

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh kinh tế thời mở cửa, các ngành kinh tế Việt Nam đã thu được những thành công đáng kể. Đứng trên góc độ của ngành du lịch, việc mở cửa đã tạo cơ hội lớn cho sự phát triển của “ngành công nghiệp không khói” này, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn. Hệ thống khách sạn với số lượng lớn đã tạo ra diện mạo mới cho kiến trúc cảnh quan đô thị. Tình hình kinh doanh khách sạn đang có điều kiện thuận lợi để phát triển. Tuy nhiên, trong giai đoạn phát triển này, sự bộc lộ ra những hạn chế là điều không thể tránh khỏi. Kinh doanh khách sạn cũng không nằm ngoài xu hướng trên. Cung về khách sạn đã phát triển với tốc độ kỉ lục (16 % - 18%/năm) [3, tr 4]. Thị trường cung ứng dịch vụ lưu trú, đã trở nên sôi động khi có sự tham gia của hàng loạt các khách sạn dưới nhiều hình thức. Song cũng chính điều này đã buộc các doanh nghiệp khách sạn phải đối mặt với tình trạng cạnh tranh gay gắt. Để tồn tại và phát triển trong thị trường “nóng” này, các doanh nghiệp khách sạn cần thiết phải có các biện pháp hữu hiệu nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Và một biện pháp đã đem lại sự thành công cho không ít khách sạn, đó là công tác quản trị nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn là một trong những yếu tố không thể thiếu.

Trong bất cứ một hoạt động kinh doanh nào, thì yếu tố quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp cũng là con người. Hiện nay, ngành du lịch đang trên đà phát triển rất mạnh mẽ mà yếu tố con người cần cho ngành này cũng đòi hỏi cao. Chính vì vậy mà việc quản trị nguồn nhân lực rất quan trọng.

Khách sạn Novotel Ha Long Bay là một trong những khách sạn mới tại Hạ Long. Để có thể cạnh tranh với hàng loạt các khách sạn lớn, thì vấn đề đặt

ra hàng đầu đó là việc quản lý và sử dụng nhân lực. Làm thế nào để có cơ cấu lao động hợp lý, quyền lợi của người lao động được đảm bảo nhằm phát huy khả năng của người lao động trong sản xuất đem lại hiệu quả kinh doanh trong toàn khách sạn? Chính vì lẽ đó khách sạn đã chú trọng đến công tác quản lý nhân lực - một bộ phận không thể thiếu được trong quản trị kinh doanh. Tuy đã có những thành công nhưng công tác này vẫn còn tồn tại những hạn chế, đòi hỏi ban quản trị khách sạn phải tập trung nghiên cứu và hoàn thiện để phát huy khả năng của người lao động, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu kinh doanh.

Xuất phát từ lý do khách quan và lý do chủ quan, em đã chọn đề tài khóa luận: “*Thực trạng và giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay*”.

## **2. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu**

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là đưa ra những giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay hiện tại và những năm tiếp theo.

Căn cứ vào mục tiêu đặt ra, khóa luận tiến hành giải quyết những nhiệm vụ nghiên cứu sau:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận chung về công tác quản trị nguồn nhân lực.
- Phân tích, khảo sát thực trạng triển khai và đánh giá hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay, chủ yếu từ năm 2009 đến 2010 trong so sánh với khung lý luận.
- Đề xuất các giải pháp nâng cao công tác này.

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

- *Đối tượng nghiên cứu* của khóa luận là công tác tổ chức quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay.

- *Phạm vi nghiên cứu*: Về mặt không gian khóa luận giới hạn nghiên cứu tại khách sạn Novotel Ha Long Bay.

Về mặt thời gian: Khóa luận tập trung phân tích đánh giá hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay trong thời gian 2 năm từ năm 2009 – 2010.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Khóa luận sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- *Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp*: Từ sách, báo, tạp chí, báo cáo của Tổng cục Du lịch, báo cáo của Tổng cục Thống kê, báo cáo của khách sạn Novotel Ha Long Bay.

- *Phương pháp khảo sát thực tế*: Tác giả đã dành nhiều thời gian để khảo sát thực tế tại khách sạn Novotel Ha Long Bay nhằm so sánh giữa thực tế và kết quả đạt được của khách sạn. Đồng thời tìm hiểu về các dịch vụ của khách sạn, cơ cấu tổ chức và các sản phẩm, đặc biệt là công tác quản trị nguồn nhân lực của khách sạn.

- *Phương pháp phân tích, tổng hợp*: Sử dụng các phương pháp phân tích thống kê, phương pháp quy nạp...để từ đó tổng hợp thành những vấn đề cốt lõi, chung nhất. Rút ra bài học kinh nghiệm về hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay.

### **5. Bố cục của khóa luận**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, khóa luận gồm 3 chương:

*Chương 1. Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn*

*Chương 2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn  
Novotel Ha Long Bay.*

*Chương 3. Một số giải pháp và ý kiến nhằm hoàn thiện công tác quản  
trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay.*

## **Chương 1**

### **MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN**

#### **1.1. Tổng quan về hoạt động kinh doanh khách sạn**

##### ***1.1.1. Một số khái niệm cơ bản***

###### ***\* Khách sạn***

Theo nhóm tác giả nghiên cứu của Mỹ “Khách sạn là nơi mà bất kỳ ai cũng có thể trả tiền để thuê buồng ngủ qua đêm ở đó. Mỗi buồng ngủ cho thuê bên trong phải có ít nhất hai phòng nhỏ (phòng ngủ và phòng tắm). Mỗi buồng khách đều có giường, điện thoại và vô tuyến. Ngoài dịch vụ buồng ngủ có thể có thêm các dịch vụ khác như: dịch vụ vận chuyển hành lý, trung tâm thương mại (với thiết bị photocopy), nhà hàng, quầy bar và một số dịch vụ giải trí. Khách sạn có thể được xây dựng ở gần hoặc bên trong các khu thương mại, khu du lịch nghỉ dưỡng hoặc các sân bay”. [8, tr 5].

Theo khoản 12, điều 4 của Luật Du Lịch Việt Nam “Khách sạn là cơ sở cho thuê buồng, giường và cung cấp các dịch vụ khác phục vụ khách lưu trú, khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch chủ yếu”.

Tuy có nhiều cách hiểu khác nhau nhưng có thể tổng hợp lại cùng một cách hiểu về khách sạn như sau: Khách sạn trước hết là một cơ sở lưu trú điển hình được xây dựng tại một địa điểm nhất định và cung cấp các sản phẩm dịch vụ cho khách nhằm thu lợi nhuận.

###### ***\* Kinh doanh khách sạn***

Khái niệm kinh doanh khách sạn lúc đầu dùng để chỉ hoạt động cung cấp chỗ ngủ cho khách trong khách sạn (Hotel) và quán trọ. Khi nhu cầu lưu trú và ăn uống với các mong muốn khác nhau của khách ngày càng đa dạng,

kinh doanh khách sạn đã mở rộng đối tượng và bao gồm cả khu cắm trại, làng du lịch, các khách sạn – căn hộ, motel... Nhưng dù sao khách sạn vẫn chiếm tỷ trọng lớn và là cơ sở chính với các đặc trưng cơ bản nhất của hoạt động kinh doanh phục vụ nhu cầu lưu trú cho khách, vì vậy loại hình này có tên là “*kinh doanh khách sạn*”.

Từ sự phát triển đó ta có khái niệm kinh doanh khách sạn “Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng các nhu cầu ăn, nghỉ và giải trí của họ tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi” [11, tr 15].

### ***1.1.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn***

*\* Kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch*

Con người chỉ đi du lịch tới những nơi có tài nguyên du lịch, tức là hoạt động kinh doanh du lịch nói chung và hoạt động kinh doanh khách sạn nói riêng chỉ diễn ra ở nơi có tài nguyên du lịch. Tài nguyên du lịch ở một nơi nào đó càng nhiều thì nơi đó càng thu hút hấp dẫn đối với du khách. Lượng du khách đến với nơi đó tham quan du lịch sẽ càng nhiều và do đó quy mô của khách sạn ở nơi đó càng lớn, như vậy là tài nguyên du lịch đã ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh khách sạn. Giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lịch có tác dụng tới thứ hạng của khách sạn. Tài nguyên du lịch ở mỗi địa điểm, vùng có một số đặc điểm riêng đó là tài nguyên du lịch thiên nhiên biển, leo núi hay tài nguyên du lịch nhân văn. Mỗi loại tài nguyên du lịch sẽ chỉ hấp dẫn, thu hút một số đối tượng khách nhất định hay còn gọi là thị trường khách. Vì vậy, khi đầu tư vào hoạt động kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải tìm hiểu, nghiên cứu kỹ tài nguyên du lịch cũng như các nhóm khách hàng mà chúng ta định hướng tới.

*\* Kinh doanh khách sạn đòi hỏi lượng vốn đầu tư lớn*

Nhu cầu du lịch là nhu cầu mang tính tổng hợp đòi hỏi phải được thỏa mãn một cách đồng bộ của con người. Tuy vẫn là các nhu cầu về ăn, ở, ngủ, nghỉ nhưng khi đi du lịch thì những nhu cầu này đòi hỏi về chất lượng cao, trang thiết bị phòng ngủ phải tiện nghi, hiện đại... Chính vì vậy, để tạo ra sản phẩm khách sạn với các đặc điểm trên thì đòi hỏi cần phải đầu tư một lượng vốn ban đầu tương đối lớn.

Chất lượng sản phẩm khách sạn đòi hỏi luôn luôn phải cao, nhu cầu của con người ngày càng tăng lên, sức ép về sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt. Điều đó đòi hỏi các khách sạn phải thường xuyên đổi mới cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị tiện nghi, hiện đại. Do đó, mà quá trình đầu tư cho việc nâng cấp, sửa sang, thay mới các trang thiết bị cũng diễn ra một cách liên tục. Điều này cũng cần tới vốn đầu tư cao.

Mặt khác các khách sạn thường được xây dựng ở những nơi có vị thế đẹp, gần các trục đường giao thông lớn, nơi có nguồn tài nguyên du lịch hấp dẫn... Vì vậy, lượng vốn cho việc mua đất đai, chi phí ban đầu cho xây dựng cơ sở hạ tầng của khách sạn cũng rất lớn.

*\* Kinh doanh khách sạn đòi hỏi lượng lao động trực tiếp tương đối lớn*

Ngành kinh doanh khách sạn là một ngành dịch vụ, sản phẩm của hoạt động kinh doanh khách sạn chủ yếu là dịch vụ và nó chiếm tới 80 - 90% giá trị của sản phẩm. Do vậy mà hoạt động kinh doanh này chủ yếu sử dụng lực lượng lao động sống là con người.

Nhu cầu của du khách về các dịch vụ của khách sạn ngày càng cao hơn về số lượng và chất lượng. Yêu cầu này đòi hỏi các nhà kinh doanh khách sạn phải không ngừng nâng cao sản phẩm của mình, đặc biệt là nâng cao thái độ phục vụ của nhân viên. Để thỏa mãn nhu cầu của khách du lịch thì cần có sự

chuyên môn hóa trong phân công lao động dẫn đến đòi hỏi nhiều lao động trực tiếp hơn. Thời gian hoạt động kinh doanh phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách, do đó lao động phải 24/24 giờ một ngày tạo thành những ca kíp làm việc.

Chính vì đặc điểm này, mà các nhà quản lý khách sạn phải luôn luôn đối mặt với những khó khăn về chi phí cho lao động trực tiếp tương đối cao, khó giảm thiểu chi phí này và không ảnh hưởng tiêu cực tới chất lượng sản phẩm của khách sạn. Kinh doanh khách sạn phải coi trọng công tác quản trị và sử dụng nguồn nhân lực. Đó là một trong những khâu ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng dịch vụ của khách sạn, sự hấp dẫn của khách sạn.

*\* Kinh doanh khách sạn mang tính quy luật*

Quy luật của tự nhiên, kinh tế xã hội, quy luật tâm lý con người... có ảnh hưởng tới tất cả hoạt động sản xuất kinh doanh. Đối với hoạt động kinh doanh khách sạn mà đặc thù là phụ thuộc vào tài nguyên du lịch thì ảnh hưởng của quy luật tự nhiên, quy luật tâm lý con người là rất lớn.

Với những biến động được lặp đi lặp lại của thời tiết khí hậu trong năm, nó luôn tạo ra các thay đổi theo những quy luật nhất định trong giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên đối với khách du lịch, từ đó tạo ra sự biến động theo mùa của lượng cầu du lịch đến các điểm du lịch. Do đó, tạo ra sự thay đổi theo mùa trong kinh doanh của khách sạn. Ví dụ, các khách sạn nghỉ dưỡng ở các điểm du lịch biển thì hoạt động chủ yếu vào mùa hè do khi đó nhiệt độ của nước là phù hợp với các đối tượng khách du lịch.

Quy luật về tâm sinh lý của con người như ăn ngủ nghỉ ngơi, quy luật kinh tế xã hội cũng ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động kinh doanh khách sạn. Nắm được điều này, các nhà quản lý phải tính tới tác động của quy luật để có thể phân bổ lao động hợp lý, tiết kiệm chi phí, tăng hiệu quả của hoạt động kinh doanh.



### ***1.1.3. Các loại hình dịch vụ có trong khách sạn***

Sản phẩm dịch vụ của khách sạn bao gồm hai loại là dịch vụ chính và dịch vụ bổ sung:

- Dịch vụ chính: là dịch vụ buồng ngủ và dịch vụ ăn uống nhằm thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của khách khi họ lưu lại tại khách sạn.

- Dịch vụ bổ sung: là các dịch vụ khác ngoài hai loại dịch vụ trên nhằm thỏa mãn các nhu cầu thứ yếu trong thời gian khách lưu lại tại khách sạn. Đối với dịch vụ bổ sung của khách sạn, người ta lại chia ra thành dịch vụ bổ sung bắt buộc và dịch vụ bổ sung không bắt buộc tùy thuộc vào quy định trong tiêu chuẩn phân hạng khách sạn của mỗi quốc gia.

### ***1.2. Đặc điểm của lao động trong kinh doanh khách sạn***

- Lao động trong khách sạn mang tính chuyên môn hóa cao.

- Quá trình lao động trong kinh doanh khách sạn chịu sức ép về mặt tâm lý cực kỳ căng thẳng.

- Lao động trong kinh doanh khách sạn bao gồm cả lao động trong lĩnh vực sản xuất hàng hóa và lao động trong lĩnh vực dịch vụ.

- Quá trình lao động trong khách sạn khó áp dụng cơ giới hóa và tự động hóa.

- Lao động trong kinh doanh khách sạn mang tính thời vụ

Như vậy có thể nói lao động trong khách sạn có đặc điểm khác so với các lĩnh vực khác. Các nhà quản trị phải nắm vững được các đặc điểm đó để từ đó có cách tổ chức quản lý nguồn lực trong khách sạn một cách phù hợp, mang lại hiệu quả cao, đạt được những mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

Đặc điểm của lao động trong khách sạn đòi hỏi công tác quản trị nguồn nhân lực phải:

+ Vừa tiết kiệm lao động vừa bảo đảm chất lượng lao động trong khi lao động trong khách sạn có hệ số luân chuyển cao, có xu hướng tăng và lớn hơn so với các lĩnh vực khác.

+ Định mức lao động, xác định nhiệm vụ cụ thể chính xác cho từng chức danh, bảo đảm tính hợp lý, công bằng trong phân phối lợi ích cả về vật chất lẫn tinh thần.

### **1.3. Quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn**

#### **1.3.1. Khái niệm**

##### *\* Quản trị*

Hiện nay có nhiều khái niệm về quản trị song khái niệm “Quản trị là tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng, cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đã đặt ra” [11, tr 4] được sử dụng khá phổ biến.

Từ khái niệm này, giúp chúng ta nhận ra rằng quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh, gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động. Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư, tức là tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.

##### *\* Quản trị nguồn nhân lực*

Khái niệm chung nhất của quản trị nhân sự được hiểu như sau “Quản trị nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân”. [14, tr 5].

### **1.3.2. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn**

#### **1.3.2.1. Lập kế hoạch nguồn nhân lực**

Lập kế hoạch nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng mục tiêu đó.

Lập kế hoạch nguồn nhân lực có một vai trò quan trọng trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực. Lực lượng lao động có kỹ năng của doanh nghiệp, ngày càng được nhận biết đã và đang trở thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, bởi vì người ta thường nói “người hiền tài là nguyên khí của quốc gia”. Vì vậy, lập kế hoạch nguồn nhân lực có vai trò quan trọng như kế hoạch hóa về vốn và các nguồn tài chính của tổ chức. Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tồn tại và đứng vững trong cạnh tranh, cần thiết phải tiến hành lập kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ tới lập kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Quy mô và cơ cấu lực lượng lao động, phải được xác định dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đó. Do đó, để đạt được mục tiêu của tổ chức thì kế hoạch hóa nguồn nhân lực phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh, phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức.

Dự đoán cầu nhân lực: Cầu nhân lực là số lượng nguồn nhân lực cần thiết để hoàn thành một số lượng sản phẩm, dịch vụ của khách sạn trong thời kỳ nhất định. Khi dự đoán về cầu nhân lực, khách sạn phải tính đến kế hoạch kinh doanh của mình, quy mô thứ hạng của khách sạn, tình hình kinh tế, chính

trị, xã hội...khi dự báo về cầu nhân lực cần ưu tiên cho các khả năng sẵn có trong khách sạn trước khi tìm nguồn nhân lực ở bên ngoài.

Dự đoán cung nhân lực: Cung nhân lực là số lượng người ở trong và ngoài khách sạn sẵn sàng làm việc cho khách sạn.

Cân đối cung và cầu về nhân lực, các giải pháp khắc phục sự mất cân đối cung cầu. Sau khi khách sạn đã dự đoán được số lượng cung cầu nhân lực cho từng bộ phận của mình, nếu:

Cung lớn hơn cầu nhân lực: điều này có thể do nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ của khách sạn bị giảm sút dẫn đến dư thừa lao động, hoặc cũng có thể do hoạt động kinh doanh của khách sạn bị thua lỗ nên cần phải giảm bớt lao động.

Cung về nhân lực nhỏ hơn cầu về nhân lực: Trường hợp này nhu cầu về lao động cho hoạt động kinh doanh của khách sạn đòi hỏi lớn hơn số lượng lao động có khả năng đáp ứng. Vì vậy khách sạn cần có các biện pháp để khai thác và huy động lực lượng lao động bên trong và ngoài khách sạn.

Cầu nhân lực bằng cung nhân lực: Trong trường hợp này là lý tưởng đối với khách sạn khi mà nhu cầu về nhân lực cần thiết để hoàn thành công việc, số lượng sản phẩm dịch vụ bằng với số lượng lao động hiện có của khách sạn. Vì vậy, khách sạn cần phải đảm bảo để nguồn nhân lực hoạt động có hiệu quả, nâng cao năng suất của đội ngũ lao động của khách sạn.

