	37	5
3	Kết quả của việc đánh giá đã thực sự giúp ích để Anh/Chị nâng cao chất lượng thực hiện công việc	10	28	12	50	5
4	Việc đánh giá nhân viên được thực hiện theo quy trình, quy định cụ thể	6	6	9	70	9
5	Kết quả đánh giá thể hiện được sự công bằng, chính xác	9	12	10	60	9

(Nguồn: Khảo sát thực tế CBNV tại khách sạn Hải Âu, Hoa Phượng và Vạn Thông)

Qua bảng 2.10 có thể thấy, mặc dù 80% CBNV được hỏi nhận thấy Ban giám đốc Công ty có quan tâm đến công tác ĐGKQTHCV, 79% cho rằng việc ĐG được thực hiện theo đúng quy trình, nhưng tỷ lệ số người không cho

ý kiến luôn ở mức 10% ở các câu hỏi. Hơn nữa, chỉ có 69% số người được hỏi cho rằng kết quả ĐG thể hiện được sự công bằng chính xác. Khoảng 38-39% số người được hỏi cho rằng công tác ĐG không giúp họ có kế hoạch rõ ràng về việc bồi dưỡng và phát triển chuyên môn cũng như không thực sự giúp ích để họ nâng cao chất lượng thực hiện công việc. Điều này cho thấy những ý kiến nhận xét về công tác ĐG KQTHCV ở Công ty chưa được khả quan.

2.2.4.6. Công tác đãi ngộ nhân sự

a) Đãi ngộ vật chất

Đãi ngộ vật chất là hình thức đãi ngộ qua lương, thưởng, kỷ luật, một số phụ cấp và thu nhập khác. Hiện nay Công ty có chế độ đãi ngộ vật chất như sau:

* Tiền lương

Hiện nay, Công ty hạch toán lương theo hệ số lương và mức lương cơ bản của Nhà nước. Tiền lương được tính theo 2 vòng như sau:

$$TLV1 = HSL * 1210000$$

$$TLV2 = \frac{\Sigma QL - \Sigma TLV1}{\Sigma H} * Hi$$

$$\Sigma TL = TLV1 + TLV2$$

Trong đó: TLV1, TLV2: Tiền lương theo các lần tính 1,2

HSL: Hệ số lương tính theo thang lương của Công ty

Hi: Hệ số cấp bậc công việc được Công ty tự xây dựng cho từng công việc được quy định cụ thể, từ 1.5 đến 4.

ΣQL: Tổng Quỹ Lương được Công ty định trước theo điều kiện của mỗi tháng

Như cách tính trên, một người lao động mới làm việc tại Công ty sẽ có tiền lương vòng 1 được tính như sau:

$$TLV1 = 1210 * 2.04 = 2831.4(\text{nghìn đồng})$$

Sau khi tính tiền lương vòng 2, trung bình tiền lương trong tháng của người lao động mới làm việc tại Công ty là 4.500.000đ, với điều kiện sinh hoạt tại Đồ Sơn hiện nay thì thu nhập này không đủ để người lao động tái tạo sức lao động cũng như khuyến khích lao động cố gắng. Do đó, người lao động làm việc không nhiệt tình, năng suất lao động không cao.

Bên cạnh đó, theo cách tính như trên, hệ thống lương không đảm bảo công bằng trong đánh giá kết quả việc hoàn thành công việc cũng như không tạo được tính khuyến khích trong làm việc khi người lao động được hưởng các quyền lợi về hoàn thành nhiệm vụ. Một người lao động có bậc cao hơn theo thang tính thì sẽ có trách nhiệm công việc cao hơn và sẽ nhận Hệ số vòng 2 cao hơn người khác. Như vậy, nhân viên này sẽ nhận lương cao hơn không cần xét đến kết quả thực hiện công việc. Ngoài ra, một hệ quả xấu cần chú ý rằng nhân viên sẽ không tích cực lao động do tiền lương không phản ánh quá trình làm việc của họ. Chỉ cần làm việc ở mức độ thấp cũng có tiền lương tương đương với người làm việc cường độ cao và hiệu quả hơn.

*** Tiền thưởng và phụ cấp**

Công ty có thực hiện việc phụ cấp cho cán bộ công nhân viên trong các trường hợp ốm đau, làm thêm hoặc làm công việc độc hại. Ngoài ra Công ty có lập quỹ khen thưởng cho các cá nhân hoàn thành hoặc vượt chỉ tiêu đã đề ra. Một số ngày lễ, tết trong năm thì Công ty cũng có phát thưởng cho CBNV.

Nói chung, mức thưởng cao nhất của Công ty thường là vào dịp thưởng Tết Nguyên Đán.

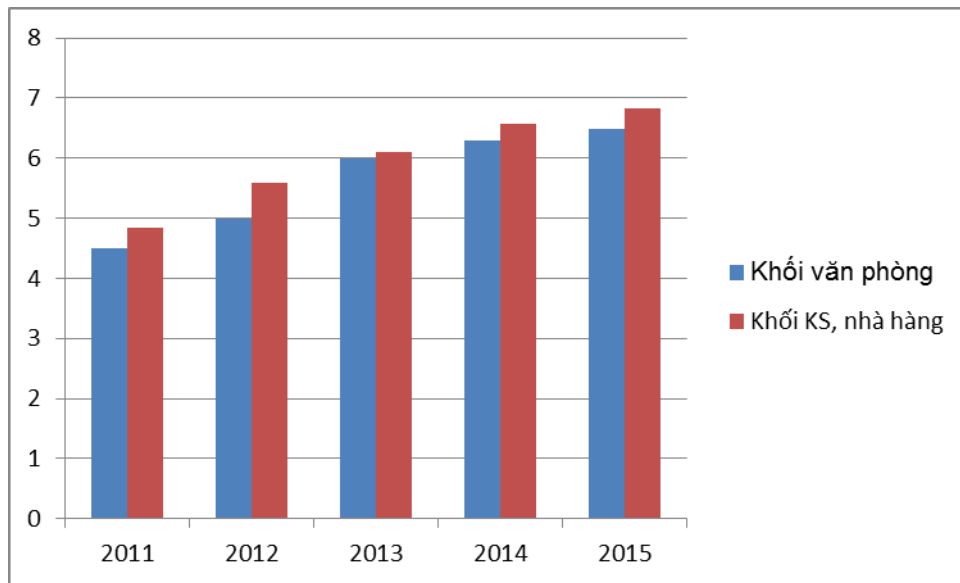
Thu nhập bình quân của CBCNV trong Công ty qua các năm từ 2011 đến 2015 được thể hiện trong bảng 2.11.

Bảng 2.11: Thu nhập bình quân của cán bộ trong Công ty

(Đơn vị: triệu đồng)

Stt	Chỉ tiêu		2011	2012	2013	2014	2015
1	Khối văn phòng	Lương bq/người/tháng	3.5	3.8	4.5	4.7	4.9
2		Thưởng bq/người/tháng	1	1.2	1.5	1.6	1.58
3		Thu nhập bq/người/tháng	4.5	5	6	6.3	6.48
3	Khối KS, nhà hàng	Lương bq/người/tháng	3.15	3.5	3.8	4.1	4.3
4		Thưởng bq/người/năm	1.7	2.1	2.3	2.48	2.52
5		Thu nhập bq/người/tháng	4.85	5.6	6.1	6.58	6.82

(Báo cáo nhân sự, tiền lương Công ty CP DL Đồ Sơn năm 2011-2015)



Biểu đồ 2.5: Thu nhập bình quân của CBNV Công ty giai đoạn 2011-2015

Như vậy, thu nhập bình quân của CBNV trong thời gian qua đều ổn định và luôn tăng lên. Về tổng thu nhập, thì thu nhập của CBNV làm ở khối KS, nhà hàng cao hơn so với CBNV làm việc ở khối văn phòng. Nhưng nếu xét chỉ riêng tiền lương thì khối văn phòng lại có tiền lương bình quân cao hơn. Nguyên nhân là do tiền lương của Công ty trả theo hệ số lương, phụ thuộc vào trình độ bằng cấp mà đội ngũ CBNV ở khối văn phòng có trình độ cao hơn nên mức lương bình quân của họ cao hơn. Còn tiền thưởng thì tùy thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của từng đơn vị và chính sách cụ thể tùy từng năm của công ty. Công ty nên tiền thưởng của khối CBNV ở văn phòng thấp hơn.

***) Những chi phí tính theo lương cán bộ công nhân viên.**

+) Quỹ bảo hiểm xã hội.

Quỹ bảo hiểm xã hội được hình thành từ việc trích lập và tính vào chi phí sản xuất kinh doanh của Công ty. Để dùng vào trả các khoản chi phí bảo hiểm xã hội theo quy định của Nhà nước. Hàng tháng đơn vị tiến hành trích

lập quỹ bảo hiểm xã hội theo tỉ lệ quy định trên tổng số tiền lương thực tế phải trả cho cán bộ công nhân viên trong tháng.

Quỹ bảo hiểm xã hội được thiết lập nhằm bảo đảm nguồn chi trả cho công nhân viên trong trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, mất sức, nghỉ hưu

Quỹ bảo hiểm xã hội Công ty lập dựa trên tỉ lệ quy định trên tổng số tiền lương cấp bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp của công nhân viên thực tế phát sinh trong tháng. Tỉ lệ trích bảo hiểm xã hội là 20% so với lương trong đó 15% là do Công ty trực tiếp trích nộp (tính vào chi phí sản xuất kinh doanh), 5% còn lại là do công nhân viên trong Công ty đóng và được trừ vào lương hàng tháng.

+) Quỹ bảo hiểm y tế .

Quỹ bảo hiểm y tế theo quy định của chế độ tài chính hiện nay cũng được hình thành từ 2 nguồn: Một phần do đơn vị đóng trích vào chi phí sản xuất kinh doanh hàng tháng theo tỉ lệ quy định tính trên tổng số tiền lương thực tế phải trả, một phần do người lao động gánh chịu và được trừ vào lương.

Tỉ lệ trích bảo hiểm y tế của Công ty hiện nay là 3% trong đó 2% được tính vào chi phí sản xuất kinh doanh 1% trừ vào lương cấp bậc, chức vụ của công nhân viên .

Quỹ Bảo hiểm y tế được sử dụng để thanh toán các khoản tiền khám chữa bệnh, viện phí, thuốc thang cho người lao động trong trường hợp ốm đau, thai sản... các khoản đóng Bảo hiểm y tế được nộp cho cơ quan chuyên trách thường dưới hình thức mua Bảo hiểm y tế .

+)Kinh phí công đoàn.

Kinh phí công đoàn cũng được hình thành do việc trích lập theo tỉ lệ quy định dựa trên tổng số tiền lương thực tế phải trả công nhân viên. Số kinh phí công đoàn mà Công ty trích cũng được phân cấp quản lý và chi tiêu theo tỉ lệ quy định: Một phần nộp lên cơ quan quản lý cấp trên, một phần để lại Công ty để chi tiêu cho hoạt động công đoàn. Tỉ lệ trích kinh phí công đoàn hiện nay là 2%. Trong đó cụ thể bao gồm:

✚ Công ty trích kinh phí công đoàn 1% trong tổng quỹ lương làm kinh phí hoạt động công đoàn cơ sở.