#### *1.3.2.2. Phân tích công việc*

Trong khách sạn do tính chuyên môn hóa trong khách sạn là rất cao, vì vậy mà có rất nhiều những bộ phận chuyên môn khác nhau. Do đó phải thiết kế và phân tích công việc trong khách sạn. Phân tích công việc là vấn đề quan tâm đầu tiên của các nhà quản trị nguồn nhân lực tại một khách sạn. Nội dung này là nhằm mô tả công việc yêu cầu công việc đối với người thực hiện và

tiêu chuẩn để thực hiện công việc. “ Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc ” [ 2, tr 24]. Tác dụng của phân tích công việc:

Phân tích công việc giúp cho khách sạn các kỳ vọng của mình đối với người lao động, làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó. Nhờ đó, người lao động hiểu được trách nhiệm, nghĩa vụ của mình trong công việc. Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả.

Khi phân tích công việc cần xây dựng được hai tài liệu cơ bản là bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc.

*Bản mô tả công việc* là một văn bản viết nhằm giải thích các nhiệm vụ trách nhiệm, điều kiện làm việc. Nó xác định phải làm gì, làm ở đâu và mô tả công việc một cách ngắn gọn là làm như thế nào...Cấu trúc bản mô tả công việc:

- + Chức danh
- + Bộ phận
- + Người lãnh đạo trực tiếp
- + Các nhiệm vụ chính
- + Các nhiệm vụ phụ
- + Các mối quan hệ
- + Quyền hạn
- + Thời gian và điều kiện làm việc

Như vậy, bản mô tả công việc như là cơ sở pháp lý để quản lý người lao động, là một trong những công cụ có thể sử dụng để đo lường việc thực hiện bốn phần của người lao động theo từng chức danh mà họ đảm nhiệm.

*Bản tiêu chuẩn công việc:* Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc đối với người thực hiện giúp họ hiểu được khách sạn cần loại nhân lực như thế nào để thực hiện tốt nhất công việc được giao.

### *1.3.2.3. Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực*

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng phải luôn đảm bảo có những nhân viên có đủ năng lực, trình độ để đảm nhận những công việc cụ thể tại những vị trí cần thiết, vào những thời điểm thích hợp nhằm hoàn thành được các mục tiêu đặt ra. Để đạt được các mục tiêu thì khách sạn phải lựa chọn được những người thích hợp. Quá trình tuyển mộ và tuyển chọn là nhằm tìm ra những ứng viên thích hợp nhất cho vị trí công việc của khách sạn.

\* Quy trình tuyển mộ nhân lực trong khách sạn

Bước 1: Lập kế hoạch tuyển mộ

Trong hoạt động tuyển mộ thì khách sạn phải xác định được số lượng người cần tuyển mộ cho từng vị trí công việc. Số lượng người tuyển mộ thông thường là luôn lớn hơn số lượng người cần tuyển chọn để phục vụ nhu cầu của công việc. Trong việc lập kế hoạch tuyển mộ đối với từng bộ phận khác nhau trong khách sạn thì chúng ta phải xác định được tỷ lệ sàng lọc một cách hợp lý và chính xác.

Bước 2 : Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ.

Nhằm tuyển mộ được đủ chất lượng và số lượng người lao động mà khách sạn cần thì khách sạn phải căn cứ vào từng vị trí công việc để lấy người. Khi tuyển mộ trong nội bộ khách sạn thì có thể sử dụng các phương pháp sau:

Sử dụng bảng “niêm yết công việc” nó là bảng tuyển người công khai tới mọi nhân viên trong khách sạn.

Sử dụng sự giới thiệu của công nhân viên trong khách sạn để phát hiện ra người phù hợp với yêu cầu công việc một cách cụ thể và nhanh chóng.

Sử dụng sự hỗ trợ của hệ thống thông tin nguồn nhân lực được lưu trong phần mềm nhân sự của tổ chức.

Khi tuyển mộ từ bên ngoài khách sạn thì có thể sử dụng các phương pháp sau:

Sử dụng sự giới thiệu của công nhân viên ở trong khách sạn.

Thông qua các phương tiện truyền thông như phát thanh, truyền hình, báo đài...

Sử dụng sự giới thiệu của các trung tâm môi giới, giới thiệu việc làm, qua hội chợ việc làm, tới các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề... Phương pháp này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhà tuyển dụng, cùng một thời điểm các ứng viên và nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều thông tin hơn, tạo ra những khả năng để có những quyết định đúng đắn trong tuyển dụng trong nội bộ khách sạn hay ngoài khách sạn.

Bước 3: Chi phí cho hoạt động tuyển mộ

Tuyển chọn thực chất là quá trình thu hút những người lao động đến với khách sạn, từ lực lượng lao động xã hội và bên trong doanh nghiệp. Khách sạn cần xác định được số lượng nhân viên cần tuyển mộ cho từng bộ

phận khác nhau, để từ đó có kế hoạch về các chi phí mà khách sạn phải bỏ ra cho hoạt động tuyển mộ, chi phí về lập kế hoạch tuyển mộ, quảng cáo...

#### Bước 4: Quảng cáo

Khi đã xác định được số lượng lao động cần tuyển mộ cho từng bộ phận trong khách sạn, thì khi đó cần phải lựa chọn các vùng để tuyển mộ tức là quảng cáo để tìm người đúng nơi, đây là yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển.

#### Bước 5: Tuyển chọn nhân lực.

Là quá trình lựa chọn trong số những ứng viên trúng tuyển để tìm ra người thích hợp nhất cho những yêu cầu đặt ra của công việc. Quá trình này được xem xét một cách kỹ lưỡng dựa trên nhu cầu thực tế của khách sạn

#### Bước 6: Đánh giá quá trình tuyển mộ.

Sau khi hoàn thành quá trình tuyển mộ thì khách sạn cần phải đánh giá lại để xem xét đã hoàn thành tốt chưa:

Tỷ lệ sàng lọc đối với từng bộ phận đã hợp lý hay chưa?

Hiệu quả công tác quảng cáo ra sao?

Chi phí cho hoạt động tuyển mộ như thế nào?

Các thông tin về những ứng viên.

#### *1.3.2.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là những hoạt động giúp trang bị cho đội ngũ nhân viên những kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt các công việc của mình. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tạo cơ hội cho cá nhân người lao động cũng như khách sạn ngày càng phát triển.



Đào tạo và phát triển được phản ánh qua ba thành phần: đào tạo, giáo dục, phát triển. Đào tạo là hoạt động giúp người lao động hiểu chuyên môn, nghiệp vụ, để thực hiện công việc hiện tại một cách tốt hơn. Giáo dục là hoạt động giúp người lao động bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang nghề mới thích hợp hơn trong tương lai. Phát triển là bao gồm các hoạt động giúp người lao động phát triển khả năng nghề nghiệp của mình theo định hướng tương lai của doanh nghiệp.

\* Trình tự công tác đào tạo nguồn nhân lực trong khách sạn.

- Xác định các nhu cầu về đào tạo và phát triển.

- Xác định mục tiêu đào tạo

- Xác định đối tượng đào tạo

- Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo: Chương trình là tập hợp những bài học, chuyên đề, lượng thời gian cần thiết cho nhân viên tiếp thu được bài giảng một cách tốt nhất, tùy thuộc vào từng bộ phận khác nhau mà khách sạn có các phương pháp khác nhau, có thể là thực hành nghiệp vụ đến các khách sạn khác học hỏi tham quan, cử chuyên gia về du lịch khách sạn giảng dạy, mở các hội thảo chuyên đề...

- Dự tính chi phí đào tạo: Đó là các chi phí mà người lao động không làm việc trong khi đi học, chi phí tài chính mà doanh nghiệp bỏ ra để đầu tư cho chương trình đó là khoản tiền chi cho người dạy, cho người đi học, chi cho phương tiện dạy và học, chi cho quản lý chương trình, cho người theo dõi của hoạt động chương trình đó.

- Lựa chọn và đào tạo người dạy: Lựa chọn trong khách sạn (chi phí rẻ, dễ quản lý nhưng hạn chế về khả năng truyền thụ, ảnh hưởng đến quá trình hoạt động kinh doanh của khách sạn), nếu đào tạo ở ngoài doanh nghiệp thì người lao động thu được kiến thức rộng, mới nhưng chi phí lại cao.

- Đánh giá chương trình đào tạo: Mục đích là nhằm đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo để rút ra bài học cho những lần sau nhằm đạt hiệu quả hơn, đúng đối tượng.

\* Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Đào tạo trong công việc: Là việc đào tạo người học thông qua thực tế thực hiện công việc ngay tại nơi làm trong khách sạn thông qua sự hướng dẫn của những nhân viên lành nghề hơn. Đào tạo theo hình thức này bao gồm các phương pháp sau:

+ Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: Đào tạo theo phương pháp này áp dụng đối với nhân viên ở các bộ phận buồng, lễ tân, bàn, bar, bếp. Trong cách đào tạo này, người hướng dẫn chỉ cho người lao động quy trình thực hiện ngay tại bộ phận đó, sau đó người lao động sẽ làm thử theo quy trình đã được học thông qua sự quan sát của người hướng dẫn.

+ Đào tạo mới từ đầu theo kiểu học nghề: Áp dụng cho những nhân viên mới vào làm trong khách sạn, những nhân viên này sẽ tập trung trên lớp do những người có kinh nghiệm đảm nhận sau đó người lao động vừa phụ việc vừa học nghề với người có kinh nghiệm.

+ Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo: Người có kinh nghiệm chỉ dẫn cho người lao động cho tới khi họ quen với công việc. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cả lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ bảo có ưu điểm là trong quá trình đào tạo nhân viên đồng thời tạo ra sản phẩm, doanh nghiệp không cần có các phương tiện để học, dạy nhưng người hướng dẫn không có kinh nghiệm nhiều dẫn đến không đúng quy trình công nghệ, khiến nhân viên khó tiếp thu.

+ Luân phiên làm việc: Là phương pháp nhân viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, được học các nghiệp vụ có thể

hoàn toàn khác nhau. Khi đó nhân viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau do đó hiểu được cách phối hợp thực hiện công việc giữa các bộ phận trong khách sạn. Theo phương pháp này thì khách sạn có thể bố trí nhân viên linh hoạt hơn, có kế hoạch phát triển nghề nghiệp phù hợp.

- Đào tạo ngoài công việc: Là việc đào tạo người lao động tách ra khỏi việc thực hiện công việc trên thực tế. Đào tạo theo hình thức này bao gồm các phương pháp như tổ chức các lớp học rồi mời chuyên gia về giảng dạy, học ở các trường chính quy, cơ sở đào tạo về du lịch....

#### *1.3.2.5. Bố trí, sắp xếp công việc*

Bố trí sắp xếp công việc cho người lao động là việc sắp xếp họ vào các vị trí nhất định phụ thuộc vào năng lực, phẩm chất của người lao động. Việc bố trí sắp xếp công việc hợp lý cho người lao động, góp phần quan trọng tạo ra sự phát triển trong doanh nghiệp.

Bố trí, sắp xếp công việc phải sử dụng một cách đúng người đúng việc, tạo ra sự hợp lý trong cơ cấu tổ chức tránh gây ra tình trạng dư thừa hay thiếu hụt nhân lực. Mặt khác, khi có tình trạng dư thừa hay thiếu hụt thì phải có các biện pháp để sa thải, chuyển chuyển một cách hợp lý, mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

#### *1.3.2.6. Đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là một quá trình đánh giá mang tính hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động. Trong quan hệ so sánh giữa công việc đã được thực hiện của nhân viên với các tiêu chuẩn trong bản thiết kế công việc.

Đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở khách sạn. Nó là cơ sở để khách sạn có các quyết định nhân sự đúng đắn về trả lương, sa thải... giúp nhân viên sửa chữa những

sai sót trong quá trình thực hiện công việc, nhằm thực hiện công việc một cách tốt hơn.

\* Các chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc: là cơ sở chính để xác định mức độ hoàn thành công việc của các nhân viên ở từng bộ phận. Các trưởng bộ phận, người theo dõi việc thực hiện công việc của người lao động tiến hành việc đánh giá thông qua việc so sánh thực tế thực hiện công việc với các tiêu chuẩn đặt ra cho từng nhân viên, bộ phận.

Yêu cầu đối với các tiêu chuẩn thực hiện công việc là:

Tiêu chuẩn thực hiện công việc nhằm mục đích giúp cho người lao động biết mình cần phải làm gì và làm tốt đến mức nào?

Thể hiện một cách hợp lý mức độ, yêu cầu về số lượng, chất lượng của thực hiện công việc của từng bộ phận cụ thể.

Việc xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể trên cơ sở người lãnh đạo trực tiếp bộ phận viết ra hoặc có thể là huy động nhân viên cùng tham gia vào việc xây dựng nên bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Hệ thống đo lường thực hiện công việc: Đó là việc sử dụng các phương pháp đánh giá một cách khoa học, hợp lý. Lấy tiêu chuẩn của thực hiện công việc để xác định mức độ hoàn thành. Thông thường các khách sạn thường đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động bằng việc đánh giá kết quả đầu ra, đánh giá các yếu tố đầu vào hoặc kết hợp cả hai.

- Đánh giá thực hiện công việc thông qua phương pháp quan sát người lao động, so sánh việc thực hiện công việc của từng người lao động dựa trên sự so sánh thực hiện công việc của người đó với những nhân viên khác ở cùng bộ phận, cuối tháng bình bầu nhân viên.

- Hệ thống thông tin phản hồi trong thực hiện công việc.

Được dùng cho hai nhóm đối tượng là cho người lao động và cho người quản lý.

+ Người lao động: cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên ở các bộ phận trong khách sạn giúp họ so sánh được việc thực hiện công việc của mình với tiêu chuẩn và với nhân viên khác, giúp họ hoàn thành được công việc của mình, điều chỉnh những sai sót trong quá trình thực hiện công việc, động viên họ, tạo môi quan hệ tốt đẹp giữa người quản lý, nhân viên và giữa các bộ phận.

+ Người quản lý: Đó là những thông tin tập hợp cho phòng nhân sự, giám đốc để có những quyết định về nhân sự đúng đắn.

#### *1.3.2.7. Tạo động lực cho người lao động*

Nếu như quá trình tuyển mộ, tuyển chọn người lao động là quá trình tìm kiếm những người có năng lực, đáp ứng được yêu cầu công việc của khách sạn thì chính sách lương thưởng lại có tác dụng duy trì củng cố và phát triển lực lượng lao động, giúp họ gắn bó lâu dài với khách sạn.

Tạo động lực cho người lao động chính là các biện pháp nhằm khuyến khích người lao động tích cực sáng tạo trong công việc, nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.

Tạo động lực cho người lao động bao gồm cả khuyến khích về vật chất và tinh thần.

*Khuyến khích về vật chất:* Là việc tạo thu nhập cho người lao động, thu nhập của họ bao gồm các khoản về tiền lương, thưởng và các khoản phúc lợi.

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo từng tuần, tháng, năm. Nó là khoản tiền trả cho người lao động khi hoàn thành một công việc nào đó. Thông thường có nhiều cách trả lương theo

thời gian, sản phẩm... Trong các khách sạn thì tiền lương theo quy định bằng đơn giá tiền lương của nhà nước nhân với hệ số lương theo từng chức danh mà người lao động được hưởng.

Tiền thưởng: là khoản tiền mà người lao động nhận được khi họ thực hiện tốt công việc được giao hay có các sáng kiến giúp cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động...

Phúc lợi: là phần thù lao gián tiếp trả cho người lao động dưới dạng hỗ trợ cuộc sống của họ, nó phụ thuộc vào luật lao động, khả năng của từng khách sạn. Phúc lợi trong khách sạn thường là bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, nghỉ lễ, nghỉ phép, chương trình giải trí, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại.

*Khuyến khích về tinh thần:* Là việc tạo cho người lao động có được môi trường cạnh tranh lành mạnh để người lao động có thể phát huy được hết khả năng của mình, có nhiều cơ hội thăng tiến. Trong điều kiện của nền kinh tế hiện nay, yếu tố khuyến khích về mặt tinh thần như có các danh hiệu, biểu dương, khen thưởng, ghi công lại rất quan trọng để giữ chân những người tài giỏi.

Song song với việc khen thưởng để động viên khuyến khích người lao động làm việc hăng say có nhiều sáng kiến mới, giúp cho khách sạn nâng cao được năng suất lao động, đạt hiệu quả kinh doanh cao thì khách sạn cũng phải đưa ra các hình thức kỷ luật nhằm hướng người lao động làm việc với tinh thần hợp pháp, có quy củ. Kỷ luật chỉ là biện pháp cuối cùng nhằm giúp nhân viên tuân theo những quy định, công việc được giao.

## **Tiểu kết chương 1**

Chương 1 đề cập tới cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách. Đây là cơ sở cho việc tiến hành nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay. Từ đó làm cơ sở đưa ra những đề xuất, khuyến nghị cho việc hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay.

## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN NOVOTEL HA LONG BAY**

#### **2.1. Giới thiệu tổng quan về khách sạn Novotel Ha Long Bay**

##### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển***

Khách sạn Novotel Ha Long Bay nằm tại đường Hạ Long, phường Bãi Cháy, thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh. Khách sạn có vị trí rất thuận lợi cho hoạt động kinh doanh vì nằm tại trung tâm khu du lịch Bãi Cháy, hướng ra vịnh Hạ long và đối diện với Công viên giải trí Hoàng Gia. Từ khách sạn, khách du lịch có thể dễ dàng di chuyển đến các điểm du lịch và vui chơi giải trí trong khu du lịch Bãi Cháy cũng như trong tỉnh Quảng Ninh. Khách sạn có tuổi đời rất trẻ, chỉ với gần 3 năm hoạt động do công ty cổ phần khách sạn Hải Âu làm chủ đầu tư với sự góp vốn của ba công ty đó là:

Công ty đầu tư và phát triển Tùng Lâm.

Công ty cổ phần xuất nhập khẩu Quảng Ninh.

Công ty nước khoáng Quảng Ninh.

Novotel là một thương hiệu khách sạn nổi tiếng thế giới thuộc sự quản lý của tập đoàn Accor - tập đoàn hàng đầu thế giới về kinh doanh và quản lý khách sạn của Pháp. Accor có lịch sử trên 40 năm hoạt động, quản lý gần 4000 khách sạn lớn nhỏ trên 90 quốc gia với trên 150.000 nhân viên. Ở Việt Nam, tập đoàn đã có kinh nghiệm hoạt động 20 năm và hiện nay đang quản lý 12 khách sạn. Nhận thấy kinh nghiệm, thương hiệu của một tập đoàn sẽ giúp ích rất lớn cho hoạt động kinh doanh cũng như công tác quản lý, công ty Hải



Âu đã xây dựng Novotel Ha Long Bay bằng vốn của Việt Nam song công tác quản lý sẽ do Accor thực hiện.

Khách sạn mở cửa đón khách vào ngày 13 tháng 10 năm 2008 và chính thức khai trương vào ngày 23 tháng 11 năm 2008. Tuy là khách sạn mới, lại phải cạnh tranh với nhiều khách sạn có tên tuổi trên thị trường song nhờ vào sự hỗ trợ của tập đoàn Accor, sự nhạy bén kinh doanh và sự nhiệt tình lao động của đội ngũ nhân viên Novotel Ha Long Bay đã nhanh chóng khẳng định tên tuổi của mình. Năm 2010, khách sạn nhận được danh hiệu “Cúp vàng chất lượng” do Thời báo Kinh tế Sài Gòn trao tặng, đã chứng minh cho chất lượng thương hiệu khách sạn quốc tế 4 sao đầu tiên tại Hạ Long.

### **2.1.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật**

Cơ sở vật chất kỹ thuật là một trong các yếu tố quan trọng cấu thành sản phẩm của khách sạn, hay nói một cách cụ thể hơn đó chính là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá chất lượng phục vụ. Đầu tư, hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật là một đòi hỏi cần thiết khi khách sạn muốn nâng cao tính cạnh tranh trên thị trường thông qua việc nâng cao chất lượng phục vụ. Có thể khẳng định rằng khách sạn Novotel Ha Long Bay đã có hệ thống cơ sở vật chất khá hoàn thiện và được thể hiện qua các bộ phận:

*- Cơ sở vật chất của bộ phận đón tiếp.*

Đây là nơi khách sẽ dừng chân đầu tiên khi đến với khách sạn. Tại đây khách sẽ tiếp xúc với khách sạn thông qua bộ phận này:

Quầy lễ tân được trang bị các máy móc thiết bị như điện thoại, máy in, máy tính, máy cà thẻ, máy đếm tiền, máy soi tiền giả...để phục vụ khách.

Quầy thông tin liên lạc với các máy thực hiện nghiệp vụ.

*- Cơ sở vật chất kỹ thuật tại bộ phận phân buồng.*

Khách sạn có 214 phòng đạt tiêu chuẩn quốc tế bao gồm 4 loại phòng: phòng Standard, phòng Superior, phòng Executive và phòng Suite.

**Bảng 2.1: Thống kê số lượng phòng của khách sạn Novotel HL Bay**

*Đơn vị tính: Phòng*

<b>Loại phòng</b>	<b>Số lượng</b>
Phòng Standard	70
Phòng Superior	118
Phòng Executive	24
Phòng Junior Suite	02

*(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Novotel Ha Long Bay)*

Trang thiết bị phòng ngủ: Điều hoà trung tâm, tivi màn hình phẳng 26 inches với các kênh truyền hình vệ tinh quốc tế và Việt Nam, điện thoại quốc tế và nội địa với hệ thống tổng đài hiện đại, két cá nhân an toàn, minibar, bình đun nước pha trà, cà phê, ổ cắm điện và phích cắm 110/220 volt tiêu chuẩn quốc tế, bàn làm việc và trang điểm, bộ bàn ghế uống nước ngoài ban công, giường sofa, đèn làm việc, đèn đọc sách, khung tranh trang trí, kệ gương trang điểm, kệ đặt hành lý, tủ đựng quần áo, áo ngủ, dép đi trong nhà, túi và giỏ đựng đồ giặt là, cặp tài liệu đựng thông tin, bút, giấy, phong bì thư, bảng chỉ dẫn hệ thống khách sạn, bảng hướng dẫn di tản thoát nạn, danh bạ điện thoại, hệ thống khoá từ an toàn, hệ thống đèn chiếu sáng, thực đơn nhà hàng, lọ hoa tươi.

Trang thiết bị phòng tắm: Toàn bộ phòng tắm được ốp đá granite và đá marble, bồn tắm đứng và bồn tắm ngồi, hệ thống cấp nước nóng lạnh, máy sấy tóc treo tường, cân sức khoẻ, gương lớn, gương cạo râu, khăn lông, khăn tắm, khăn mặt các loại, áo choàng sau khi tắm, dầu gội, sữa tắm, bàn chải, kem đánh răng, máy cạo râu, dầu gội đầu, bao gội đầu, lược, tắm bông, kim chỉ, xi đánh giày, cốc đánh răng, thùng rác.

*- Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận ăn uống.*

Bao gồm: nhà hàng “The square”, quầy bar. Nhà hàng “The Square” có không gian lãng mạn và sang trọng, liên tục phục vụ khách hàng từ 6h30 sáng đến 10h30 tối, là nơi phục vụ buffet cả ba bữa sáng, trưa và tối với 150 chỗ ngồi.

Bar tại khu vực tiền sảnh: Nằm tại vị trí trung tâm tầng một của khách sạn đối diện với sảnh chính và ngay cạnh khu lễ tân, Lobby Lounge là địa điểm lý tưởng để khách hàng nghỉ chân, thư giãn và có những cuộc trò chuyện thú vị với gia đình, bạn bè trong tiếng nhạc êm ái. Lobby Lounge là sự lựa chọn lý tưởng cho những cuộc tiếp khách nhẹ nhàng hoặc những buổi tối vui vẻ với những chương trình thể thao ưa thích của khách hàng phát trên tivi màn hình lớn.

Quầy Bar tại bể bơi: Giờ phục vụ từ 10 giờ sáng đến 10 giờ tối. Là nơi phục vụ đồ uống lạnh, cocktails, nước hoa quả, trà và cà phê cũng như các loại đồ uống giải khát khác cho khách hàng tại bể bơi.

*- Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận bếp.*

Bếp nóng với diện tích 70m<sup>2</sup> có hệ thống lò điện và ga để nấu, rán và chế biến các món ăn theo yêu cầu của khách, đảm bảo nhanh về mặt thời gian cũng như chất lượng yêu cầu.

Bếp lạnh với diện tích 50 m<sup>2</sup> có hệ thống bàn để sơ chế các loại hoa quả, hệ thống làm nóng các thực phẩm và hệ thống tủ lạnh để giữ các loại thực phẩm được tươi.

Bếp bánh với diện tích 30m<sup>2</sup> có máy đánh bột, máy nướng bánh, kho lạnh. Bên cạnh đó là các thiết bị hiện đại phục vụ cho quá trình chế biến như: máy thái, máy nghiền thịt, máy xăm xúc xích, máy xay bột...

- Phòng họp, hội nghị.

Trung tâm thương mại và khu phòng họp nằm trên tầng 2 của khách sạn với thiết kế hiện đại, trang nhã, trang thiết bị, công nghệ tiên tiến mang lại cho khách hàng sự thoải mái và tiện lợi tối đa khi tham dự các buổi họp, hội nghị, hội thảo.

Tuỳ theo yêu cầu và mục đích của công việc, khách hàng có thể sử dụng một trong 04 phòng họp các loại của khách sạn. Phòng họp Yên Tử đồng thời là hội trường lớn có sức chứa tối đa lên tới 300 chỗ ngồi với thiết kế độc đáo, hệ thống âm thanh, ánh sáng, trang thiết bị kỹ thuật hiện đại là địa điểm lý tưởng cho các buổi đại hội, hội nghị và hội thảo. Phòng Yên Tử có hệ thống vách ngăn di động có thể chia phòng thành hai phòng họp nhỏ là phòng Yên Tử 1 và Yên Tử 2. Với diện tích lớn, cách bố trí, sắp xếp khoa học và linh động, phòng Yên Tử còn là nơi phục vụ dịch vụ ẩm thực cùng lúc cho 200 thực khách.

Ngoài phòng Yên Tử, liền kề với khu trung tâm thương mại là 03 phòng họp khác, đó là các phòng Phong Nha, Huế và Hội An rất phù hợp cho các cuộc họp với số lượng người tham dự vừa phải. Những phòng họp này được thiết kế dành riêng cho các buổi huấn luyện và họp bàn công việc. Trang thiết bị phòng họp: Điều hoà trung tâm, màn hình LCD 450 inch, máy chiếu và màn chiếu, hệ thống Internet không dây, bảng trắng, giấy đóng quyển khổ lớn và bút viết bảng, các loại văn phòng phẩm chuyên dụng, bảng chỉ dẫn, bục diễn thuyết, Microphone không dây, hệ thống điều khiển âm thanh, ánh sáng, đầu máy DVD

- *Bể bơi*: Bể bơi của khách sạn có tổng diện tích 350 m<sup>2</sup> nằm ngay phía trước toà nhà, có tầm nhìn ra vịnh. Với vị trí độc đáo, hệ thống lọc nước tuần hoàn tự động, hệ thống xử lý nước bằng hoá chất đảm bảo các tiêu chuẩn quốc tế và các dịch vụ ẩm thực hỗ trợ. Bể bơi là địa điểm lý tưởng để khách

hàng có những giây phút sáng khoái, phục hồi sau những giờ phút làm việc căng thẳng.

- Các tiện nghi kỹ thuật công nghệ an ninh - an toàn – PCCC.

Internet: Đường truyền ADSL lắp đặt cho khối phòng ngủ và Internet không dây (wifi) lắp đặt cho khu vực công cộng bao gồm khu vực sảnh, bar, trung tâm thương mại và nhà hàng.

+ Hệ thống khoá từ bảo mật an toàn cho tất cả phòng khách.

+ Tổng đài điện thoại hiện đại.

+ Hệ thống phòng cháy chữa cháy bao gồm trung tâm báo cháy, các vòi phun cứu hoả tự động, hệ thống thiết bị báo khói, thiết bị báo nhiệt, hệ thống loa phát thanh và các thiết bị phòng cháy, chữa cháy khác.

+ Hệ thống camera kỹ thuật số quan sát ghi hình các tầng và các khu vực trong khách sạn.

*Cơ sở vật chất kỹ thuật ở bộ phận quản lý.*

Bao gồm các phòng: Tổng giám đốc, phòng kinh doanh, phòng tài chính, phòng nhân sự, phòng marketing, phòng giám đốc lễ tân, phòng giám đốc ẩm thực, phòng bếp trưởng.

Các phòng đều có diện tích 28m<sup>2</sup> đều được trang bị máy vi tính, máy fax, điện thoại, máy photocopy, máy chữ, máy in, bàn làm việc cho nhân viên trong phòng... nhằm đảm bảo cho sự phối hợp hiệu quả giữa các phòng ban trong quản trị hoạt động kinh doanh.

Nhìn chung, với cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại và đồng bộ, xứng đáng là khách sạn đạt tiêu chuẩn 4 sao. Để đưa ra điều kiện đón tiếp khách như vậy là cả một sự nỗ lực cố gắng và đầu tư có hiệu quả của người quản lý khách sạn. Có thể nói đây là một lợi thế lớn để thu hút khách của khách sạn. Nó

đồng nghĩa với việc đẩy mạnh hoạt động kinh doanh có hiệu quả thực hiện được mục tiêu đã đề ra của khách sạn.

### **2.1.3. Tổ chức và nhân lực**

Cùng với sự phát triển và đổi mới thiết bị công nghệ, nhiệm vụ hàng đầu của khách sạn Novotel Ha Long Bay hiện nay là sắp xếp cơ cấu nhân lực. Số lượng nhân viên trong khách sạn tính đến ngày 31/12/2010 là 161 người, độ tuổi từ 18 - 60 với các trình độ khác nhau.

*\* Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi*

**Bảng 2.2: Cơ cấu đội ngũ lao động tại khách sạn**

STT	Các bộ phận	Số lượng	Độ tuổi			Giới tính	
			18 - 29	30- 44	45- 60	Nam	Nữ
1	Tổng Giám đốc	1	0	0	0	0	1
2	Trợ lý TGD	1	1	0	0	0	0
3	Tài chính, kế toán	15	5	10	0	4	11
4	Kinh doanh	6	5	1	0	2	4
5	Nhân sự	3	0	3	0	0	3
6	Buồng	32	20	12	0	8	24
6	Bảo vệ	16	8	6	1	16	0
7	Nhà hàng	24	22	2	0	4	20
8	Bếp	35	15	20	0	20	15
9	Tiền sảnh	20	15	5	0	6	14
10	Kỹ thuật	8	3	5	0	8	0

*Thực trạng và giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn  
Novotel Ha Long Bay*

---

<b>Tổng</b>	<b>161</b>	<b>94</b>	<b>76</b>	<b>1</b>	<b>68</b>	<b>93</b>
<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>100</b>	<b>58,3</b>	<b>41,1</b>	<b>0,6</b>	<b>42,24</b>	<b>57,76</b>

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Khách sạn Novotel Ha Long Bay)*

- *Trình độ đội ngũ lao động*



**Bảng 2.3: Trình độ đội ngũ lao động tại khách sạn**

STT	Bộ phận	Số lượng	Trình độ học vấn					
			Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Nghề	PTTH	LĐPT
1	Tổng Giám đốc	1	1	0	0	0	0	0
2	Trợ lý TGD	1	1	0	0	0	0	0
3	Tài chính, kế toán	15	5	10	0	0	0	0
4	Kinh doanh	6	6	0	0	0	0	0
5	Nhân sự	3	2	1	0	0	0	0
6	Buồng	32	0	2	5	10	15	0
7	Bảo vệ	16	0	0	5	0	11	0
8	Nhà hàng	24	1	10	1	12	0	0
9	Bếp	35	0	5	10	15	0	5
9	Kỹ thuật	8	0	4	3	1	0	0
10	Tiền sảnh	20	8	3	9	0	0	0
<b>Tổng</b>		<b>161</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>5</b>
<b>Tỷ lệ (%)</b>			<b>14,9</b>	<b>21,74</b>	<b>20,5</b>	<b>23,6</b>	<b>16,15</b>	<b>3,14</b>

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Khách sạn Novotel Ha Long Bay)

Theo bảng 2.1 cơ cấu đội ngũ khách sạn ta thấy nhân viên có độ tuổi từ 18 - 29 chiếm tỷ lệ cao nhất 58,3%, thấp hơn là độ tuổi từ 30 - 44 là 41,1% và thấp nhất là độ tuổi 45 - 60 với tỷ lệ 0,6. Như vậy có thể thấy rằng khách sạn sử dụng một lượng lớn lao động trẻ trong phục vụ trực tiếp khách hàng. Đội

ngũ nhân viên trẻ, năng động nhiệt tình đã thực sự mang lại sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ khách sạn. Độ tuổi 18 - 29 chủ yếu là trưởng các bộ phận và các giám sát. Độ tuổi này còn thiếu kinh nghiệm có thể làm ảnh hưởng tới sự đánh giá lao động và uy tín với nhân viên.

Đội ngũ lao động tại khách sạn có độ tuổi trung bình là 26, vì vậy họ vẫn còn thiếu kinh nghiệm nhưng bù lại họ có sức khỏe, năng động và trình độ nên thích hợp với công việc.

Theo bảng 2.2 ta thấy số lượng lao động có trình độ đại học trong khách sạn chiếm 14,9%, cao đẳng chiếm 21,74%, trung cấp chiếm 20,5%, nghề chiếm 23,6%, PTTH chiếm 16,15%, lao động phổ thông chiếm 3,14%. Tỷ lệ chất lượng đội ngũ tương đối đồng đều. Xuất phát từ thực tế công việc, bộ phận quản lý cần có trình độ cao, còn các bộ phận nghiệp vụ khác chỉ cần trình độ trung cấp và lao động phổ thông. Khách sạn đã sử dụng một số lượng lao động ở trình độ cao đẳng thấp là rất hợp lý. Bởi nếu để người lao động có trình độ cao đẳng làm các nghiệp vụ như trình độ trung cấp thì lãng phí nguồn nhân lực. Bên cạnh đó người lao động cũng không hăng say gắn bó với công việc, đồng thời khách sạn sẽ tốn kém hơn khi trả lương cho người lao động. Việc sử dụng người lao động có trình độ khác nhau với tỷ lệ khác nhau chứng tỏ khách sạn đã nghiên cứu rất kỹ trong việc đánh giá sử dụng người lao động sao cho có hiệu quả nhất cho khách sạn.

Như vậy, có thể đánh giá khách sạn đã sử dụng lao động theo đúng trình độ và công việc. Điều đó giúp cho khách sạn giảm bớt được các chi phí không cần thiết. Đồng thời người lao động cũng thấy thỏa mãn vì họ được làm việc đúng theo trình độ, chuyên môn của mình.

#### **2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn Novotel Ha Long Bay trong năm 2009 và 2010**

*\* Doanh thu và lợi nhuận*

**Bảng 2.4: Doanh thu và lợi nhuận của khách sạn Novotel Ha Long Bay, giai đoạn 2009 – 2010**

*Đơn vị tính: USD*

<b>STT</b>	<b>Khoản mục</b>	<b>Năm 2009</b>	<b>Năm 2010</b>	<b>So Sánh (%)</b>
<b>1</b>	Tổng doanh thu	2.952.431,5	3.671.083	24,3
<b>2</b>	Doanh thu bù đắp	1.821.714,5	2.221.603	21,9
<b>3</b>	Doanh thu ẩm thực	1.071.644,8	1.375.481	28,3
<b>4</b>	Doanh thu khác	59.072,2	73.999	25,2
<b>6</b>	Lợi nhuận	959.230,35	1.472.354,3	53,5

*(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Novotel Ha Long Bay)*

Bảng trên cho thấy, qua 2 năm hoạt động khách sạn Novotel HaLong Bay đã có những mức tăng trưởng đáng khích lệ. Tổng doanh thu năm 2010 tăng so với năm 2009 là 24,3%, đây là một mức tăng trưởng đáng kể đối với khách sạn mới đi vào hoạt động. Các chỉ tiêu kinh doanh năm 2010 đều vượt kế hoạch.

Do hoạt động kinh doanh có hiệu quả nên lợi nhuận của khách sạn tăng lên đáng kể năm 2010 lợi nhuận đạt được tăng 53,5% so với năm 2009.

*\* Khách du lịch*

Với vị trí tại trung tâm của khu vực Bãi Cháy, thế mạnh do thương hiệu khách sạn Novotel của tập đoàn Accor, các sản phẩm và dịch vụ độc đáo cũng như kênh phân phối thị trường đa dạng, khách sạn Novotel Ha Long Bay chú trọng vào đối tượng khách có nhu cầu nghỉ ngơi, giải trí, tham quan và khám phá vịnh Hạ Long. Ngoài ra, nhóm khách thương nhân lưu trú do nhu công việc hoặc tham dự hội nghị, hội thảo cũng là một đối tượng khách quan trọng mà khách sạn thu hút.

Thực trạng nguồn khách của khách sạn trong vài năm gần đây được thể hiện qua các bảng sau:

**Bảng 2.5: Cơ cấu khách theo phạm vi lãnh thổ**

*Đơn vị: lượt khách*

<b>Đối tượng khách</b>	<b>Năm 2009</b>		<b>Năm 2010</b>	
	<b>Số lượt khách</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số lượt khách</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Khách quốc tế	25.000	83,9	30.000	81
Khách nội địa	5.000	16,6	7.000	18,9
<b>Tổng số</b>	<b>3.0000</b>	<b>100</b>	<b>37.000</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Novotel Ha Long Bay)*

Từ bảng 2.5 ta có thể thấy nguồn khách quốc tế chiếm một tỷ lệ rất cao (81 %) trong tổng số khách của khách sạn và tỷ lệ giảm nhẹ vào năm 2010 nhưng tỷ lệ khách nội địa lại tăng từ 16,6% - 18,9%. Như vậy, có thể khẳng định rằng khách du lịch quốc tế là khách hàng mục tiêu của khách sạn, khách nội địa chiếm một tỷ lệ thấp trong cơ cấu khách của khách sạn nhưng đang có xu hướng tăng.