✚ Người lao động đóng góp 1% lương, trong đó 70% nộp cấp trên, 30% giữ lại cho hoạt động công đoàn cơ sở.

b) Đãi ngộ phi vật chất

Để đãi ngộ về tinh thần cho người lao động thì Công ty đã tổ chức các phong trào thi đua trong nội bộ Công ty như: phong trào người tốt việc tốt, phong trào phụ nữ giỏi việc nước đảm việc nhà, phong trào thể dục, thể thao, văn hóa, văn nghệ.. Ngoài ra Công ty tổ chức các cuộc vui chơi, liên hoan, tham quan nghỉ mát hàng năm cho cán bộ công nhân viên lao động trong Công ty nhằm tạo sự đoàn kết cho các thành viên của Công ty cũng như tạo cho người lao động những giờ phút nghỉ ngơi sau thời gian làm việc căng thẳng, mệt mỏi.

Tổng kết cuối năm Công ty tổ chức biểu dương gương người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ cũng như có phần thưởng để động viên, khích lệ người lao động tiếp tục cố gắng.

Ngoài ra Công ty còn quan tâm đến gia đình người lao động như tặng quà cho con em cán bộ công nhân viên nhân ngày 1- 6, ngày trung thu hoặc phân thưởng cuối năm học cho các cháu đạt thành tích học sinh giỏi.

c) Kết quả khảo sát ý kiến CBNV Công ty về chế độ đãi ngộ

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về lương, thưởng, phúc lợi

(1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

Đơn vị: %

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Nhận xét về vấn đề lương, thưởng, phúc lợi					
1	Thu nhập mà Anh/Chị nhận được tương ứng với kết quả làm việc	10	17	8	60	5
2	CBNV có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Công ty	14	36	10	40	
3	Chế độ phúc lợi của Công ty rất đa dạng và hấp dẫn	18	26	5	46	4
4	Chính sách khen thưởng, chế độ phúc lợi Công ty thể hiện rõ sự quan tâm của ban giám đốc đối với đời sống nhân viên	8	6	9	58	15
5	Anh/Chị đánh giá rất cao các chính sách và chế độ này của Công ty	11	37	7	35	10
6	Thu nhập và phân phối thu nhập trong Công ty là công bằng	6	26	12	45	12

(Nguồn: Khảo sát thực tế CBNV tại khách sạn Hải Âu, Hoa Phượng và Vạn Thông)

Mức độ hài lòng của CBNV với chế độ lương thưởng, phúc lợi của Công ty là không cao. Chỉ có 65% những người được hỏi cho biết họ cho rằng thu nhập là tương xứng với kết quả làm việc, chỉ có 40% cho rằng họ có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập của Công ty, 48% không đánh giá cao các

chính sách và chế độ của Công ty. Và chỉ có 57% CBNV được hỏi cho rằng chính sách phân phối thu nhập của Công ty là công bằng. Khi tìm hiểu rõ thêm, chúng tôi nhận thấy có một bộ phận không nhỏ người lao động của Công ty cho rằng mức thu nhập của Công ty không hấp dẫn mà chỉ có tính ổn định. Đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến trong 2 năm gần đây, số lao động thuyên chuyển công tác và bỏ việc ở Công ty gia tăng (xem bảng 2.8)

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CP DL ĐỒ SƠN

Qua mục 2.2 có thể kết luận rằng, hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty có những thành tựu và những hạn chế sau đây:

2.3.1. Thành tựu

- Cơ cấu tổ chức đội ngũ nhân lực của Công ty về tính chất công việc, giới tính, độ tuổi phù hợp với đặc điểm đội ngũ lao động ở các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn.
- Cơ cấu nhân lực linh hoạt với đội ngũ lao động thời vụ nhưng thường quen việc vì đã cộng tác với Công ty nhiều năm, giải quyết được những biến động mang tính thời vụ của hoạt động du lịch
- Đội ngũ nhân lực của Công ty phần lớn đã được đào tạo, nhiều người gắn bó lâu năm với Công ty, có kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực du lịch khách sạn
- Hoạt động đào tạo và phát triển được thực hiện với nội dung phù hợp hướng vào nâng cao trình độ tay nghề đội ngũ lao động trực tiếp.
- Thu nhập của người lao động ổn định.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

- Công tác hoạch định nhân sự tại công ty chưa được chú trọng thực hiện , một phần nguyên nhân do hoạt động kinh doanh của công ty bị ảnh hưởng bởi tính thời vụ cao, một phần do công ty chưa chủ động hoạch định chiến lược nhân sự gắn liền với chiến lược sản xuất kinh doanh. Việc lập kế hoạch nhân sự còn mang tính đáp ứng với các tình huống phát sinh chứ chưa theo một định hướng kế hoạch chiến lược dài hạn.
- Công tác phân tích và thiết kế công việc chưa được thực hiện sâu sát, cụ thể đến từng vị trí công việc. Nguyên nhân do năng lực để thực hiện phân tích công việc của bộ phận nhân sự công ty còn yếu, nhận thức về mức độ hiệu quả và cần thiết của công tác phân tích công việc của CBNV trong Công ty chưa cao
- Công tác tuyển dụng còn thiên về nguồn nội bộ. Điều này bắt nguồn từ lịch sử và chính sách nhân sự từ trước đến nay tại Công ty. Tuy nhiên, do điều kiện cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt, Công ty cần phải xem xét để có những điều chỉnh phù hợp
- Công tác đào tạo còn chưa đào tạo năng lực ngoại ngữ cho người lao động: nguyên nhân chủ yếu là do CBNV trong công ty chưa nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố năng lực ngoại ngữ của đội ngũ nhân viên trong hoạt động sản xuất kinh doanh trên thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.
- Các hình thức trả lương, thưởng còn mang tính bình quân. Do cách trả lương hiện nay của công ty chưa chú trọng đến mối quan hệ giữa kết quả hoàn thành công việc của cá nhân người lao động và thu nhập của họ.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH ĐỒ SƠN

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI

3.1.1. Những thuận lợi và khó khăn

a. Thuận lợi:

- Với vị trí của Công ty nằm giữa trung tâm khu du lịch Đồ sơn và hệ thống giao thông đi lại thuận tiện, dịch vụ ăn nghỉ đồng bộ lên đây có thể coi là một lợi thế thương mại rất lớn cho việc thu hút và tập trung khách đến với Công ty.

- Công tác tổ chức các cuộc hội nghị, hội thảo lớn đối với khách trong nước và quốc tế đã được Công ty tổ chức một cách thành công và có kinh nghiệm, lên đã tạo được uy tín trong việc tổ chức các cuộc Hội nghị hội thảo của các tổ chức và Công ty lớn.

- Cơ cấu tổ chức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp vẫn ổn định, tạo điều kiện cho việc chỉ đạo được thống nhất có trọng tâm trọng điểm, đảm bảo tính hiệu quả cao trong việc điều hành SXKD của Công ty.

- Mối quan hệ giữa Công ty với bạn hàng đã có nhiều uy tín.

- Đội ngũ CBCNV của Công ty nhiệt tình, có tay nghề cao gắn bó với Công ty.

- Cơ sở vật chất về cơ bản đã được cải tạo, nâng cấp đáp ứng được nhu cầu thực tế của du khách. Cụ thể như việc xây dựng và đưa vào sử dụng Hội trường lớn Khách sạn Hải âu đã đem lại hiệu quả rõ nét trong việc tổ chức các cuộc Hội nghị lớn tại Công ty.

- Tình hình tài chính của Công ty đã khả quan hơn và đang đi đến ổn định, đã khắc phục được tình trạng vay lưu động để chi phí cho các khoản chi phí thường liên của Công ty.

b. Khó khăn:

- Hoạt động KDDV ngoài khách sạn của Công ty trong thời gian tới gặp nhiều khó khăn và biến động, hệ thống quán của Công ty quản lý bị thu hẹp do địa phương yêu cầu tháo dỡ. Do vậy đã làm ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của Công ty, đồng thời làm cho doanh thu dịch vụ cho thuê của Công ty các năm tiếp theo thiệt hại hàng tỷ đồng.

- Các yếu tố chi phí đầu vào đều tăng như: Chi phí điện, chi phí tiền lương, tiền thuê đất đều tăng cao. Đây có thể coi là một khó khăn lớn đối với Công ty.

- Công ty kinh doanh ở địa bàn có tính thời vụ cao, khách chỉ tập trung vào các tháng mùa hè, các tháng còn lại khách ít doanh thu thấp.

- Cơ sở vật chất vẫn đã và đang được nâng cấp nhưng vẫn thiếu sự đồng bộ, nhất là trang thiết bị nội thất trong khách sạn, nhà hàng

3.1.2. Định hướng phát triển của Công ty trong tương lai

***. Công tác tổ chức:**

- Tăng cường công tác quản lý trực tiếp từ trên xuống dưới, đảm bảo tính đồng bộ và thống nhất trong công tác quản lý.

- Bố trí sắp xếp lại bộ máy tổ chức từ phòng ban đến cơ sở kinh doanh trên tinh thần dân chủ, đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn nghiệp vụ, giảm bớt sự chồng chéo trong bộ máy quản lý.

- Xây dựng nề nếp làm việc có tổ chức, có kỷ luật, phát huy sức mạnh tập thể tinh thần tự giác sáng tạo của CBCNV. Thực hiện tốt việc luân chuyển cán bộ tạo ra tính hợp lý trong việc lãnh đạo, chỉ đạo và quản lý kinh tế đủ sức hoàn thành nhiệm vụ.

- Mở rộng các dịch vụ, làm đa dạng hoá loại hình dịch vụ trong Công ty, đặc biệt chú trọng khai thác tính văn hoá, tính nhân văn trong Công tác phục vụ nhằm thoả mãn ngày càng cao nhu cầu của khách.

- Ban hành các quy chế văn bản nội bộ mang tính pháp lý phổ biến đến từng CBCNV trong Công ty.

- Thường xuyên tuyên truyền giáo dục cán bộ, đảng viên, công nhân viên trong toàn Công ty nhằm nâng cao nhận thức, tăng cường kỷ luật trong lao động, đáp ứng nhu cầu đổi mới và phát triển doanh nghiệp.

- Phân đấu 100% CB - CNV có việc làm ổn định, nâng cao đời sống đảm bảo công bằng xã hội, kiên quyết đấu tranh chống mọi biểu hiện tiêu cực, tham nhũng, vụ lợi cá nhân.

** Xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật:*

- Thay thế dần các trang thiết bị trong phòng ngủ của các khách sạn, nâng cấp nhà hàng Biển Đông I Khu vực sảnh, phòng ăn trung tâm, khu vệ sinh công cộng, bổ sung thêm trang thiết bị mới.

- Tiếp tục cải tạo các Biệt thự, sân vườn và tiểu cảnh khu Biệt thự.

- Xây mới nhà hàng Hoa phượng tại khách sạn Hoa phượng có hội trường 200 chỗ ngồi.