+ Về cơ cấu khách theo mục đích chuyến đi

**Bảng 2.6: Cơ cấu khách theo mục đích chuyến đi**

*Đơn vị: lượt khách*

<b>Đối tượng khách</b>	<b>Năm 2009</b>		<b>Năm 2010</b>	
	<b>Số lượt khách</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số lượt khách</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
<i>Khách công vụ</i>	3.000	10	5.000	13,5
<i>Khách du lịch</i>	18.000	60	22.000	54,46
<i>Khách lẻ</i>	9.000	30	10.000	33,04
<b>Tổng số</b>	<b>30.000</b>	<b>100</b>	<b>37.000</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Novotel HaLong Bay)*

Nhìn bảng 2.6 ta thấy khách chính của khách sạn là khách du lịch và khách lẻ. Khách công vụ tuy vẫn chiếm tỷ lệ nhỏ song đang có xu hướng tăng.

Qua các bảng số liệu trên có thể rút ra một số nhận xét chung về nguồn khách của khách sạn như sau:

Khách hàng chính của khách sạn gồm ba nhóm: Khách công vụ; khách du lịch; khách lẻ. Trong đó khách du lịch chiếm tỷ lệ cao nhất. Đối tượng khách chủ yếu của khách sạn là khách quốc tế

Như vậy, việc xác định đúng nhóm khách hàng mục tiêu rất quan trọng, giúp khách sạn xác định đúng nhu cầu và đặc điểm tiêu dùng của khách hàng và từ đó có các điều chỉnh từ khâu thiết kế buồng phòng, lắp đặt thiết bị cho đến hoàn thiện chất lượng phục vụ cho nhân viên để ngày càng thoả mãn được nhiều hơn các nhu cầu phong phú và đa dạng của khách hàng, thu hút được nhiều khách, duy trì sự phát triển của khách sạn.

## **2.2. Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay**

### **2.2.1. Lập kế hoạch nguồn nhân lực**

Để đánh giá nhu cầu về nguồn nhân lực nhằm lựa chọn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của công việc, giảm thiểu một cách tối đa các bất trắc, lãng phí, sai lầm. Khách sạn đã tiến hành lập kế hoạch nguồn nhân lực dựa vào mục tiêu của khách sạn, từ đó hình thành nhu cầu cho các bộ phận buồng, bộ phận kinh doanh hay bộ phận bếp. Nhu cầu nhân lực của mỗi bộ phận này khác nhau ở những thời điểm khác nhau tùy thuộc vào kế hoạch kinh doanh của khách sạn. Để công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực được chính xác tránh bộ phận thì thừa nhân lực trong khi bộ phận khác lại thiếu nhân lực, nên công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực của khách sạn có sự tham gia trực tiếp của những người sử dụng nhân lực. Công tác này chủ yếu do bộ phận nhân sự cùng các trưởng bộ phận đảm trách. Điều này đã có sự khác biệt so với các khách sạn khác, hầu hết khi xây dựng kế hoạch nhân lực thường chỉ có từ cấp trên đưa xuống mà không lấy ý kiến của những người trực tiếp sử dụng lao động. Điều đó dẫn đến kế hoạch không mang tính thiết thực, mặt khác không tuyển chọn được nhân lực như mong muốn.

Tuy nhiên, việc lập kế hoạch của khách sạn cũng còn một số hạn chế như: chưa có sự tham gia của các chuyên gia nên ban quản trị chưa biết sử dụng các phương pháp dự báo về nguồn nhân lực, chưa có kế hoạch nhân lực lâu dài và xây dựng hệ thống thông tin trong quản trị nhân lực dẫn đến hiệu quả của công tác này không cao. Đồng thời, việc lập kế hoạch nguồn nhân lực của khách sạn trong một số trường hợp như: Vào mùa cao điểm, công suất phòng của khách sạn đã đạt 49%, nhưng số lao động hiện tại cũng không đủ đáp ứng được công việc; Trình độ ngoại ngữ và chuyên môn của nhân viên

trực tiếp phục vụ khách vẫn còn hạn chế... vẫn chưa được các nhà quản trị của khách sạn quan tâm một cách đúng mức

### **2.2.2. Phân tích công việc**

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng đều có những bản mô tả công việc để mỗi bộ phận cũng như từng nhân viên hiểu rõ được những công việc mình phải làm, đồng thời phối hợp nhịp nhàng với các bộ phận khác để hoàn thành tốt công việc. Hiện nay, tại khách sạn các thông tin về công việc được thể hiện thông qua *sổ tay tiêu chuẩn hoạt động*, ở đó có trình bày chi tiết các tiêu chuẩn công việc để nhân viên không ngừng cố gắng hoàn thiện trình độ.

Tuy nhiên, khách sạn lại chưa có bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí bằng tiếng Việt, các tài liệu này chỉ tồn tại bằng tiếng Anh và chỉ có cấp quản lý trở lên mới tiếp cận được. Vì vậy, nhân viên cũng như các ứng viên dự tuyển gặp khó khăn trong việc nắm bắt các thông tin về công việc. Hạn chế này làm cho đội ngũ nhân viên của khách sạn không có hiểu biết cụ thể, chi tiết về công việc của mình. Họ chỉ biết các thông tin chung chung qua kinh nghiệm làm việc đã có hay qua người trực tiếp quản lý và tuyển dụng. Điều này dẫn đến những khó khăn khi thực hiện công việc, làm giảm chất lượng lao động và hạn chế về nguồn nhân lực từ bên ngoài.

### **2.2.3. Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực**

Là một khách sạn quốc tế, khách sạn luôn cần những nhân viên có trình độ cao và có khả năng ngoại ngữ tốt. Do đó, công tác tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực của khách sạn được các nhà quản lý tiến hành thường xuyên.

- Nhân viên được tuyển dụng theo các nguồn sau:

+ Tuyển dụng nội bộ: Khi nhân viên của khách sạn có khả năng làm việc tại vị trí cần tuyển dụng, hay có thể tiến hành chuyển chuyên nội bộ giữa



các khách sạn của Accor. Các nhân viên của khách sạn và tập đoàn luôn được ưu tiên.

+ Tuyển dụng bên ngoài: Tuyển dụng người thân của nhân viên: Lựa chọn tuyển dụng các ứng viên là bạn bè và người thân của nhân viên trong khách sạn chỉ được quyết định theo những điều kiện của khách sạn như:

Trước khi tuyển dụng, các nhà quản lý sẽ tham khảo kế hoạch nhân sự và tài chính để quyết định tuyển dụng. Bộ phận có nhu cầu tuyển nhân viên phải hoàn thiện mẫu đơn đề nghị tuyển nhân viên. Đơn đề nghị tuyển nhân viên phải do trưởng phòng nhân sự, giám đốc tài chính và tổng giám đốc xem xét phê duyệt (công ty chủ đầu tư phải phê duyệt đối với một số vị trí đặc biệt). Nộp đơn đề nghị tuyển chọn nhân viên. Khách sạn không tuyển bất cứ nhân viên nào nếu không có đơn đề nghị tuyển nhân viên được phê duyệt

- Quy trình tuyển dụng của khách sạn áp dụng quy trình của Accor như sau:

+ Khi phát sinh vị trí trống hay cần thêm nhân viên, các vị trí trống trong khách sạn phải được thông báo nội bộ trước khi thông báo ra ngoài. Nếu không có ứng viên thì thông báo tuyển dụng lên trang mạng AccorJobs.

+ Hồ sơ của các ứng viên có thể được thu nhận từ các phương tiện gồm email, qua trang Accorjobs.com và người nộp hồ sơ trực tiếp đến nộp.

+ Nếu các hồ sơ quá ít, hay không phù hợp thì khách sạn sẽ tiến hành tuyển nguồn bên ngoài qua quảng cáo, qua giới thiệu của nhân viên trong khách sạn.

+ Sau khi thu nhận hồ sơ, phòng nhân sự tiến hành lọc hồ sơ cho các vị trí và chuyển đến bộ phận cần tuyển. Trưởng bộ phận hay quản lý tiến hành lọc hồ sơ lần hai và phỏng vấn trực tiếp, nếu là các vị trí kinh doanh thì có sự tham gia của tổng giám đốc.

+ Nếu ứng viên đáp ứng được các yêu cầu thì sẽ thỏa thuận các điều kiện lao động và thử việc. Thời gian thử việc 2 tháng, kết thúc thử việc sẽ ký kết hợp đồng lao động.

- Chuẩn mực trong tuyển dụng của khách sạn là:

+ Tất cả các ứng viên phải được phỏng vấn bằng những câu hỏi giống nhau và thực hiện so sánh dựa trên câu trả lời của họ. Người có phẩm chất và câu trả lời phù hợp nhất sẽ được lựa chọn.

+ Việc lựa chọn ứng viên không thực hiện dựa trên những động cơ không chuyên nghiệp như ý kiến chính trị, dân tộc, tôn giáo, ngoại hình, thành viên công đoàn và giới tính.

+ Quá trình tuyển dụng có sự tham gia của ít nhất 2 người, trưởng phòng nhân sự và người quản lý hay trưởng bộ phận.

+ Khách sạn trả lời tất cả các ứng viên nộp hồ sơ ứng tuyển kể cả những ứng viên không được tuyển dụng.

- Hình thức quảng cáo tuyển dụng của khách sạn là: Thông qua hai trang web địa phương là [www.raovatquangninh.vn](http://www.raovatquangninh.vn) và [www.uongbi360.vn](http://www.uongbi360.vn); Gửi thông báo tuyển dụng đến các trung tâm giới thiệu việc làm, đặc biệt là tổ chức tuyển dụng trực tiếp tại Trường Cao đẳng Văn hóa Nghệ thuật và Du lịch Hạ Long đã thu hút được một lượng lớn lao động có trình độ tay nghề đáp ứng yêu cầu của khách sạn (với nguồn tuyển dụng bên ngoài).

Từ thực tế trên có thể thấy khách sạn đã rất coi trọng hoạt động này, việc tuyển dụng một cách công bằng không thiên vị, coi trọng nhân lực có khả năng và biết tập trung vào nguồn nhân lực có ngoại ngữ. Song vẫn còn những bất cập như hạn chế quảng cáo làm giảm số lượng ứng viên, phương pháp tuyển chọn chưa hoàn thiện công tác thẩm tra ứng viên chưa được thực hiện, thiếu phương pháp kiểm tra kỹ năng với những vị trí cần trình độ kiến thức

cao. Những bất cập này làm khách sạn không tuyển được nhân viên như mong muốn cả về số lượng và chất lượng.

#### **2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong khách sạn không chỉ là những công việc nhất thời dành cho nhân viên mới, mà nó là một hoạt động thường xuyên của khách sạn. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của khách sạn được thực hiện thực hiện do yêu cầu công việc của khách sạn, chính sách đào tạo phát triển nhân lực của Accor.

Nội dung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của khách sạn rất đa dạng bao gồm: kỹ năng chuyên môn, giao tiếp, ứng xử, ngoại ngữ... Với mỗi nội dung đào tạo khách sạn lựa chọn một hình thức đào tạo phù hợp. Công tác đào tạo tại chỗ được tiến hành thường xuyên tại mỗi bộ phận. Nhà quản trị quản lý trực tiếp chịu trách nhiệm về hoạt động của các nhân viên dưới quyền hướng dẫn cho nhân viên cấp dưới khi thấy cần thiết.

- Khách sạn có các hình thức đào tạo sau:

Đào tạo ban đầu cho nhân viên mới: Nhằm đảm bảo cho nhân viên mới nhận được định hướng, hỗ trợ và đào tạo đầy đủ. Ngày làm việc đầu tiên nhân viên sẽ nhận được đồng phục chuẩn hoặc quy định về trang phục, chìa khóa và biển tên; Bản sao hợp đồng lao động; Dẫn đi giới thiệu với đồng nghiệp, các thủ tục an toàn như lối thoát hiểm và vị trí di tản; các thông tin cần thiết về khách sạn (lịch sử, sơ đồ tổ chức, kỷ luật lao động). Tháng đầu tiên nhân viên được tham gia khóa đào tạo giới thiệu về Accor do phòng nhân sự tổ chức. Phòng nhân sự liên hệ với nhân viên mới để đảm bảo rằng mọi vấn đề đã được ổn định. Các thủ tục giấy tờ liên quan đến việc tuyển dụng được hoàn tất và trưởng bộ phận tiến hành đánh giá lần đầu về nhân viên.

Hai tháng đầu tiên, trưởng bộ phận hoàn tất đánh giá thử việc. Sau đó trình tổng giám đốc xem xét và ký.

- Học việc: Chương trình này nhằm áp dụng cho những sinh viên thực tập tại khách sạn, nhân viên mới song thiếu kinh nghiệm làm việc họ được kèm cặp bởi những nhân viên có kinh nghiệm ở trong bộ phận, chỉ dẫn trong một thời gian nhất định trước khi giao các công việc một cách độc lập để họ có thể tự làm và tránh những sai lầm xảy ra do không có sự hiểu biết.

- Đào tạo chéo: Nhằm mục đích đào tạo và phát triển nhân viên bằng cách mang lại cơ hội cho nhân viên được tiếp xúc với các khách sạn khác trong tập đoàn Accor, thử thách cá nhân trong công việc tại một môi trường mới, tăng cường tri thức và kỹ năng làm việc, tăng cường hiệu suất và phát huy động lực làm việc. Thời gian đào tạo chéo trong khoảng một tuần đến một tháng.

Ngoài ra, khách sạn có những buổi đào tạo ngắn về nghiệp vụ ở từng bộ phận cùng với việc mời giáo viên nước ngoài để nâng cao trình độ tiếng anh cho nhân viên.

Việc trú trọng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của khách sạn là hoàn toàn đúng đắn, nó phù hợp với yêu cầu thị trường và đáp ứng được những yêu cầu của một khách sạn bốn sao. Tuy nhiên công tác này còn tồn tại một số hạn chế như:

+ Khách sạn mới chỉ tập trung đào tạo chuyên sâu ở một nghiệp vụ, mà chưa có chương trình đào tạo tổng hợp để người lao động có kiến thức tổng hợp, không chỉ thực hiện được công việc họ được giao mà còn có thể đảm nhận được các công việc khác. Điều này sẽ giúp các nhân viên kết hợp, hỗ trợ lẫn nhau để nâng cao năng suất công việc.

+ Công tác đào tạo ngoại ngữ chưa đạt được hiệu quả cao do số lần đào tạo ít. Một năm chỉ có hai đợt giảng dạy cách nhau một thời gian dài do vậy người lao động không thể nhớ rõ. Bên cạnh đó, khách sạn chưa có các chính sách để khuyến khích họ học tập hay kiểm tra chất lượng giảng dạy và học tập nên trình độ ngoại ngữ của nhân viên còn là điểm hạn chế của khách sạn.

+ Chương trình đào tạo chéo không thường xuyên, số nhân viên được đào tạo không nhiều do vậy họ chưa có nhiều cơ hội trau dồi chuyên môn.

### **2.2.5. Hoạt động bố trí sắp xếp công việc**

- Phân công bố trí lao động tại các phòng ban chức năng.

Có 30 cán bộ nhân viên làm trong các phòng ban chức năng của khách sạn, trong đó có nhiều nhất là phòng tài chính kế toán (15 người), ít nhất là phòng nhân sự (3 người). Mỗi phòng đều có 1 giám đốc hoặc trưởng phòng phụ trách chung và một số trợ lý phụ trách một lĩnh vực nào đó đồng thời hỗ trợ giúp trưởng phòng.

Khác với các bộ phận khác trong khách sạn, các phòng ban chức năng không làm việc theo ca kíp mà làm việc theo giờ hành chính. Lịch làm việc 5 ngày rưỡi (44 giờ) một tuần được áp dụng đối với nhân viên hành chính như sau

*Từ thứ hai đến thứ sáu:*

Sáng từ 8 giờ 30 - 12 giờ 15 (hoặc 13 giờ )

Chiều từ 12 giờ 45 (hoặc 13 giờ) - 17 giờ

*Thứ bảy:*

Từ 8 giờ 30 sáng - 12 giờ 30 trưa.

Trong trường hợp đặc biệt tùy theo tình hình mà các nhân viên trong khối này có thể làm việc vào các chiều ngày thứ 7, chủ nhật, các ngày lễ tết,

nhưng trưởng phòng phải đảm bảo cho họ được nghỉ bình quân mỗi tháng 6 ngày.

Giám đốc khách sạn và các trưởng bộ phận phải thay phiên nhau cắt cử trực đến 22h mỗi ngày. Trong ca trực họ phải đứng ra giải quyết các vấn đề phát sinh, giám sát hoạt động của khách sạn.

- Phân công bố trí lao động tại bộ phận kinh doanh.

Do đặc điểm riêng mà chỉ có ở ngành khách sạn là phục vụ 24/24 giờ trong ngày, do vậy khách sạn đã chia thời gian lao động làm 3 ca trong một ngày.

Ca A: từ 6h - 14h.

Ca B: từ 14h - 22h.

Ca C: từ 22h - 6h sáng hôm sau.

Thời gian theo ca này được áp dụng đối với các bộ phận buồng, lễ tân, bảo vệ, sửa chữa, bếp vì đây là những bộ phận nhằm duy trì hoạt động liên tục của khách sạn. Riêng đối với bộ phận nhà hàng sẽ không có ca đêm. Tuy nhiên, do thiếu lao động mà phải kiêm cả phục vụ hội nghị, hội thảo nên ca làm việc của nhân viên được phân chia thành nhiều ca như A<sub>2</sub> ( từ 5h30 đến 13h30), D<sub>2</sub> (từ 7h00 đến 15h00), D (từ 8h00 đến 16h00), S<sub>4</sub> (từ 6h00 đến 10h00 và từ 18h00 đến 22h00)...Nhân viên có thể đăng ký ngày nghỉ của mình, nhưng lịch nghỉ sẽ do trưởng bộ phận xếp lịch căn cứ vào công việc trong ngày hay trong tuần.

Trong trường hợp mà những ngày khách sạn có tiệc lớn hay có cả hội nghị, tiệc thì số lao động của hai ca được gộp lại để có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc, tăng giờ lao động nhằm giúp đỡ nhau cùng hoàn thành nhiệm vụ, đồng thời khách sạn có thể thuê thêm lao động thời vụ từ ngoài vào.

Với nhân viên làm thêm giờ được tính như sau: 1 giờ làm thêm thì có 1.5 giờ nghỉ bù. Trưởng bộ phận hay người quản lý sẽ theo dõi thời gian này và xếp lịch nghỉ bù cho nhân viên.

Như vậy, quy định về thời gian làm việc trong khách sạn là khá chặt chẽ. Mọi nhân viên đều phải tuân thủ đúng giờ làm việc bất kể là người quản lý hay nhân viên. Do đó, khiến cho khách sạn tận dụng được lao động mà không phải tăng thêm nhiều số lượng lao động khi khối lượng công việc lớn.

Tuy nhiên, chính điều này làm cho nhân viên phải thường xuyên kiêm nhiệm công việc, nếu diễn ra trong thời gian dài sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động làm giảm mong muốn cống hiến của họ cho khách sạn nếu không có sự khuyến khích cả về vật chất và tinh thần.