- Cải tạo Khách sạn Hải âu đạt tiêu chuẩn 3 sao.

**. Tổ chức kinh doanh:*

- Tăng cường công tác quảng cáo tiếp thị đến với khách hàng. Công tác chuyên môn nghiệp vụ: như chế biến món ăn phải thường xuyên được cải tiến, phòng, buồng, Bar phải luôn luôn chú trọng và thái độ phục vụ phải nhiệt tình, cởi mở để có thể đáp ứng được yêu cầu phục vụ khách trong giai đoạn hiện nay.

- Tăng cường công tác lễ hành, công tác huy động khách, khai thác tốt mọi nguồn khách trong kinh doanh, chú trọng khai thác khách hội nghị, hội thảo nhằm giảm bớt tính thời vụ trong kinh doanh.

- Tổ chức mọi dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách trong nước và khách quốc tế đến với Công ty.

- Đẩy nhanh doanh thu, tiết kiệm chi phí, tăng tích lũy để trả vốn vay đầu tư, giảm công nợ, cải thiện đời sống CBCNV.

- Cải tiến công tác phục vụ trong các khâu kinh doanh. Mở nhà hàng cung đình tại Biệt thự Bảo đại, tổ chức đội văn nghệ thường xuyên phục vụ và giao lưu với khách trong các bữa tiệc hội nghị, hội thảo.

- Tổ chức các tour du lịch đi thăm quan các điểm du lịch trong toàn quốc và đi du lịch nước ngoài.

- Giao quyền chủ động cho các cơ sở kinh doanh mở thêm dịch vụ thu hút khách hàng.

- Cải tiến nâng cao chất lượng phục vụ nhằm tăng sức cạnh tranh hấp dẫn khách du lịch trong nước và khách Quốc Tế.

3.2. CÁC ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY

3.2.1. Chú trọng thực hiện công tác hoạch định nhân sự

Đối với một Công ty kinh doanh trong lĩnh vực du lịch khách sạn, một lĩnh vực có tính mùa vụ rất cao, biến động về nhân lực tại các thời điểm khác nhau trong năm là rất lớn, thì công tác hoạch định nhân sự đóng một vai trò rất quan trọng. Để nâng cao chất lượng công tác hoạch định nhân sự, Công ty cần có những biện pháp như sau:

- Cần xây dựng một quy trình rõ ràng để lập kế hoạch nguồn nhân lực, trước hết là phải phân tích môi trường, xác định mục tiêu chiến lược của Công ty. Từ đó mới xác định được mục tiêu về nguồn nhân lực, nhằm thực hiện

được mục tiêu chung Công ty đã đề ra. Việc xác định mục tiêu này nhằm trả lời câu hỏi: nguồn lao động nào là cần thiết phải huy động để Công ty đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Tiếp theo, đòi hỏi phòng Tổ chức hành chính phải luôn nắm được con số cụ thể về thực trạng nguồn nhân lực, số lượng lao động, cơ cấu lao động theo tuổi, giới tính đồng thời nắm được về chất lượng, trình độ, phẩm chất cá nhân, tinh thần trách nhiệm cũng như mức độ nhiệt tình trong công việc của đội ngũ lao động hiện nay. Như vậy việc hoạch định nhân sự dựa trên định hướng phát triển của Công ty cùng với thực trạng nhân sự của Công ty sẽ đem lại hiệu quả nhất. Tuy nhiên công việc hoạch định nhân sự không chỉ do phòng Tổ chức hành chính đảm nhận mà còn phải được thực hiện một cách nghiêm túc ở tất cả các bộ phận của Công ty. Đòi hỏi phải có hệ thống thông tin thông suốt giữa các phòng ban, các bộ phận của Công ty, các phòng ban, bộ phận này phải thường xuyên báo cáo chính xác, cụ thể về tình hình nhân sự của đơn vị mình cho phòng Tổ chức hành chính để phục vụ tốt nhất cho công tác hoạch định nhân sự.

- Điều khó nhất cho công tác hoạch định nhân sự ở Công ty là việc nắm rõ biến động có tính thời vụ của nhu cầu thị trường dịch vụ du lịch khách sạn ở Đồ Sơn hàng năm. Để dự báo được nhu cầu nhân lực, Công ty phải có hệ thống lưu giữ các số liệu của các năm trước, cần phải có bộ phận chuyên trách về nghiên cứu, dự báo nhu cầu thị trường. Việc phân tích, dự báo tốt về nhu cầu thị trường sẽ giúp Công ty xác định được nhu cầu về nhân lực, tăng tính chủ động của Công ty trong việc quản lý và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

3.2.2. Nâng cao hiệu quả công tác phân tích công việc

Qua những xem xét phân tích về hoạt động quản trị nhân sự của Công ty ở chương 2. Hiện nay việc phân tích và mô tả công việc mới chỉ dừng lại ở quy định về chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận nghiệp vụ, trong đó chỉ ra nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của trưởng, phó các bộ phận/ phòng/ ban.

Các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc theo từng vị trí mới chỉ có ở một số bộ phận thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, như bộ phận Lễ tân và bộ phận Bàn. Việc áp dụng chưa đồng nhất hệ thống phân tích công việc như vậy dẫn đến những khó khăn trong các hoạt động quản trị nhân lực chức năng khác như công tác đánh giá KQTHCV, công tác trả lương thưởng...

Trong thời gian tới, Công ty nên có biện pháp thực hiện phân tích và thiết kế công việc cụ thể đến các vị trí công việc, xác định được các tiêu chí đo lường KQTHCV (KPI). Việc xây dựng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cũng phải được thực hiện một cách bài bản, tham khảo ý kiến của CBNV, các nhà quản lý trong Công ty và các chuyên gia để có thể áp dụng thuận lợi trong quá trình quản lý. Nếu hệ thống bản mô tả CV và tiêu chuẩn CV được xây dựng một cách hợp lý thì các hoạt động nhân sự chức năng như đào tạo, phát triển, đánh giá và đãi ngộ nhân sự sẽ được thực hiện hiệu quả hơn rất nhiều. Để có thể nâng cao hiệu quả công tác phân tích công việc, công ty cần có biện pháp nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ nhân sự. Công ty cần tiến hành đào tạo kỹ năng phân tích công việc cho các cán bộ nhân sự. Ngoài ra, công ty có thể tham khảo ý kiến chuyên gia trong quá trình thiết lập các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc cụ thể

3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự, đa dạng hóa nguồn tuyển dụng.

Như đã phân tích ở chương 2, hiện nay công tác tuyển dụng người lao động ở Công ty vẫn ưu tiên tuyển nguồn nội bộ. Chính sách tuyển dụng này có những ưu điểm là giúp tiết kiệm chi phí tuyển dụng, việc hòa nhập vào vị trí của người lao động tương đối nhanh, chính sách này cũng được coi như một chế độ đãi ngộ ưu tiên cho CBNV trong Công ty. Tuy nhiên, việc tiếp tục áp dụng chính sách này về lâu dài sẽ dẫn đến tính linh hoạt, đa dạng

của nguồn nhân lực thấp. Và trên thực tế tại Công ty, hiện nay chính sách này cũng mang đến những khó khăn trong việc thực hiện công tác đánh giá KQTHCV khi mà những người ĐG và những người được ĐG có mối quan hệ rất thân quen với nhau. Hơn nữa, trong điều kiện thị trường dịch vụ du lịch khách sạn ngày càng có sự cạnh tranh gay gắt của rất nhiều doanh nghiệp thuộc nhiều thành phần kinh tế khác nhau, thì thị trường lao động trong ngành này cũng có những thay đổi về chất lượng lao động, trình độ, tay nghề chuyên môn ... dẫn đến những yêu cầu phải đổi mới nguồn nhân lực, đổi mới phong cách lãnh đạo... Theo xu thế chung, Công ty nên chú trọng vào tuyển mộ nguồn bên ngoài thay vì tuyển mộ bên trong như hiện nay. Để đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, đối với lao động khối trực tiếp, Công ty nên liên hệ với các trung tâm dạy nghề, các trường chuyên nghiệp để có cơ hội tuyển chọn những học viên có tay nghề, được đào tạo bài bản phù hợp với yêu cầu công việc. Đối với nhân viên văn phòng, đặc biệt là các nhà quản trị, cần có sự thay đổi trong công tác tuyển dụng và sử dụng lao động. Cụ thể Công ty nên thực hiện nhiệm kỳ 3 đến 5 năm đối với các cấp quản trị để phù hợp với sự biến động không ngừng của nền kinh tế thị trường. Công ty có thể mở rộng nguồn tuyển dụng từ bên ngoài Công ty cho các chức vụ quản trị, một là có thêm cơ hội tuyển dụng được người tài, hai là động lực thúc đẩy những cán bộ hiện tại của Công ty phải hoạt động hiệu quả hơn, nếu không, có khả năng sẽ bị thay thế.

Nhằm thực hiện tốt hơn nữa công tác tuyển dụng, giám đốc nên thành lập bộ phận chuyên trách cho việc tuyển dụng và bộ phận này sẽ chịu trách nhiệm thậm chí bị xử phạt nếu không hoàn thành tốt nhiệm vụ. Việc tuyển dụng phải được tiến hành công khai, công bằng cho các ứng viên tham gia. Như vậy sẽ nâng cao hơn nữa tinh thần trách nhiệm của bộ phận tuyển dụng.

Công ty nên có chương trình quảng bá, giới thiệu về Công ty mình để thu hút được thêm những ứng viên có khả năng vào Công ty mình. Để thu hút ứng viên Công ty đưa ra được những hình ảnh, tiềm năng, môi trường làm việc của Công ty mình. Ngoài ra Công ty đưa ra mức lương, thưởng, hình thức đãi ngộ hấp dẫn nhưng phải đúng với thực tế.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân sự, nâng cao năng lực ngoại ngữ cho đội ngũ nhân lực của Công ty

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện đã được Công ty chú trọng và đã đạt được những kết quả tích cực như hoạt động đào tạo hướng trọng tâm vào đội ngũ lao động trực tiếp, có sự kết hợp với các cơ sở đào tạo chuyên môn, được sự đánh giá cao của CBNV trong Công ty. Nhưng hiện nay còn một lĩnh vực thiết yếu mà hoạt động đào tạo của Công ty chưa thực hiện được. Đó là đào tạo nâng cao năng lực ngoại ngữ cho CBNV. Như đã phân tích ở chương 2, năng lực ngoại ngữ của CBNV trong Công ty còn rất yếu. Điều này hiện nay có vẻ chưa ảnh hưởng nhiều đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, vì hiện 85% doanh thu của Công ty vẫn đến từ khách hàng trong nước. Nhưng trong thời gian tới, khi mà thị trường du lịch Đồ Sơn ngày càng thu hút nhiều du khách nước ngoài, đặc biệt Công ty có định hướng khai thác mảng dịch vụ hội thảo hội nghị quốc tế nhằm khắc phục tính thời vụ trong hoạt động kinh doanh, thì yêu cầu nâng cao năng lực ngoại ngữ của CBNV trong Công ty trở thành một yêu cầu tất yếu, quyết định sống còn đến sự phát triển của Công ty.