### **2.2.6. Tạo động lực cho người lao động**

Nếu như quá trình tuyển mộ, tuyển chọn người lao động là quá trình tìm kiếm những người có năng lực, đáp ứng được yêu cầu công việc của khách sạn thì chính sách khen thưởng và kỷ luật lại có tác dụng duy trì củng cố và phát triển lực lượng lao động, giúp họ gắn bó lâu dài với khách sạn.

Người lao động luôn quan tâm đến sự đãi ngộ cả về vật chất và tinh thần, mà họ được hưởng so với những cống hiến của họ cho khách sạn. Đãi ngộ nhân sự được thể hiện ở sự quan tâm của khách sạn đối với người lao động, từ việc xác lập hệ thống tiền lương, tiền thưởng, đến cách đối xử, đánh giá, quan tâm tới người lao động và gia đình họ.

- *Khuyến khích người lao động.*

+ Khách sạn có các chính sách khuyến khích người lao động cả về vật chất và tinh thần đó là tiền lương, tiền thưởng, các khoản phúc lợi và cam kết về môi trường làm việc.

+ Tiền lương: Tiền lương của người lao động hàng tháng bao gồm lương (theo thỏa thuận trong hợp đồng lao động) và 70% tiền phí dịch vụ (với nhân viên có mức lương dưới 12 triệu đồng/tháng).

+ Tiền thưởng: Dành cho nhân viên làm việc xuất sắc trong tháng và trong năm do các bộ phận đề cử và ban quản trị quyết định. Đi kèm tiền thưởng là bằng khen do chính tổng giám đốc trao tặng. Vào các ngày lễ lớn khách sạn cũng thưởng cho nhân viên tùy theo kết quả hoạt động kinh doanh. Hằng năm khách sạn tổ chức tiệc dành cho nhân viên với các phần thưởng có giá trị.

+ Sau một năm làm việc tại khách sạn, nhân viên sẽ nhận được một thẻ ưu đãi. Đây là loại thẻ của Accor dành cho nhân viên trong tập đoàn với các



ưu đãi như: Với thẻ này, nhân viên có thể hưởng được các mức giá đặc biệt dành riêng cho Tập Đoàn và những ưu đãi khác từ các đối tác.

+ Khách sạn đã đưa ra những quy định về ngày nghỉ một cách rất chặt chẽ. Cụ thể là quy định thời gian làm việc, ngày nghỉ phép năm, nghỉ lễ dân tộc, nghỉ thai sản...

+ Khách sạn sẽ chịu trách nhiệm nhận các sổ bảo hiểm xã hội và làm thủ tục thanh toán với các quỹ bảo hiểm. Khách sạn đóng góp vào các quỹ bảo hiểm sau: Bảo hiểm y tế, bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm xã hội (ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp...). Sổ bảo hiểm xã hội sẽ được trả cho nhân viên khi chấm dứt hợp đồng lao động.

+ Nhân viên sẽ được kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm, khách sạn trả tiền cho các kỳ kiểm tra sức khỏe này.

+ Khách sạn cung cấp môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp cho nhân viên với quy định về đồng phục, nơi thay đồ, tủ đựng đồ cá nhân, nhà tắm, nhân viên được hai bữa cơm công nghiệp miễn phí.

#### *- Kỷ luật.*

Với phương châm “Kỷ luật là để uốn nắn các hành vi không đúng và hoàn thiện cách cư xử chứ không phải là trừng phạt”, khách sạn đã đưa ra những hình thức vi phạm kỷ luật, cách xử lý với các hình thức sau:

+ Khiển trách bằng văn bản hoặc bằng miệng: áp dụng đối với Người lao động có hành vi vi phạm kỷ luật lao động lần đầu tiên với mức độ nhẹ. Nếu bị khiển trách bằng văn bản, nhân viên sẽ bị trừ 50% tiền phí dịch vụ của tháng có hành vi vi phạm.

+ Khiển trách bằng văn bản và/ hoặc chuyển sang làm công việc khác với mức lương thấp hơn. Phụ cấp bắt buộc (nếu có) và các phúc lợi khác của công việc mới (theo cơ cấu lương của khách sạn) với thời gian tối đa 6 tháng:

được áp dụng đối với người lao động đã bị khiển trách bằng văn bản ở mức độ nhẹ mà vẫn tái phạm trong thời hạn 3 tháng tính từ ngày bị khiển trách, hoặc có những hành vi vi phạm nặng đã được quy định trong nội quy lao động (sổ tay nhân viên). Quyết định kéo dài thời hạn nâng lương hoặc chuyển làm công tác khác, có mức lương thấp hơn do tổng giám đốc khách sạn ký và lưu hồ sơ cá nhân của người lao động. Với mức vi phạm này, tùy từng trường hợp, nhân viên sẽ bị trừ 100% tiền phí dịch vụ ít nhất trong tháng có hành vi vi phạm hoặc cho tới 3 tháng.

+ Sa thải: hình thức sa thải được áp dụng khi người lao động có hành vi tiết lộ bí mật công nghệ, kinh doanh, trộm cắp, tham ô hoặc có những hành vi khác gây thiệt hại nghiêm trọng đến tài sản, lợi ích của doanh nghiệp và/ hoặc của khách như đã qui định trong nội quy lao động (sổ tay nhân viên).

Như vậy, có thể thấy công tác tạo động lực cho người lao động đã được thực hiện với sự quan tâm và coi trọng. Song công tác khen thưởng chưa thực sự khuyến khích được nhân viên khi các hình thức khen thưởng còn ít. Việc tính tiền lương cho nhân viên không có thang bậc cụ thể nào mà dựa vào thỏa thuận giữa hai bên, có thể khiến tâm lý so sánh công việc từ đó có thể gây cho nhân viên tâm lý chán nản, không gắn bó với công việc và chưa cống hiến hết khả năng của mình. Bên cạnh đó, việc trao đổi phản ánh nguyện vọng giữa nhân viên và ban lãnh đạo không thường xuyên cũng là một nguyên nhân làm cho công tác này chưa hoàn thiện tại khách sạn.

### **2.2.7. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên**

Theo định kỳ, sau một năm khách sạn tiến hành đánh giá công việc của nhân viên ở từng bộ phận. Thông qua đánh giá từng cá nhân có thể xác định được mức độ nỗ lực của họ với công việc được giao. Để kết quả đánh giá công việc thực hiện của nhân viên được chính xác mang tính khách quan, khách sạn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp đánh giá khác nhau: phương

pháp đánh giá nhân viên bằng cách cho điểm; nhân viên tự đánh giá về bản thân và lấy ý kiến từ khách hàng.

Với phương pháp đánh giá bằng cách cho điểm, khách sạn căn cứ vào các tiêu thức như: kỹ năng nghề nghiệp, tính chính xác trong thực hiện công việc, tinh thần hợp tác giữa nhân viên trong cùng một bộ phận và với các bộ phận khác trong quá trình phục vụ khách hàng, sáng kiến cải tiến, mức độ tin cậy...theo thang điểm quy định do cấp trên trực tiếp của nhân viên thực hiện ghi chép vào “mẫu phiếu đánh giá nhân viên” đã được in sẵn kèm theo là những nhận xét của trưởng bộ phận đó về nhân viên của mình.

Phương pháp đánh giá bằng cách để nhân viên tự đánh giá về mình cũng được in thành mẫu sẵn phát cho nhân viên. Sau khi nhân viên tự đánh giá về bản thân, phiếu đánh giá đó được chuyển cho bộ phận nơi nhân viên đó làm việc để lấy ý kiến đóng góp của tập thể. Nhà quản trị cấp trên quản lý trực tiếp nhân viên đó sẽ tổng hợp lại và đưa ra nhận xét đánh giá về nhân viên của mình.

Những “khen” hay “chê” của khách hàng thực sự là căn cứ quan trọng để đánh giá nhân viên. Vì vậy khách sạn dùng phương pháp đánh giá nhân viên dựa vào “Phiếu góp ý kiến của khách hàng”. Tuy nhiên trong thực tế đôi khi nhà quản trị rất khó đưa ra đánh giá về nhân viên của mình trước những “Phiếu góp ý kiến của khách hàng” có nội dung nhận xét trái ngược nhau. Để đánh giá được nhân viên trước tình huống này, ban quản lý khách sạn đã dựa vào kết quả đánh giá bằng cách cho điểm, kết quả nhân viên tự đánh giá về bản thân và xem “Phiếu góp ý kiến của khách hàng” như một kênh tham khảo quan trọng. Quá trình đánh giá nhân viên luôn được khách sạn sử dụng cả ba phương pháp trên mặc dù có mất nhiều thời gian nhưng khách sạn với phương châm tạo ra một đội ngũ lao động đồng bộ chất lượng đúng người đúng việc nhằm thỏa mãn khách hàng ở mức độ cao nhất.

## **2.3. Nhận xét chung**

### **2.3.1. Những thuận lợi và thành công**

Quản trị nhân lực tại khách sạn Novotel HaLong Bay là một trong những điểm mạnh, nó thể hiện những ưu điểm mà bất cứ một khách sạn nào cũng có thể học tập. Có thể nói, đây là một trong những kinh nghiệm quý báu đóng vai trò quan trọng tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Những kinh nghiệm đó được khất quát thông qua một số chính sách trong quản trị nhân lực. Đó là cơ cấu tổ chức, chính sách tuyển dụng lao động, kỷ luật lao động, đào tạo và phát triển nhân lực.

#### **\* Cơ cấu tổ chức bộ máy**

Bộ máy quản lý của khách sạn được tổ chức khá toàn diện hợp lý . Mô hình tổ chức cho thấy mối quan hệ giữa tổng giám đốc và các bộ phận là mối quan hệ trực tuyến, các bộ phận chỉ đạo và điều hành có thể báo cáo trực tiếp lên tổng giám đốc. Các thông tin “xuôi - ngược” thông suốt. Tổng giám đốc trực tiếp ra quyết định quản lý tới các bộ phận nhằm đảm bảo các quyết định quản lý được thực hiện nhanh chóng và chính xác. Tổng giám đốc được tham mưu bởi người trợ lý tổng giám đốc để có thể uỷ quyền trong trường hợp cần thiết. Lãnh đạo các bộ phận chủ động điều hành công việc, các giám đốc bộ phận trực tiếp quản lý thông qua trợ lý giám đốc . Giữa các bộ phận có quan hệ chức năng hỗ trợ nhau đảm bảo sự hoạt động thống nhất.

Như vậy kiểu cơ cấu tổ chức này thể hiện sự phân quyền trong quản lý, đồng thời nâng cao tinh thần trách nhiệm của các bộ phận chức năng, mỗi vị trí trong tổ chức đảm bảo cho công việc thực hiện thông suốt, tạo điều kiện cho cấp dưới chủ động chuyên sâu vào công việc. Cơ cấu này đã quán triệt một cách toàn diện nguyên tắc tập chung dân chủ. Một trong những động lực phát huy tiềm năng của nhân tố con người trong hoạt động kinh doanh.

Đội ngũ lãnh đạo và quản lý đều là nhân viên trẻ tuổi, một số là người nước ngoài sẽ tạo nên một phong cách điều hành và quản lý chuyên nghiệp, đòi hỏi toàn thể nhân viên của khách sạn phải năng động có tác phong công nghiệp không chỉ đối với nhân viên trực tiếp phục vụ khách mà cả nhân viên hành chính. Do vậy thời gian làm việc của nhân viên luôn được quản lý chặt chẽ, việc xử phạt nghiêm minh.

**\* Chính sách tuyển dụng nhân lực**

Đây là một trong các chính sách quan trọng nó ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng nguồn nhân lực. Khách sạn đã hình thành một loạt những quy định rất chặt chẽ về vấn đề này.

Trong những quy định về tuyển dụng nhân lực, có một quy định mang những nét khác biệt hoàn toàn với nhiều khách sạn song đó cũng là một ưu điểm lớn. Quy định đó là: *“Khách sạn hoan nghênh tất cả các ứng viên có kinh nghiệm hoặc đã tốt nghiệp với bất cứ ngành nghề đào tạo nào, kể cả chưa có kinh nghiệm làm việc nhưng có khả năng nói tiếng Anh”*.

Hay việc lựa chọn ứng viên không thực hiện dựa trên những động cơ không chuyên nghiệp như ý kiến chính trị, dân tộc, tôn giáo, ngoại hình, thành viên công đoàn và giới tính.

Những gì đem lại của quy định này đó chính là một sự khách quan, bình đẳng trong khách sạn và không bỏ lỡ bất cứ ứng viên nào có khả năng. Trên thực tế, ta đã biết có rất nhiều sự đổ vỡ của doanh nghiệp do sự hình thành những bè phái, e kíp và phân lớn để hình thành nên những nhóm này là sự liên kết của những người thân họ hàng để tạo ra thế lực. Chính điều đó đã dẫn tới nguy cơ tan rã tập thể. Chính do nhận thức được điều đó khách sạn đã kiên quyết thực hiện chế độ tuyển dụng loại trừ những người thân của nhân viên. Và như vậy khách sạn đã duy trì được cơ chế quản lý công bằng bình đẳng và khách quan. Thiết nghĩ đây cũng là một kinh nghiệm đáng học tập.

Trong công tác tuyển dụng nhân lực, khách sạn đã tiến hành tuyển chọn trực tiếp thông qua phỏng vấn. Đây cũng là một phương pháp ưu việt vì nó mang tính khách quan. Trong kinh doanh khách sạn, ngoại ngữ là rất cần thiết đối với người lao động. Để hạn chế một phần kinh phí đào tạo, khách sạn đã sử dụng ngôn ngữ phỏng vấn là ngoại ngữ. Như vậy, một người lao động được tuyển dụng vào làm việc trong khách sạn không chỉ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ mà còn có khả năng giao tiếp bằng ngoại ngữ. Đây là một trong những điểm nổi bật về tuyển dụng lao động của khách sạn so với các khách sạn khác. Nó vừa đảm bảo chất lượng đồng thời lại tiết kiệm được kinh phí đào tạo. Có thể thấy rằng khách sạn đã duy trì một cơ chế tuyển dụng ngặt nghèo, người được phỏng vấn phải trải qua nhiều lần phỏng vấn. Một thực tế phổ biến trong nhiều khách sạn là sự tuyển dụng lao động giao phó hết cho phòng nhân lực. Phòng này có trách nhiệm tuyển và gửi danh sách người được tuyển dụng cho ban giám đốc ký. Phòng nhân sự đã có toàn quyền ra quyết định. Chính sự tuyển dụng đó đã rất dần tới thực trạng: đó là sự không khách quan trong tuyển lựa, hoặc người được tuyển lựa không phù hợp với công việc do không có sự tham gia phỏng vấn của giám đốc bộ phận...kết quả là chất lượng lao động đã không được nâng lên mà có khi nó sẽ làm giảm chất lượng lao động.

#### \* Kỷ luật trong khách sạn

Để có được chất lượng phục vụ cao hiện nay, một phần đóng góp lớn nhờ vào kỷ luật trong khách sạn. Khách sạn Novotel Ha Long Bay đã xây dựng một hệ thống kỷ luật chính xác tỉ mỉ và rất công bằng. Hệ thống kỷ luật được thể hiện cụ thể thông qua những quy định về trách nhiệm của nhân viên và các hình thức xử lý vi phạm. Những quy định này được xây dựng tỉ mỉ từ các nhỏ nhất về giờ giấc, trang phục... nó được ghi rất rõ ràng trong sổ tay nhân viên, kỷ luật lao động và cao hơn là thỏa ước lao động. Chính vì vậy mà

nhân viên không thể thắc mắc được khi họ vi phạm (bởi những quy định quá rõ ràng). Việc xử lý kỷ luật của khách sạn thể hiện sự công bằng không nương nhẹ, mọi vi phạm kỷ luật đều bị đưa ra trong các buổi họp của khách sạn và được xử lý một cách công khai, thông báo cho toàn bộ cán bộ nhân viên được biết. Do có được một hệ thống như vậy đã tạo cho người lao động ở đây mang tác phong kỷ luật rất cao. Đó là một trong các ưu điểm lớn của khách sạn, tính kỷ luật đã nâng cao được chất lượng phục vụ. Thực tế đã cho ta thấy, kỷ luật là rất quan trọng trong bộ máy tổ chức, một doanh nghiệp cũng có thể đứng bên sự phá sản bởi nguyên nhân mà không ai lường trước đó là việc tồn tại hệ thống kỷ luật không chặt chẽ, lỏng lẻo và thiếu công bằng. Nó đã tác động trực tiếp đến thái độ đối với công việc của nhân viên, đưa nhân viên đến trạng thái chán nản sao nhãng với công việc.

**\* Đào tạo và phát triển nhân lực**

Hiếm có một khách sạn nào tại Hạ Long mà chương trình đào tạo lại dày đặc đến vậy. Nội dung đào tạo, kế hoạch cũng như nhân viên cần đào tạo sẽ do tổng giám đốc cùng các trưởng bộ phận cùng lên kế hoạch. Tất cả các nhân viên trong khách sạn, sau khoá đào tạo phải thực hiện cuộc kiểm tra để đánh giá khả năng nhận thức. Khách sạn thường có các lớp đào tạo về phần mềm quản lý, các kỹ năng làm việc, cũng như trình độ ngoại ngữ cho nhân viên. Có thể nói, việc đào tạo thường xuyên và liên tục của khách sạn là một trong các hướng đi đúng đắn. Chất lượng phục vụ chỉ có thể ngày càng được cải thiện nếu được đào tạo thường xuyên.

**2.3.2. Những khó khăn, hạn chế**

Bên cạnh những thành công đã đạt được, trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục như:

- Mỗi quan hệ giữa các bộ phận chưa chặt chẽ. Khách sạn chưa tổ chức được các buổi họp giao ban giữa các bộ phận. Vì vậy, trong công việc chưa phối hợp với nhau được chặt chẽ, tạo ra hiệu quả chưa cao, chưa tối đa hoá được sự hài lòng của khách.

- Công tác tuyển lao động còn nhiều bất cập: Công tác tuyển dụng lao động của khách sạn còn chung chung như: chế độ tuyển dụng chưa đi sâu vào nghiệp vụ mà người lao động cần làm tại vị trí được tuyển dụng. Công tác tuyển dụng còn yếu ở khâu quảng cáo và thông báo. Khách sạn quảng cáo tuyển dụng ở báo địa phương trong khi số lượng người tiếp cận với thông tin không nhiều do vậy số lượng ứng viên ít.

- Chế độ khen thưởng, tiền lương chưa khuyến khích được người lao động. Nhân viên được khen thưởng rất ít (chỉ có danh hiệu nhân viên của tháng, của năm). Mức lương bình quân khách sạn trả công cho người lao động hiện nay là 250USD có thể đảm bảo duy trì cuộc sống sinh hoạt cho họ. Song với thương hiệu khách sạn 4 sao quốc tế thì mức lương này là chưa tương xứng. Mặt khác do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế đã tác động đến cuộc sống của người lao động nếu không có các biện pháp tăng lương, thưởng thì không kích thích được người lao động để tăng năng suất và giữ chân người giỏi ở lại

- Thiếu nguồn nhân lực

Nhân lực là một yếu tố vô cùng quan trọng, khi nền kinh tế mở cửa thì khách sạn cần rất nhiều lao động, vì đặc điểm của lao động trong khách sạn là lao động sống mà khách hàng lại vô cùng đa dạng. Hiện nay, tại khách sạn có 161 lao động theo quy mô của khách sạn thì có 214 phòng và các dịch vụ, các phòng ban chức năng khác thì khách sạn vẫn còn thiếu nguồn nhân lực. Để tăng sự hài lòng của khách, tăng doanh thu khách sạn thì khách sạn cần bổ sung nguồn nhân lực và nhất là nguồn nhân lực được đào tạo bài bản.



## **Tiểu kết chương 2**

Chương 2 đã tập trung phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay với những nội dung cơ bản sau:

Khái quát về khách sạn Novotel Ha Long Bay

Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực; Công tác phân tích công việc; Công tác tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực; Công tác đào tạo và phát triển nhân lực; Công tác bố trí, sắp xếp công việc; Công tác tạo động lực cho người lao động; Công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Chính từ những thực tế trên, việc đề ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực là vấn đề cấp thiết đặt ra hiện nay đối với khách sạn Novotel Ha Long Bay.

### **Chương 3**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN NOVOTEL HA LONG BAY**

### **3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của khách sạn giai đoạn 2011 - 2015**

#### **3.1.1. Mục tiêu**

Đứng trước sự cạnh tranh gay gắt của thị trường kinh doanh khách sạn, để đảm bảo sự tồn tại và phát triển thì đòi hỏi phải có sự nỗ lực của bản thân khách sạn. Kết thúc năm 2010 khách sạn đã tổ chức tổng kết, phân tích đánh giá hoạt động kinh doanh của mình, đồng thời đưa ra những mục tiêu phát triển cho hoạt động kinh doanh hướng tới năm 2015.

- Mục tiêu bao trùm mang tính tổng quát: Không ngừng hoàn thiện nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ để khách sạn luôn là địa chỉ tin cậy của khách hàng trong và ngoài nước. Đẩy mạnh phát triển hoạt động kinh doanh lưu trú, đồng thời mở thêm một số dịch vụ bổ sung để đáp ứng nhu cầu của khách hàng mục tiêu và thu hút thêm lượng khách trong địa bàn.

- Tập trung vào mảng khách đoàn thương gia và hội nghị, hội thảo từ thị trường quốc tế

- Củng cố nguồn khách hiện thời, tăng nhẹ đơn giá. Nâng cao công suất sử dụng buồng lên 55%, giá phòng bình quân 65 USD. Doanh thu đến năm 2015 đạt 6,5 triệu USD

- Phát triển thị trường mới có mức chi tiêu cao hơn từ Australia, Anh, Mỹ, Pháp, Tây Ban Nha.

- Đào tạo mới và đào tạo lại cho toàn bộ nhân viên trong khách sạn nhằm nâng cao trình độ tay nghề đặc biệt là trình độ ngoại ngữ.
- Nâng cao trình độ quản lý đảm bảo tiêu chuẩn đặt ra của khách sạn.
- Tiếp tục ổn định công tác nhân sự, tìm kiếm và thu hút người lao động có trình độ, năng lực và tâm huyết với nghề.
- Tạo điều kiện cho mỗi bộ phận chủ động trong kinh doanh và phục vụ, phát huy tính sáng tạo trình độ chuyên môn nghiệp vụ của từng người.
- Nâng cao mức thu nhập bình quân cho cán bộ công nhân viên lên 300 USD /người/tháng, thực hiện tốt các chế độ với người lao động.

### **3.1.2. Định hướng phát triển**

Để đạt được mục tiêu đặt ra khách sạn Novotel Ha Long Bay đã xây dựng định hướng phát triển trong 5 năm tiếp theo như sau:

- Xây dựng triết lý kinh doanh: Đây sẽ là phương châm chỉ đạo, ứng xử cho tất cả các tình huống quản trị trong quá trình lãnh đạo các hoạt động kinh doanh của khách sạn.
- Xác định mục tiêu kinh doanh cần đạt được, xác lập các phương án thực thi mục tiêu kinh doanh đã lựa chọn.
- Tổ chức triển khai, thực hiện các kế hoạch kinh doanh.
- Phân tích dự báo từng loại thị trường, dịch vụ, lượng khách hàng.
- Xây dựng các kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn và kế hoạch tác nghiệp.
- Mở các lớp nâng cao trình độ ngoại ngữ, giao tiếp cho nhân viên,
- Mở rộng thêm các sản phẩm, dịch vụ.

- Với thị trường khách hàng truyền thống, khách sạn có những chế độ đãi ngộ chăm sóc thường xuyên để giữ vững được nguồn khách này.

- Đẩy mạnh hoạt động quảng bá, tiếp thị hình ảnh khách sạn đến các nước có thị trường khách mục tiêu của khách sạn.

- Chăm lo đời sống nhân viên, có chế độ đãi ngộ thưởng phạt công bằng để nhằm thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi, đặc biệt là nhân viên có trình độ ngoại ngữ.

### **3.2. Giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay**

#### **3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực**

Lập kế hoạch nhân lực đóng vai trò quyết định trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Để hoàn thiện công tác này, khách sạn cần:

- *Sử dụng các phương pháp dự báo hiện đại*

Đây là những kỹ thuật có thể giúp cho người lập kế hoạch phân đoán nhu cầu về mặt số lượng lao động một cách nhanh chóng và tương đối chính xác. Thông thường, khách sạn căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh cụ thể là kế hoạch về công suất và căn cứ vào định mức lao động từ đó tính ra số nhân công cần có để thực hiện. Tuy nhiên, đối với những loại lao động không trực tiếp phục vụ thì việc xác định nhu cầu lao động bằng cách trên rất khó áp dụng.

Như vậy, việc sử dụng các kỹ thuật dự báo sẽ giúp người lập kế hoạch dễ dàng xác định nhu cầu về lao động đối với những lao động gián tiếp. Ví dụ: Sử dụng phương pháp phân tích xu hướng. Nhà quản trị căn cứ vào xu hướng tuyển dụng nhân viên của một số năm qua mà nhà quản trị nghĩ rằng nó sẽ tiếp diễn trong tương lai để lập kế hoạch tuyển dụng cho năm tới. Hoặc

nhà quản trị có thể sử dụng phương pháp phân tích tỷ suất nhân quả. Đây là kỹ thuật xác định tỷ suất giữa một nguyên nhân nào đó chẳng hạn doanh thu và số nhân viên cần thiết để đạt được mức doanh thu đó (chẳng hạn số nhân viên nhà hàng).

Ngoài ra còn một số kỹ thuật khác như kỹ thuật phân tích tương quan, kỹ thuật Delphi... Những kỹ thuật này sẽ giúp người làm công tác lập kế hoạch giảm bớt được các yếu tố chủ quan trong việc đánh giá nhu cầu về lao động, đảm bảo đưa ra được con số dự báo chính xác.

*- Xây dựng các kế hoạch dài hạn về nguồn nhân lực*

Một chương trình kế hoạch về nguồn nhân lực chỉ được coi là hoàn thiện khi nó có đầy đủ các kế hoạch ngắn hạn, đáp ứng nhu cầu nhân lực cho thực hiện nhiệm vụ trong một năm. Trong quá trình hoạt động đôi lúc có sự biến động về thị trường, về sản phẩm, về công nghệ. Để có thể thích ứng được những thay đổi này khách sạn cần phải có sự chuẩn bị từ trước (có thể từ 2,3 năm về trước) về mọi mặt trong đó có sự chuẩn bị về nhân lực.

Mặt khác, kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực xuất phát từ yêu cầu sử dụng lao động mà chủ yếu là căn cứ vào kế hoạch nguồn nhân lực đã được xây dựng. Như vậy, với kế hoạch ngắn hạn thì sẽ không thể có được các chương trình đào tạo dài hạn. Việc xây dựng chiến lược, kế hoạch dài hạn về nguồn nhân lực giúp khách sạn hoàn toàn chủ động trong sản xuất kinh doanh. Hơn thế nữa, nó giúp tạo ra tâm lý tin tưởng, phấn khởi của đội ngũ lao động khi thấy tương lai của mình được quan tâm, đảm bảo. Từ đó mang lại hiệu quả cao cho kinh doanh của khách sạn.

*- Hoàn thiện hệ thống thông tin quản trị nhân lực*

Để góp phần thực hiện tốt những lĩnh vực chức năng của công tác quản trị nhân lực thì một hệ thống thông tin về quản trị nhân lực là không thể thiếu.

Trước hết nó giúp các nhà quản trị có thể lưu giữ các tài liệu hồ sơ cần thiết mà các nhà quản trị nhân lực thường xuyên phải sử dụng. Nó cung cấp cho lãnh đạo khách sạn một cách đầy đủ, kịp thời và chính xác những thông tin cần thiết để ra các quyết định về nhân lực.

Để đạt mục đích trên hệ thống thông tin quản trị nhân lực của khách sạn, cần phải được xây dựng hoàn chỉnh với đầy đủ các yếu tố hợp thành như:

- + Thông tin về thị trường nhân lực.
- + Các thông tin về tuyển chọn nhân lực.
- + Các thông tin về lĩnh vực sử dụng nhân lực.
- + Các thông tin về lĩnh vực duy trì và phát triển nguồn nhân lực.
- + Các thông tin tổng hợp về nguồn nhân lực.

Như vậy, khi cần sử dụng bất cứ loại thông tin nào, ban lãnh đạo hay các nhà quản trị nhân lực sẽ có thể nhanh chóng tìm được và có thể tiết kiệm được rất nhiều thời gian. Hệ thống thông tin quản trị nhân lực đặc biệt hữu ích cho công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực, vì nó lưu giữ toàn bộ các hồ sơ về người lao động trong khách sạn bao gồm các khoản thông tin về trình độ văn hoá, tuổi tác, giới tính, trình độ tay nghề, sở thích... Các quy trình tuyển mộ, tuyển chọn, các số liệu về lương bổng, khen thưởng, kỷ luật cũng được lưu giữ đầy đủ giúp các nhà quản trị có thể dễ dàng thực hiện công việc của mình.

Do tính ưu việt của mình nên hệ thống thông tin quản trị nhân lực rất cần thiết được hoàn thiện, đảm bảo đầy đủ các thành phần, ngay cả những thành phần khó thu thập số liệu như thông tin về thị trường lao động. Thực hiện tốt biện pháp này là góp phần làm tăng hiệu quả của các biện pháp đã nêu trên.

### ***3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích công việc***

Tuy khách sạn đã có bản mô tả công việc cho từng vị trí trong khách sạn, song đây là những tài liệu chuẩn bằng tiếng anh từ tập đoàn quản lý, trên thực tế nhân viên không nhận được bản mô tả công việc này mà phải tìm hiểu công việc của mình dựa trên kinh nghiệm đã làm từ trước và qua giới thiệu của trưởng bộ phận cũng như trong “sổ tay lao động”. Điều này đôi lúc gây khó khăn cho nhân viên nhất là trong quá trình tuyển dụng lao động và bố trí lao động do vậy ban quản trị khách sạn cần xây dựng bản mô tả công việc bằng tiếng việt dựa trên những tài liệu sẵn có và tình hình thực tế của mình đồng thời cần nhanh chóng triển khai các tài liệu ấy đến các bộ phận đảm bảo mỗi nhân viên nhân viên đều nhận được.

Trong quá trình phân tích công việc, khách sạn cũng nên có những đánh giá xem những công việc hiện nay đã hợp lý với khả năng của người lao động hay chưa, có hấp dẫn họ không...từ đó có sự điều chỉnh phù hợp nhằm kích thích người lao động. Công tác này có thể thực hiện bằng cách thiết kế bảng câu hỏi phù hợp cho từng công việc.

### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực***

Công tác tuyển chọn nhân lực có ý nghĩa rất lớn nó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng lao động. Hoàn thiện công tác tuyển chọn nhân lực đồng nghĩa với việc giảm bớt thời gian, tiết kiệm chi phí đào tạo. Đây là bước đầu tiên để nâng cao chất lượng lao động nó một cách cụ thể hơn đó chính là nghiệp vụ chuyên môn, khả năng giao tiếp, ngoại ngữ...

Như trên đã trình bày, công tác tuyển dụng lao động ở khách sạn Novotel Ha Long Bay có nhiều tiến bộ, nó thể hiện chất lượng cao từ khâu tổ chức tuyển dụng đến hình thức, nội dung tuyển dụng. Song có một vấn đề đáng quan tâm trong phương pháp tuyển chọn nhân lực:

Hiện nay, khách sạn chỉ áp dụng phương pháp phỏng vấn đối với người được tuyển chọn. Tuy ai cũng biết được ưu việt của loại phỏng vấn này. Đó chính là sự đánh giá tổng thể khả năng của người phỏng vấn mà tốn ít thời gian và chi phí. Song ta chưa thể đánh giá chính xác bởi nó còn bị chi phối bởi tính chủ quan của người phỏng vấn. Nên chăng, khách sạn có thể tiến hành trắc nghiệm (test) sau khi qua cuộc phỏng vấn sơ bộ.

Mục tiêu chủ yếu của trắc nghiệm là xác định các năng lực (hay hiệu quả có thể có) của cá nhân trong công việc và mức độ thoả mãn người ta chờ đợi của anh ta như thế nào. Trắc nghiệm làm bộc lộ sự thích hợp của người lao động đối với công việc. Như vậy càng nhiều trắc nghiệm được thực hiện thì phòng quản trị nhân lực càng có thể đánh giá được nhiều hơn, chính xác hơn về trình độ thành thạo, khả năng thực hiện công việc và nhân cách của cá nhân.

Tuỳ vào các vị trí công việc mà người ta sử dụng từng loại test khác nhau. Một cán bộ nhân sự kinh nghiệm sẽ biết dựa trên tính chất từng công việc và những yêu cầu, tiêu chuẩn nhất định cho công việc đó mà sử dụng một hoặc vài test nào đó cho phù hợp. Chẳng hạn, quan trọng nhất đối với kế toán là tinh thần trách nhiệm, sự chú ý, khả năng xử lý lượng thông tin lớn, khả năng ghi nhớ con số tốt, khả năng làm việc với cường độ và năng suất cao. Nếu để ý, ta sẽ thấy trong các phòng kế toán chủ yếu là nhân viên nữ, vì vậy, người tuyển dụng còn phải lưu ý đến tính tình và cách ứng xử của người xin việc để tránh những va chạm có thể xảy ra trong tập thể nữ.

Đối với người quản lý rất quan trọng óc tư duy chiến lược và óc phân tích, khả năng ứng xử linh hoạt, tính quyết đoán và dám chịu trách nhiệm về những quyết định của mình, khiếu làm việc với khách hàng và khả năng chỉ đạo cấp dưới. Nhân viên chịu trách nhiệm quảng cáo nhất định phải có tính sáng tạo, có những ý tưởng độc đáo, óc tưởng tượng phong phú, khả năng làm



việc độc lập và năng suất, khả năng làm việc nước rút và sự linh hoạt trong phục vụ khách hàng.

Một số hình thức trắc nghiệm mà khách sạn Novotel Ha Long Bay có thể nghiên cứu sử dụng đó là:

+ Trắc nghiệm trình độ chuyên môn (hoặc trình độ vận dụng): Các test đánh giá trình độ hiểu biết và kỹ năng thường dùng trong các tổ chức hoặc trong các vòng sơ tuyển của các công ty. Trong các loại test nói trên thông dụng nhất phải kể đến test kiểm tra kiến thức về các nguyên tắc kế toán cơ bản (GAAP), test kiểm tra trình độ tiếng Anh (TOEFL, IELTS), các loại test kiểm tra kỹ năng máy tính...

+ Trắc nghiệm năng khiếu và thiên hướng ngành nghề: Giúp đánh giá mức độ phù hợp của các đặc điểm tâm lý với các loại hình công việc và ngành nghề (ví dụ như: test của Vorobiov đưa ra 60 loại hình công việc, test của Klimôv đưa ra 5 lĩnh vực hoạt động cho 5 típ người...). Chẳng hạn, đối với thư ký có thể sử dụng những test kiểm tra khả năng vận dụng ngôn từ (diễn đạt có rõ ràng mạch lạc và logic hay không, có vốn từ rộng không, có khả năng nắm bắt được suy nghĩ và lời nói của người khác hay không...); đối với vị trí giám đốc kinh doanh và chuyên viên nghiên cứu thị trường thường sử dụng test trắc nghiệm óc phân tích (khả năng phân tích và hệ thống hoá khối lượng thông tin lớn

+ Trắc nghiệm tâm lý và dạng tính cách: Giúp xác định những phẩm chất, đặc điểm cá tính đặc trưng của từng người. Mỗi loại trắc nghiệm có thể mạnh riêng đối với việc đánh giá một số phẩm chất. Thông thường, các test này cung cấp một số thông tin tương đối rõ nét về những đặc điểm trong biểu hiện của từng người, khả năng thích nghi của anh ta..

Test tâm lý được phân ra nhiều loại. Một số test đưa ra thông tin về mức độ biểu hiện của từng đặc điểm tính cách (ví dụ, test Kettell), số khác

dựa trên tổng thể những biểu hiện của tính cách mà xếp một người vào típ này hay típ khác (như test Mayers - Brigs). Có loại test tổng hợp, giúp ta đánh giá được con người một cách khái quát, và cũng có các loại test chuyên sâu vào một đức tính cụ thể nào đó (chẳng hạn, test kiểm tra khả năng tự chủ, cách đưa ra những quyết định, kiểm tra thiên hướng bạo lực...). Một số test khác chuyên dùng để tìm hiểu những hạn chế hoặc bệnh lý trong tính cách và quá trình phát triển cá tính của người đó.

Việc tiến hành thêm phương pháp trắc nghiệm sẽ giúp cho khách sạn có nguồn nhân lực tốt. Tuy mất thời gian và tốn kém hơn, song nếu khách sạn tiến hành thì có nghĩa là họ đã giảm được chi phí đào tạo sau này và chất lượng phục vụ cũng sẽ được nâng cao.

Bên cạnh đó cần tiến hành công tác thẩm tra hồ sơ với những ứng viên ở vị trí quan trọng. Công tác này được thực hiện chưa thường xuyên nên vẫn còn tình trạng nhân viên không làm đúng công việc với kinh nghiệm họ đã ghi trong hồ sơ. Do vậy, phải thực hiện công tác này một cách triệt để, nhằm tránh nhân viên tự ghi thêm kinh nghiệm họ chưa có hay kiểm tra thái độ làm việc của họ ở nơi công tác cũ.

Thêm vào đó, khách sạn cần làm thay phương pháp thông báo tuyển dụng để có được nguồn ứng viên phong phú hơn. Bên cạnh việc đăng thông tin trên 2 trang báo điện tử như đã làm khách sạn có thể đăng thông báo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng, báo...làm như vậy số lượng người có thể tiếp cận với thông tin nhiều hơn.

Hiện nay rất nhiều doanh nghiệp, công ty trên thế giới đã đầu tư trước để tạo nguồn nhân lực trong tương lai bằng cách hỗ trợ liên kết với các trung tâm đào tạo, tiến hành bảo trợ những học viên xuất sắc ngay khi còn đang học tại trường (hoạt động này ở Việt Nam, các doanh nghiệp cũng bắt đầu quan tâm). Như vậy, sau mỗi khoá học, doanh nghiệp lại bổ xung vào nguồn nhân

lực của mình những thành viên ưu tú mà không mất chi phí cho việc tuyển chọn. Thiết nghĩ đây cũng là một cách thức hay trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà khách sạn nên xem xét cân nhắc.