Nâng cao năng lực ngoại ngữ của đội ngũ CBNV là một quá trình lâu dài, vì vậy, Công ty cũng cần phải tổ chức các khóa học định kỳ, kết hợp với các cơ sở đào tạo có chất lượng, tận dụng khoảng thời gian kinh doanh không cao điểm trong năm, vận động CBNV tích cực tham gia vào quá trình này bằng các hình thức hỗ trợ, khen thưởng... Đặc biệt, đối với hoạt động đào tạo

năng lực ngoại ngữ, việc ĐG kết quả ĐT cần được thể hiện thông qua các chứng chỉ quốc tế mà học viên đạt được. Điều quan trọng hơn là, cần phải có chế độ đãi ngộ tương xứng với các học viên đạt được các chứng chỉ ngoại ngữ quốc tế ở các mức độ phù hợp với vị trí công việc của họ.

Bên cạnh việc đào tạo khối lao động trực tiếp, Công ty còn phải chú trọng đến vấn đề đào tạo cho nhân viên khối văn phòng, nhân viên các phòng ban. Để tăng hiệu quả quản trị, nâng cao chất lượng cán bộ quản lý, Công ty có thể thực hiện các biện pháp như: tổ chức các buổi đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm tại các doanh nghiệp khác cùng ngành nghề mà đã có những thành công đáng kể. Từ đó học hỏi được các ưu điểm trong quản lý để vận dụng vào Công ty mình một cách hợp lý nhất. Tổ chức các buổi hội thảo, nói chuyện về các biện pháp quản lý hữu hiệu cho đội ngũ nhà quản trị trong Công ty.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự

Công tác đãi ngộ nhân sự bao gồm chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp, khen ngợi, biểu dương là những biện pháp thúc đẩy, khuyến khích người lao động trong Công ty hoạt động hiệu quả hơn. Hiện chế độ trả lương, thưởng của Công ty vẫn còn mang tính cào bằng,. Tiền lương được tính theo 2 vòng, tiền lương vòng 1 ổn định, tiền lương của mỗi cá nhân phụ thuộc vào hệ số lương. Hệ số lương đã phản ánh được sự khác biệt về trình, độ, thâm niên của các cá nhân. Như vậy, cách tính tiền lương vòng 1 của Công ty như vậy là hợp lý. Về tiền lương vòng 2, Công ty căn cứ vào hệ số cấp bậc công việc quy định cho từng vị trí công việc, như vậy tiền lương vòng 2 đã phản ánh sự khác biệt giữa các cá nhân ở các vị trí công việc cụ thể của họ.

Tuy nhiên cả tiền lương vòng 1 và vòng 2 đều chưa thực sự căn cứ vào hiệu quả làm việc của cá nhân người lao động. Sự tăng giảm của tiền lương của mỗi cá nhân người lao động chủ yếu phụ thuộc vào Quỹ lương vòng 2, được xác định theo kết quả kinh doanh của cả Công ty ở kỳ trước. Do vậy nếu

kết quả kinh doanh của Công ty tăng, thì tất cả người lao động đều được tăng lương và ngược lại. Cách trả lương này chỉ đảm bảo tính bình quân chứ không đảm bảo tính công bằng. Về việc phân phối tiền thưởng cũng vậy, số tiền thưởng của mỗi cá nhân cũng thường được tính theo tỷ lệ % so với tiền lương vòng 1. Nên thông thường, những người có tiền lương vòng 1 cao thì tiền thưởng cũng sẽ cao.

Để thực sự tạo động cơ cho người lao động, Công ty cần phải tìm ra cách trả lương hợp lý hơn. Việc duy trì tiền lương vòng 1 là cần thiết nhằm đảm bảo yếu tố ổn định trong thu nhập của CBNV, nhưng Công ty cần tìm ra các tiêu chí thích hợp để phân phối tiền lương vòng 2 và thưởng. Muốn làm được như vậy, một lần nữa Công ty cần phải thực hiện công tác phân tích công việc đến từng vị trí công việc để có thể tìm ra các tiêu chuẩn đánh giá KQTHCV của nhân viên (KPI), từ đó tìm ra các tiêu chí để phân phối tiền lương vòng 2 và tiền thưởng cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của họ.

KẾT LUẬN

Làm thế nào để quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực luôn là một câu hỏi mà các nhà quản trị doanh nghiệp quan tâm. Trong điều kiện nền kinh tế thị trường với sự cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp thuộc tất cả các thành phần kinh tế khác nhau, sức mạnh của nguồn nhân lực là một nguồn lực nòng cốt giúp doanh nghiệp đứng vững và phát triển.

Công ty CP DL Đồ Sơn là một Công ty có quy mô lớn, với hệ thống nhà hàng khách sạn lớn và lâu đời ở Đồ Sơn - một khu du lịch nổi tiếng gồm nhiều bãi biển với phong cảnh tuyệt đẹp thu hút đông đảo khách du lịch đến đây hàng năm. Việc khai thác sử dụng có hiệu quả các thế mạnh của Công ty phụ thuộc vào hiệu quả của quá trình quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, mà chủ yếu là phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động của toàn bộ nguồn nhân lực.

Đề tài này đã xem xét phân tích đặc điểm nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nhân sự của Công ty ở tất cả các khía cạnh chức năng, bao gồm: công tác hoạch định nhân sự, phân tích công việc, tuyển dụng nhân viên, đào tạo và phát triển, đánh giá KQTHCV và vấn đề đãi ngộ nhân sự. Qua việc phân tích các số liệu thống kê và kết quả của một cuộc điều tra khảo sát chọn mẫu, tác giả đã đưa ra những kết luận về những điểm được và chưa được của các hoạt động quản trị nhân sự này, từ đó đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân sự của Công ty trong cơ chế thị trường.