#### **3.2.4. Nâng cao công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đây là bước tiếp theo của công tác tuyển chọn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng lao động. Có thể khẳng định rằng, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay là khá tốt là chuẩn mực so với nhiều khách sạn. Song với tư cách là khách sạn 4 sao có vị thế và uy tín trên thị trường, khách sạn cần có sự hoàn thiện hơn nữa trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, điều này có nghĩa là khách sạn nên tận dụng hết khả năng của mình trong công tác này.

Hiện nay, khách sạn duy trì việc đào tạo tại khách sạn thường xuyên và liên tục. Song sự đào tạo ở đây mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo trực tiếp, thẳng. Có nghĩa là đào tạo chuyên sâu ở một nghiệp vụ chuyên môn tại bộ phận. Phương pháp này góp phần nâng cao trình độ nghiệp vụ của người lao động, song lại không giúp cho người lao động có kiến thức tổng quát về các nghiệp vụ khách sạn. Vấn đề này có thể là chưa cần thiết đối với nhiều khách sạn những đối với khách sạn 4 sao là khách sạn phải đạt tiêu chuẩn chất lượng cao thì điều này là hoàn toàn cần thiết trong tương lai. Để cho người lao động nắm bắt không chỉ một nghiệp vụ chuyên môn của mình, thì phương pháp đào tạo không gì thay thế đó là việc đào tạo luân phiên. Có nghĩa là người lao động ở bộ phận này sang bộ phận khác để đào tạo học hỏi sau đó lại chuyển trở lại bộ phận. Trong kinh doanh khách sạn việc đào tạo này đem lại lợi ích không nhỏ cho việc điều hành tổ chức phục vụ trong khách sạn. Như ta biết đặc điểm kinh doanh của khách sạn mang tính thời vụ. Do vậy sẽ có những lúc đông khách và cũng có những lúc vắng khách. Tính thời vụ còn biểu hiện không từng bộ phận trong cơ cấu tổ chức của khách sạn. Nếu như người lao

động có khả năng ở một số nghiệp vụ của các bộ phận thì sẽ vô cùng thuận lợi cho người quản lý. Bởi họ sẽ dễ dàng chuyển một người lao động nhân rồi từ bộ phận này sang bộ phận khác trong nội bộ doanh nghiệp mà không phải tuyển nhân viên mới. Như vậy sẽ tránh sự lãng phí nguồn nhân lực đồng thời đỡ tốn kém và tạo ra sự linh hoạt trong cơ cấu tổ chức.

Phương pháp đào tạo luân phiên này tốn khá nhiều thời gian và chi phí, ở một chừng mực nào đó sẽ gây ra sự cản trở năng suất chung của bộ phận trong quá trình tiến hành đào tạo. Song với khả năng của khách sạn như khách sạn Novotel Ha Long Bay thì mọi khó khăn đều có thể khắc phục nếu khách sạn có sự cân nhắc và thận trọng trong vấn đề này. Vì chất lượng phục vụ, vì uy tín và vị thế của mình khách sạn nên từng bước tiến hành phương pháp đào tạo luân phiên nhiều hơn nữa.

Bên cạnh đó là việc không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ giám đốc, quản lý của khách sạn. Tôi xin đề xuất một số hướng như sau:

Tăng cường hợp tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản lý: Khách sạn Novotel Ha Long Bay là một trong số các khách sạn thuộc tập đoàn quản lý khách sạn Accor. Hàng năm Accor đều tổ chức các khóa, lớp đào tạo chuyên môn và kỹ năng nâng cao về nhiều lĩnh vực. Khách sạn đã đào tạo cho cán bộ những khóa đào tạo như “kỹ năng giao tiếp”, “kỹ năng huấn luyện và đào tạo”, “làm việc tập thể”... Trong thời gian tới khách sạn nên tiếp tục cử cán bộ tham gia các lớp đào tạo của Accor.

Hợp tác giữa các khách sạn trong lĩnh vực đào tạo: Khách sạn Novotel Ha Long Bay kết hợp với các khách sạn như Sofitel Metropole Hanoi, Sofitel Plaza Hanoi, Mercure Hanoi La Gare để cử cán bộ của khách sạn đi trao đổi, đào tạo chéo tại các khách sạn trên.

Không chỉ dành cho cán bộ, khách sạn cần tăng cường đào tạo chéo để nhân viên có cơ hội học tập, nâng cao các kỹ năng và kiến thức.

Một vấn đề cũng không kém phần quan trọng đó là trình độ ngoại ngữ của nhân viên trong khách sạn, trình độ ngoại ngữ của nhân viên còn thấp. Mặc dù khách sạn vẫn chú ý tới công tác đào tạo và nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên, song đến thời điểm này tình hình vẫn chưa được khả quan, không thường xuyên. Trong tương lai để giải quyết những khó khăn gặp phải do hạn chế về trình độ ngoại ngữ của nhân viên, khách sạn cần có những quan tâm và đầu tư thích hợp, đúng hướng hơn nữa cho nhân viên của mình. Khuyến khích tinh thần tự học ở mỗi cá nhân người lao động, thúc đẩy tiềm năng ở mỗi con người bằng chính hình thức khuyến học. Ví dụ: khách sạn có thể tăng thêm lương cho những nhân viên biết nhiều ngoại ngữ, tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên đi học về thời gian và các chế độ ưu tiên khác. Đồng thời quá trình này phải liên tục để học viên nhớ rõ và có thể vận dụng.

Điều quan trọng của việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động là thực hiện đánh giá chương trình đào tạo, để biết được mức hoàn thành mục tiêu đề ra. Từ đó có chính sách đào tạo hợp lý cho những năm tiếp theo về mức chi phí cũng như về chất lượng.

Sự đề bạt cũng là một trong những vấn đề cần thiết, phải soạn thảo chương trình huấn luyện nâng cao, chính sách khen thưởng và đề bạt cho những người hoàn thành tốt nhiệm vụ và có phẩm chất đạo đức tốt vào những vị trí còn trống ở khách sạn.

Em cũng xin đề xuất một vài ý kiến cho ban quản trị khách sạn khi lên kế hoạch đào tạo như sau:

+ Xây dựng một văn hoá học tập: Ban lãnh đạo cần truyền đạt tới nhân viên mong muốn rằng nhân viên nên tiến hành các bước cần thiết để mài giũa những kỹ năng và duy trì vị trí hàng đầu trong nghề nghiệp hoặc lĩnh vực của mình. Khách sạn nên có hỗ trợ bằng cách tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc hợp lý để họ hoàn thành tốt khóa học .

+ Tập hợp ý kiến: Khi khách sạn lên danh sách những kỹ năng, hoặc lĩnh vực ưu tiên cần đào tạo để đáp ứng nhu cầu của tổ chức, tập hợp các ý kiến của nhân viên xem cách đào tạo như thế nào, thời gian bao lâu, được tổ chức ra sao

+ Bắt đầu với một nhóm nhỏ: Trước khi tổ chức chương trình đào tạo cho hàng loạt nhân viên, hãy thử tập với một nhóm nhỏ và hỏi ý kiến nhận xét phản hồi. Những thông tin phản hồi này sẽ thể hiện những điểm yếu trong chương trình đào tạo và giúp khách sạn điều chỉnh cho phù hợp.

+ Lựa chọn người hướng dẫn và tài liệu: Giảng viên được khách sạn chọn để tổ chức một chương trình đào tạo sẽ tạo ra sự khác biệt cho dù đó là một người huấn luyện chuyên nghiệp hay đó chỉ là một thành viên trong tổ chức có kiến thức và hiểu biết. Có được những tài liệu đào tạo tốt cũng rất quan trọng - sau khoá đào tạo, những tài liệu này sẽ trở thành những nguồn tư liệu tham khảo rất giá trị cho nhân viên.

+ Tìm một địa điểm phù hợp: Lựa chọn một vị trí đào tạo thuận lợi nhất cho việc học tập. Chọn một nơi yên tĩnh và thuận tiện cho việc ghi chép, lật giở tài liệu...Hãy nhớ rằng địa điểm đào tạo đó phải được trang bị các thiết bị cần thiết như máy tính, máy chiếu nếu cần để trình bày bài giảng dễ dàng hơn.

+ Làm rõ các mối liên hệ: Một số nhân viên có thể cảm thấy việc đào tạo mà họ đang tham gia không liên quan gì đến công việc của họ. Do đó, làm cho họ hiểu sự liên hệ ngay giữa việc đào tạo và công việc của họ ngay từ đầu là rất quan trọng. Nhân viên sẽ không cảm thấy việc đào tạo này đang lãng phí thời gian vô ích. Nhân viên cũng nên xem việc đào tạo như một sự bổ sung quan trọng vào hồ sơ lí lịch của mình. Nhớ là sẽ khen thưởng những người đạt được thành tích tốt sau khi kết thúc chương trình đào tạo.

+ Không giới hạn việc đào tạo: Việc đào tạo không chỉ dành cho nhân viên mới. Các chương trình đào tạo có kế hoạch sẽ duy trì và nâng cao các

cấp độ kỹ năng của tất cả nhân viên, cũng như khuyến khích họ phát triển một cách chuyên nghiệp

Để khuyến khích nhân viên học tập, khách sạn nên có quy định rõ ràng như coi việc tham gia các khóa đào tạo hay kết quả học tập của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá lao động, tính tiền lương. Như vậy tinh thần, thái độ tham gia của họ sẽ chủ động hơn.

Hiện nay, tại Việt Nam đã xây dựng hệ thống tiêu chuẩn kỹ năng nghề Việt Nam (VTOS) là cơ sở cho đào tạo và phát triển nhân lực du lịch trong thời gian tới do vậy khách sạn cần đào tạo nhân viên hướng tới tiêu chuẩn trên bởi với chứng chỉ VTOS, người lao động được hưởng lợi trong việc tuyển dụng tại các doanh nghiệp vì họ có cơ hội để chứng minh năng lực thực sự của mình đồng thời có thêm nhiều cơ hội khác trong nghề nghiệp, có khả năng thăng tiến, luân chuyển, trau dồi thêm kỹ năng chuyên môn. Thông qua chứng chỉ VTOS, người lao động được thừa nhận kiến thức, tay nghề, đạt chuẩn quốc gia và quốc tế. Chứng chỉ nghề VTOS sẽ là "giấy thông hành" quốc tế trên thị trường lao động du lịch.

### ***3.2.5. Hoàn thiện công tác bố trí, sắp xếp công việc cho người lao động trong khách sạn***

Hiện nay, bộ phận tài chính kế toán đang phải quản lý kiêm nhiệm trái chức năng. Bên cạnh sự quản lý tài chính của khách sạn và công việc về sổ sách, chứng từ kế toán cũng như lập kế hoạch tài chính hàng năm, phòng tài chính kế toán còn kiêm thêm chức năng quản lý kinh doanh một số dịch vụ bổ sung (dịch vụ massage, quầy hàng lưu niệm) và bộ phận công nghệ thông tin.

Điều này tạo ra sự kém linh hoạt trong các hoạt động của phòng tài chính kế toán. Dẫn tới hoạt động của bộ phận này kém hiệu quả hơn. Do vậy, cần tách chức năng quản lý dịch vụ bổ sung và công nghệ thông tin khỏi

phòng tài chính để trở thành một bộ phận độc lập chịu sự lãnh đạo trực tiếp của bộ phận lễ tân và bộ phận kỹ thuật cũng như tách dịch vụ massage thành một bộ phận riêng. Nếu thừa hiện được như vậy sẽ tạo điều kiện phát triển các loại hình dịch vụ bổ xung, đa dạng hoá sản phẩm trong khách sạn.

Bên cạnh đó cần có sự bố trí hợp lý về cơ cấu giới tính lao động tại bộ phận nhà hàng. Bộ phận này thực hiện một khối lượng công việc rất lớn mà chủ yếu do lao động nữ thực hiện, bên cạnh việc phục vụ khách cùng các công việc ở nhà hàng họ phải chịu trách nhiệm sắp xếp cho hội nghị, tiệc cưới rất nặng nhọc do đó khách sạn cần tích cực tuyển thêm nhân viên mới và ưu tiên nam giới. Hiện nay, một số nhân viên có kinh nghiệm sắp nghi thai sản do vậy nên xem xét chuyển họ sang bộ phận tổng đài để không lãng phí lao động đồng.

### **3.2.6. Tạo động lực cho người lao động**

Người lao động chỉ gắn bó, tâm huyết với khách sạn khi khách sạn có một điều kiện tốt nhất làm thỏa mãn người lao động. Nói như vậy, có nghĩa là việc tạo động lực cho người lao động là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân lực của khách sạn Novotel Ha Long Bay.

Động lực đó bao gồm những đãi ngộ về vật chất và tinh thần, trong đó quan trọng là vấn đề lương, thưởng.

Việc ban hành chế độ khen thưởng, kỷ luật, tiền lương, tiền thưởng của khách sạn khá đầy đủ nhưng vẫn còn chung chung, chưa chi tiết. Vì vậy trong thời gian sắp tới khách sạn sẽ ban hành chế độ tiền lương tiền thưởng một cách chi tiết hơn để tạo cho nhân viên làm việc có hiệu quả cao hơn.

- Tiền lương: Lương bổng là một trong những động lực kích thích nhân viên làm việc tích cực nên công việc của các nhà quản trị trong vấn đề này rất quan trọng. Vai trò của nhân viên được thể hiện qua thực hiện công việc được



giao, qua trách nhiệm và bổn phận dựa trên khả năng và phẩm chất của họ. Để ấn định mức lương, thì khách sạn Novotel Ha Long Bay phải đánh giá chính xác công việc của nhân viên thực hiện. Biết giá trị công việc, nắm được những thông tin về khung lương cho mỗi loại công việc trong thị trường lao động khách sạn sẽ giúp cho việc xác định mức lương cho mỗi loại công việc và dự thảo chính sách lương. Chính sách lương này phải hợp lý dựa trên điều kiện kỹ năng đòi hỏi nhân viên phải có trong mỗi loại công việc, giá trị công việc và thị trường lao động ở địa phương.

- Khen thưởng: Hiện nay về cơ bản khách sạn chưa áp dụng nhiều hình thức khen thưởng. Trong thời gian tới khách sạn có thể áp dụng một số hình thức như sau

Thưởng sáng kiến: Áp dụng cho nhân viên có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, tìm ra phương pháp làm việc mới. Ví dụ: có ý tưởng kinh doanh khả thi, có phương pháp làm buồng phòng ít thời gian mà vẫn đảm bảo sạch sẽ

Mặt khác, khách sạn cũng cần tăng những khoản thưởng đột xuất cho các nhân viên được khách hàng khen ngợi, những tổ sản xuất tiết kiệm được từ một mức nguyên vật liệu nào đó sẽ tăng thưởng lên. Ví dụ: tiết kiệm từ 2 đến 3 triệu đồng sẽ được thưởng 20% và cứ thế tiếp tục tăng, có như vậy mới khuyến khích nhân viên có tinh thần tiết kiệm và từ đó dần trở thành thói quen, nhưng tiết kiệm không phải là làm giảm chất lượng của sản phẩm và dịch vụ.

Khách sạn nên nhanh chóng hoàn thành một bảng tiêu chuẩn chức danh cụ thể qua đó người quản lý có thể quản lý một cách có hiệu quả nhân viên của mình, người lao động soi mình vào trong bản chức danh đó, biết mình đang đứng ở điểm nào. Thực hiện được yêu cầu này thì việc trả công cho người lao động sẽ bớt tính sai lệch, bản thân người lao động thấy được sự phù hợp giữa công việc và lợi ích được hưởng.

Để đảm bảo chất lượng phục vụ được tốt, khách sạn nên thành lập một nhóm nhân viên chuyên quan sát từ xa: về thái độ, tác phong làm việc của các nhân viên. Nếu nhân viên nào sai sót sẽ đánh dấu và cuối ngày nhân viên đó sẽ bị nhắc nhở ngay, tránh sai sót lặp lại. Đồng thời đoàn kiểm tra của khách sạn cũng nên tăng cường các cuộc kiểm tra đột xuất, như vậy mới có thể đánh giá được thực chất ý thức chấp hành kỷ luật của nhân viên. Hoặc các nhà quản trị nhân lực soạn thảo ra một bảng hệ thống các câu hỏi, với các tình huống trả lời khác nhau, dựa vào kết quả trả lời của nhân viên mà ban quản trị đánh giá năng lực của mỗi người. Ngoài ra, còn có thể sử dụng thêm các nhận xét của khách hàng về chất lượng phục vụ trên trang web của khách sạn.

Mức lương bình quân trong khách sạn hiện nay là 250 USD/người đã có thể đảm bảo duy trì cuộc sống sinh hoạt cho người lao động. Song với thương hiệu là một khách sạn quốc tế 4 sao thì mức lương trên là chưa tương xứng. Mặt khác, do ảnh hưởng của nền kinh tế giá cả các mặt hàng lên cao làm ảnh hưởng không nhỏ đến cuộc sống sinh hoạt của người lao động. Vì vậy khách sạn nên xem xét việc tăng lương hay thưởng chẳng hạn như tăng tiền phí dịch vụ trả cho nhân viên hàng tháng từ 70% lên 80% có như vậy nhân viên mới yên tâm công tác.

Đối với những nhân viên có tay nghề chuyên môn cao, khách sạn cần có những biện pháp đãi ngộ khuyến khích cả về vật chất và tinh thần để nhân viên không tìm việc làm ở những nơi khác có thu nhập cao hơn. Chú trọng đến đời sống tinh thần của người lao động sẽ có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của người lao động.

Để giữ chân những nhân viên giỏi của mình và để khuyến khích người lao động hăng say làm việc, gắn bó lâu dài với khách sạn thì khách sạn phải tiến hành các biện pháp nhằm nâng cao hơn mức thu nhập cho người lao động bằng việc áp dụng một chế độ tiền lương, thưởng thoả đáng gắn liền với hiệu quả kinh doanh. Làm tốt được công việc đó làm cho người lao động thoả mãn trong công việc, hiệu quả do người lao động mang lại cho công ty sẽ cao hơn.

Kỷ luật: Hiện nay khách sạn đã ban hành kỷ luật lao động chặt chẽ do vậy trong thời gian tới cần tiếp tục kiểm tra giám sát nhân viên để người lao động tuân thủ kỷ luật, đồng thời đảm bảo tốt các điều kiện an toàn vệ sinh môi trường.

Tuy nhiên, để phát huy hơn nữa sức mạnh tập thể người lao động trong khách sạn, khách sạn cần tiếp tục phát huy những mặt tích cực của công tác đãi ngộ người lao động này. Đồng thời cần tạo ra những cơ hội tốt để cho người lao động có thể phát triển được tốt hơn như cho người lao động đi học

hoặc đào tạo bồi dưỡng, nếu xét thấy đủ khả năng thì có thể đề bạt, thăng chức cho họ. Như vậy, người lao động vừa được khuyến khích về vật chất, vừa được động viên về tinh thần khiến họ cảm thấy được đảm bảo vững chắc về tương lai, từ đó nhiệt tình lao động và trung thành tuyệt đối với khách sạn.

### **3.3. Một số khuyến nghị với cơ quan quản lý nhà nước về du lịch**

#### **\* Với Tổng cục du lịch**

- Đầu tư thích đáng vào việc phát triển nguồn nhân lực trong kinh doanh lưu trú để có được đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn để tham gia vào tiến trình hội nhập sẽ quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp kinh doanh lưu trú ở nước ta. Tổng cục nên mở những lớp huấn luyện có chất lượng cao cho cán bộ quản lý của các doanh nghiệp khách sạn tham gia để điều chỉnh hoạt động kinh doanh của mình, thích ứng kịp thời các điều kiện hội nhập.

- Nâng cao sự phối hợp của Tổng cục, các bộ ngành vì mục tiêu cho sự phát triển của ngành khách sạn nói riêng và ngành du lịch Việt Nam nói chung theo định hướng phát triển của Đảng. Cần có sự phối hợp chặt chẽ thường xuyên liên tục với ban chỉ đạo về thu hút sự quan tâm của nhà nước đầu tư cho du lịch. Đồng thời có sự phối hợp với các ngành, các cơ quan hữu quan trong việc quy hoạch phát triển kinh doanh khách sạn. Đặc biệt cần phối hợp với bộ Giáo dục và đào tạo, các sở du lịch trong việc triển khai nội dung chương trình đào tạo.

- Khuyến khích các doanh nghiệp trích một phần lợi nhuận đầu tư cho các cơ sở đào tạo nhân lực

- Tổ chức thi tay nghề, tôn vinh tặng danh hiệu cao quý cho lao động giỏi trong ngành khách sạn.

#### **\* Với Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch Quảng Ninh**

- Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch Quảng Ninh cần quan tâm nhiều hơn nữa đến các sản phẩm du lịch Quảng Ninh, cần phải quảng bá, khuếch trương thương hiệu trong và ngoài khu vực.

- Mặt khác Sở cũng cần tạo điều kiện về tài chính, thuế để kích thích sự phát triển của ngành kinh doanh khách sạn trên địa bàn tỉnh.

- Cần phối kết hợp với các cơ quan liên quan trong công tác quy hoạch phát triển kinh doanh khách sạn.

- Tổ chức các cuộc thi tay nghề giữa các khách sạn để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ.

- Thường xuyên kiểm tra và đánh giá việc thực hiện các chính sách về quản lý lao động để phát hiện, xử lý kịp thời các trường hợp vi phạm chế độ, chính sách trong sử dụng lao động của các doanh nghiệp khách sạn.

### **Tiểu kết chương 3**

Chương 3 đã đề xuất một số giải pháp và kiến nghị hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay:

- + Hoàn thiện công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực
- + Hoàn thiện công tác phân tích công việc
- + Hoàn thiện công tác tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực
- + Hoàn thiện công tác bố trí, sắp xếp nhân lực

+ Nâng cao công tác đào tạo và phát triển nhân lực

+ Tạo động lực cho người lao động

Bên cạnh đó, chương 3 cũng đưa ra một số kiến nghị nhằm đẩy mạnh công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha Long Bay với Tổng cục du lịch, Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch Quảng Ninh.

## KẾT LUẬN

Du lịch Việt Nam trong những năm trở lại đây đã có những bước tiến đáng vượt bậc, lượng khách du lịch trong và ngoài nước ngày càng gia tăng, đây là nguồn thu nhập đáng kể cho nền kinh tế nước ta. Chính vì vậy, để đáp ứng được nhu cầu của du khách thì các cơ sở vật chất kỹ thuật phải được cải thiện để nâng cao chất lượng sản phẩm du lịch. Hoà chung với hoạt động đó khách sạn Novotel Ha Long Bay cũng đang có những bước đi vững chắc để hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực kinh doanh du lịch đang ngày càng phát triển.

Như *Jim Keysyer* đã nói “Các công ty ngày nay hơn nhau hay không là do phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của công nhân viên đối với công ty – nghĩa là các nhà quản trị phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị nhân sự của mình một cách có hiệu quả”. Vấn đề sử dụng có hiệu quả nhân lực trong kinh doanh khách sạn là một vấn đề nan giải và khó khăn nhất là đối với các doanh nghiệp. Để thích ứng với nền kinh tế thị trường đang tiến triển sôi động như hiện nay và để có một vị trí trên thị trường kinh doanh khách sạn thì đòi hỏi các nhà quản trị phải nỗ lực hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực. Cá nhân em rất mong muốn khách sạn Novotel Ha Long Bay nói riêng và các khách sạn trên lãnh thổ Việt Nam nói chung ngày càng bắt kịp xu thế phát triển của lĩnh vực này trên thế giới.

Đề tài nghiên cứu của khóa luận đã hệ thống được một số cơ sở lý luận về công tác quản trị nguồn nhân lực. Trên cơ sở phân tích thực trạng, khóa luận đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh tại khách sạn Novotel Ha Long Bay. Trong quá trình làm khóa luận không tránh khỏi những khiếm khuyết, hạn chế. Em mong các Thầy, Cô giáo thông cảm và đóng góp ý kiến để khóa luận thiết thực hơn trong thực tiễn công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Novotel Ha

Long Bay. Nhân đây em cũng xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo khách sạn Novotel Ha Long Bay, các Thầy, Cô trong khoa Văn hóa Du lịch, đặc biệt là Thầy giáo, Thạc sĩ Lê Thành Công đã nhiệt tình giúp đỡ em hoàn thành khóa luận này.



BAR TẠI TIỀN SẢNH





## PHÒNG HỌP YÊN TỬ



PHÒNG JUNIOR SUITE



PHÒNG SUPERIOR VIEW BAY



GIƯỜNG NGỦ KING SIZE



BỂ BƠI

PHỤ LỤC II

MỘT SỐ HÌNH ẢNH VỀ KHÁCH SẠN NOVOTEL HA LONG BAY

*Thực trạng và giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn  
Novotel Ha Long Bay*

---



KHÁCH SẠN NOVOTEL HA LONG BAY



NHÀ HÀNG

**PHỤ LỤC I**  
**THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ KHÁCH SẠN**  
**NOVOTEL HA LONG BAY**

( Trích)

**Điều 20: Chế độ tiền lương và tiền thưởng**

20.1 Chế độ tiền lương, phụ cấp lương và Phụ cấp Bắt buộc (nếu có) cho từng loại công việc trong Công ty được ghi rõ trong Hợp đồng lao động của từng cá nhân trước khi nhận việc. Mức Lương, Phụ cấp lương và Phụ cấp Bắt buộc (nếu có) ghi trong hợp đồng lao động là thu nhập thực nhận hàng tháng của Người lao động.

20.2 Người lao động hàng tháng có thể được nhận một khoản phí dịch vụ. Phí dịch vụ là 5% phí dịch vụ thu được từ doanh thu phòng (không bao gồm các dịch vụ liên quan đến phòng), dịch vụ ăn uống (không bao gồm doanh thu của mini bar), và doanh thu từ giặt ủi cho khách hàng. 10% phí dịch vụ thu được nói trên sẽ được giữ lại để chi trả cho chi phí đồ vỡ do lỗi của nhân viên, 20% phí dịch vụ được giữ lại cho quỹ phúc lợi. 70% còn lại sẽ được chia cho tất cả nhân viên người Việt Nam có thu nhập bằng hoặc ít hơn 12 triệu đồng.

Phí dịch vụ được trả cùng với lương. Ngoại trừ nghỉ phép năm, nghỉ lễ/Tết và nghỉ bù, các hình thức nghỉ khác sẽ không được hưởng phí dịch vụ trong thời gian nghỉ.

Nhân viên có thư khiển trách cho các vi phạm nhẹ sẽ chỉ nhận 50% phí phục vụ trong tháng có thư khiển trách.

Nhân viên có thư khiển trách cho các vi phạm nghiêm trọng sẽ không được nhận phí dịch vụ trong tháng có thư khiển trách.

Nhân viên thôi việc hay nhân viên bắt đầu làm việc từ giữa tháng sẽ không được hưởng phí phục vụ nguyên tháng nhưng được hưởng theo tỷ lệ.

Nhân viên thôi việc không đủ thời gian thông báo trước theo qui định hay nhân viên bị sa thải không được hưởng phí phục vụ.

20.3 Đối với nhân viên mới, thời gian học việc, thử việc là 60 ngày. Trong thời gian này, Người lao động sẽ được hưởng 80% lương cơ bản đối với công việc liên quan, Phụ cấp lương, Phụ cấp Bất buộc và tối đa là 75% Phí dịch vụ (nếu có). Người Lao động chỉ được nhận Phí dịch vụ khi đã vượt qua được thời gian thử việc dựa trên tiêu chí đánh giá do bộ phận Nhân sự và bộ phận Nghiệp vụ đề ra.

20.4 Tiền lương, Phụ cấp lương và Phụ cấp Bất buộc (nếu có), tiền thưởng (nếu có) và tiền Phí dịch vụ (nếu có) hàng tháng được chi trả một lần vào ngày 05 tháng sau.

20.5 Tháng lương thứ 13: tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty, sau khi làm việc được 12 tháng liên tục đến Ngày Tết nguyên đán, tất cả Người lao động có tên trong bảng lương sẽ được nhận tháng lương thứ 13 tương đương với một tháng lương cơ bản và Phụ cấp Bất buộc (nếu có). Đối với nhân viên làm việc ít hơn một năm tính đến ngày Tết Nguyên đán sẽ được nhận một phần tiền thưởng tính theo tỉ lệ. Công ty có quyền định lượng tiền thưởng này cho người lao động. Tuy nhiên, Công ty không có nghĩa vụ phải trả tiền thưởng này nếu Công ty kinh doanh bị thua lỗ trong năm đó hoặc người lao động không thực hiện tốt công việc của mình theo sự đánh giá của Công ty.

20.6 Những khoản Phúc lợi Tự nguyện không bằng tiền sau đây sẽ được Người sử dụng lao động cung cấp cho Người lao động:

- Hai bữa ăn cho mỗi ca làm việc tại Nhà ăn nhân viên do nhân viên khách sạn tự nấu và tự phục vụ.
- Giày, đồng phục theo yêu cầu của từng bộ phận.
- Tủ đồ dùng cá nhân, phòng tắm, phòng thay đồ.
- Kiểm tra sức khoẻ định kỳ hàng năm tại bệnh viện

## **Điều 28: Khen thưởng**

28.1 Người Sử dụng Lao động sẽ thực hiện chính sách khen thưởng nhằm khuyến khích Người Lao động nâng cao hiệu quả công việc, chất lượng phục vụ và kỹ năng nghề nghiệp. Việc khen thưởng sẽ do Quản lý bộ phận đề xuất, Ban Giám đốc quyết định và Tổng Giám đốc Khách sạn phê chuẩn.

28.2 Các hình thức khen thưởng đối với Người lao động như:

- a) Cấp giấy chứng nhận và phần thưởng cho người lao động được bình chọn là nhân viên xuất sắc của Tháng/Năm.
- b) Cử Người lao động đi tham quan/học tập ở nước ngoài.
- c) Tăng lương, đề bạt người lao động

## **Điều 29: Các hình thức xử lý vi phạm**

Người Sử dụng Lao động có quyền xử lý các vi phạm kỷ luật lao động, tùy theo tính chất mức độ phạm lỗi mà áp dụng một trong những hình thức kỷ luật như đã qui định trong Nội quy Lao động đã đăng ký với Sở Lao động Thương Binh và Xã hội tỉnh Quảng Ninh:

- Khiển trách bằng văn bản hoặc bằng miệng áp dụng đối với Người lao động có hành vi vi phạm kỷ luật lao động lần đầu tiên với mức độ nhẹ. Nếu bị khiển trách bằng văn bản, nhân viên sẽ bị trừ 50% tiền phí dịch vụ của tháng có hành vi vi phạm.

- Khiển trách bằng văn bản và/ hoặc chuyển sang làm công việc khác với mức lương thấp hơn, Phụ cấp Bắt buộc (nếu có) và các phúc lợi khác của công việc mới (theo Cơ cấu lương của Khách sạn) với thời gian tối đa 6 tháng: được áp dụng đối với Người lao động đã bị khiển trách bằng văn bản ở mức độ nhẹ mà vẫn tái phạm trong thời hạn 3 tháng tính từ ngày bị khiển trách, hoặc có những hành vi vi phạm nặng đã được quy định trong Nội quy lao động (Sổ tay Nhân viên). Quyết định kéo dài thời hạn nâng lương hoặc chuyển làm công tác khác có mức lương thấp hơn do Tổng Giám Đốc Khách sạn ký và lưu hồ sơ cá nhân của Người lao động. Với mức vi phạm này, tùy



từng trường hợp, nhân viên sẽ bị trừ 100% tiền phí dịch vụ ít nhất trong trong tháng có hành vi vi phạm hoặc cho tới 3 tháng.

- Sa thải: hình thức sa thải được áp dụng khi Người lao động có hành vi tiết lộ bí mật công nghệ, kinh doanh, trộm cắp, tham ô hoặc có những hành vi khác gây thiệt hại nghiêm trọng đến tài sản, lợi ích của doanh nghiệp và/ hoặc của khách như đã qui định trong Nội quy Lao động (Sổ tay Nhân viên); Người lao động phải chịu hình thức kỷ luật bằng cách kéo dài thời gian tăng lương hoặc được giao làm một công việc khác nhưng lại mắc thêm sai phạm trong thời gian bị kỷ luật hoặc trong trường hợp một người lao động do bị kỷ luật vì vi phạm nặng mà tái phạm; Người lao động tự ý bỏ việc 5 ngày cộng dồn trong một tháng hoặc 20 ngày cộng dồn trong một năm mà không có lý do chính đáng. Quyết định sa thải do Tổng Giám đốc ký và lưu hồ sơ cá nhân của Người lao động.

### **Điều 30: Tiến hành xử lý vi phạm kỷ luật**

30.1 Khi tiến hành xử lý vi phạm kỷ luật với Người lao động, Người Sử dụng Lao động phải tuân theo quy định của Điều 87 Bộ Luật Lao động; Nghị định 41/CP ngày 06/7/1995; Nghị định 33/2003/NĐ-CP ngày 02 tháng 4 năm 2003 và những quy định hướng dẫn thi hành khác khi áp dụng các biện pháp xử lý kỷ luật đối với bất kỳ Người lao động nào.

- Người sử dụng lao động phải chứng minh được lỗi của người lao động bằng các chứng cứ hoặc người làm chứng (nếu có) hoặc bản thân người lao động xác nhận bằng văn bản là mình có lỗi.

- Trong trường hợp xử lý kỷ luật bằng văn bản khiển trách, bằng hình thức cách chức hoặc sa thải, đương sự phải có mặt trong buổi họp cùng với sự tham gia của đại diện BCH Công Đoàn.

30.2 Việc họp xem xét xử lý, kỷ luật lao động phải được ghi thành biên bản. Nhân viên phạm lỗi, đại diện BCH Công đoàn cơ sở, người có thẩm

quyền xử lý vi phạm cùng ký vào biên bản. Đương sự, BCH Công đoàn cơ sở có quyền ghi ý kiến bảo lưu; nếu không ký thì phải ghi rõ lý do.

### **Điều 31: Quy trình xử lý vi phạm kỷ luật**

31.1 Quản lý Bộ phận đề nghị Trưởng phòng Nhân sự tiến hành xử lý kỷ luật nhân viên do mình phụ trách.

31.2 Trưởng phòng Nhân sự, sau khi nhận được báo cáo sự việc và xem xét các tình tiết vi phạm, sẽ triệu tập một buổi họp xét kỷ luật gồm Người Sử dụng Lao động, và thành viên quy định tại điều 32 TULĐTT này nếu xét thấy cần thiết. Phiên họp sẽ tiến hành xem xét và quyết định xử lý hành vi vi phạm của Người lao động và được lập thành biên bản có ghi kết luận về hình thức xử lý vi phạm kỷ luật lao động, mức độ thiệt hại, mức bồi thường và phương thức bồi thường, nếu có.

31.3 Khi tiến hành xử lý kỷ luật lao động theo hình thức sa thải, Người Sử dụng Lao động phải trao đổi nhất trí với BCH Công đoàn cơ sở. Trong trường hợp không nhất trí được thì BCH Công đoàn cơ sở báo cáo với Công Đoàn cấp trên trực tiếp, Người sử dụng lao động báo cáo Sở LĐTBXH.

Sau 30 ngày kể từ ngày báo cáo với Sở LĐTBXH, Người Sử dụng Lao động mới có quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm với quyết định của mình. Trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày ra quyết định sa thải, Người Sử dụng Lao động phải gửi quyết định cho Sở LĐTBXH, kèm theo biên bản xử lý kỷ luật lao động trong trường hợp Người Lao động đó đã được đưa ra bàn bạc và thông qua.

31.4 Người Lao động có thể bị đình chỉ công tác nếu việc vi phạm kỷ luật lao động có những tính chất phức tạp, nếu người lao động tiếp tục làm việc sẽ gây khó khăn cho công tác điều tra, xác minh lỗi và nhân thân của người vi phạm. Thời gian bị đình chỉ không quá 15 ngày, trường hợp đặc biệt không được quá 90 ngày. Tiền lương của người lao động trong thời gian bị đình chỉ công việc được áp dụng theo Điều 92 Bộ luật Lao động

## **DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước*, Nxb Chính Trị Quốc Gia, Hà Nội
2. Trần Kim Dung (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Lao Động Xã Hội, Hà Nội
3. Trịnh Xuân Dũng (2005), *Quản trị kinh doanh khách sạn*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội
4. Nguyễn Trọng Đăng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng (2003), *Quản trị doanh nghiệp khách sạn du lịch*, Nxb Thống kê
5. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Huyền (2004), *Quản trị nhân lực*, Nxb Lao Động Xã Hội, Hà Nội
6. Nguyễn Văn Đính, Trần Thị Minh Hòa (2004), *Giáo trình kinh tế du lịch*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội
7. Hoàng Minh Đường, Nguyễn Thừa Lộc (1998), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Nxb Giáo dục, Hà Nội
8. Nguyễn Văn Đính, Trần Thị Minh Hòa (2004), *Giáo trình kinh tế du lịch*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội
9. Vũ Trọng Hùng (2008), *Quản trị nhân lực*, Nxb Thống kê, Hà Nội
10. Khách sạn Novotel Ha Long Bay (2010), *Bản báo cáo tình hình kinh doanh của khách sạn năm 2009, 2010*, Quảng Ninh
11. Khách sạn Novotel Ha Long Bay (2010), *Thỏa ước lao động tập thể*, Quảng Ninh
12. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2008), *Quản trị kinh doanh khách sạn*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

13. Lục Bội Minh (1998), *Quản lý khách sạn hiện đại*, Nxb Chính trị Quốc gia Viện nghiên cứu phát triển du lịch, Hà Nội

13. Nguyễn Văn Nam (2002), *Rủi ro tài chính – thực tiễn và phương pháp đánh giá*, Nxb Tài chính, Hà Nội

14. Nguyễn Hải Sản (2007), *Quản trị học*, Nxb Thống kê, Hà Nội