Do điều kiện thời gian và nguồn lực có hạn, đề tài không tránh khỏi những sai sót. Tác giả rất mong được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn.

Tôi xin chân thành cảm ơn !

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Lê Văn Bảo (2005), *Hoàn thiện công tác tuyển dụng, bố trí và sử dụng nhân sự tại Công ty khách sạn du lịch Kim Liên*. Luận văn tốt nghiệp, Trường đại học Thương Mại.

Công ty CP DV DL Đồ Sơn, *Các báo cáo tài chính, báo cáo nhân sự của Công ty DV DL Đồ Sơn năm 2011-2015*

Đoàn Mạnh Cường (2007), “Kinh nghiệm về đào tạo và bồi dưỡng nhân viên phục vụ trong khách sạn liên doanh”, tạp chí *Du lịch Việt Nam*, số 11/2007, trang 16 – 17

Nguyễn Thị Liên Diệp (1996), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội

Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản giáo dục

Lê Ngọc Thùy Dương (2011), *Thực trạng và giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Thái Thiên 2 tại thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn tốt nghiệp, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (đồng chủ biên, 2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực, tái bản lần thứ ba*, NXB. Thống kê, Hà Nội.

Vũ Thị Hằng (2009), *Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại các khách sạn 4 sao ở Hạ Long*, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ, Đại học Quốc gia Hà nội

Nguyễn Thanh Hội (2000), *Quản trị nhân sự*, Hà Nội, NXB Thống kê

Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê.

Đỗ Hoàng Toàn (2008), *Quản trị kinh doanh*, NXB Thống kê

Nguyễn Thị Trâm (2010) *Tăng cường đào tạo và bồi dưỡng nhân lực tại khách sạn Paramount*. Luận văn tốt nghiệp, Trường đại học Thương Mại.

Phụ lục 01

BẢNG CÂU HỎI DÀNH CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN

Kính thưa các Anh/Chị!

Nhằm tìm hiểu tâm tư và nguyện vọng của người lao động để hoàn thiện các chủ trương chính sách quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn, chúng tôi rất mong nhận được các thông tin quý báu từ các anh chị thông qua bảng trả lời các câu hỏi này. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị và ý kiến của Anh/Chị sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

Trân trọng cảm ơn quý Anh/Chị về những ý kiến đóng góp.

A. PHẦN GIỚI THIỆU VỀ BẢN THÂN

1. Giới tính: Nam Nữ

2. Tuổi: Từ 18 – 25 Từ 26 – 35 Từ 36 – 45 Trên 45

3. Trình độ văn hóa: Trung học cơ sở Trung học phổ thông
 Trung học chuyên nghiệp/ Trung học nghề
 Cao đẳng Đại học

B. PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁ NHÂN VỀ TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Anh/Chị vui lòng đánh dấu vào ô thích hợp. Tùy vào mức độ đánh giá từ thấp đến cao tương ứng với điểm số từ 1 đến 5. (1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Nhận xét về công việc mà quý Anh/Chị đang thực hiện					
1	Công việc tạo nên sự kích thích sáng tạo trong thực hiện					
2	Đặc điểm công việc này phù hợp với khả năng của					

	Anh/Chị					
3	Khối lượng công việc phù hợp với thời gian lao động					
4	Anh/Chị hiểu rõ yêu cầu công việc của mình					
5	Anh/Chị làm việc tốt sẽ được đánh giá tốt					
6	Anh/Chị yêu thích công việc					
	Nhận xét về huấn luyện, đào tạo và thăng tiến					
7	Anh/Chị được giới thiệu và định hướng công việc rõ ràng trong ngày làm việc đầu tiên					
8	Anh/Chị được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc					
9	Anh/Chị thấy hoạt động ĐT định hướng rất có ích cho việc hòa nhập với công việc					
10	Việc tham gia các khóa huấn luyện, đào tạo là cơ hội để nâng cao tay nghề giúp thăng tiến trong tương lai					
11	Việc đào tạo ngoại ngữ là cần thiết cho công việc của anh/chị					
12	Nhìn chung, công tác đào tạo tại khách sạn đạt hiệu quả tốt					
	Nhận xét về vấn đề lương, thưởng, phúc lợi					
13	Tiền lương mà Anh/Chị nhận được tương ứng với kết quả làm việc					
14	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ khách sạn					
15	Chế độ phúc lợi của khách sạn rất đa dạng và hấp dẫn					
16	Chính sách khen thưởng, chế độ phúc lợi của khách					

	sạn thể hiện rõ sự quan tâm của ban giám đốc đối với đời sống nhân viên					
17	Anh/Chị đánh giá rất cao các chính sách và chế độ này của khách sạn					
18	Tiền lương và phân phối thu nhập trong khách sạn là công bằng					
	Nhận xét công tác đánh giá nhân viên					
19	Ban giám đốc rất quan tâm đến công tác đánh giá nhân viên					
20	Công tác đánh giá giúp cho Anh/Chị có kế hoạch rõ ràng về việc bồi dưỡng và phát triển chuyên môn					
21	Kết quả của việc đánh giá đã thực sự giúp ích để Anh/Chị nâng cao chất lượng thực hiện công việc					
22	Việc đánh giá nhân viên được thực hiện theo quy trình, quy định cụ thể					
23	Kết quả đánh giá thể hiện được sự công bằng, chính xác					

24. Anh/Chị có đề xuất gì để công tác quản trị nhân sự tại khách sạn tốt hơn:

.....
.....

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!