

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



ISO 9001-2008

**KHUÔNG THANH HIẾU**

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN  
SỰ TẠI KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG - HẢI PHÒNG**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
TS. NGUYỄN PHƯƠNG MAI**

**HẢI PHÒNG, 2017**

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

**KHƯƠNG THANH HIẾU**

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN  
SỰ TẠI KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG - HẢI PHÒNG**

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

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 60.34.01.02**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**TS. NGUYỄN PHƯƠNG MAI**

**HẢI PHÒNG - 2017**

## LỜI CAM ĐOAN

Tên tôi là Khương Thanh Hiếu, học viên cao học lớp Quản trị kinh doanh, chuyên ngành Quản trị kinh doanh, khoá 2014-2016. Tôi xin cam đoan luận văn thạc sĩ **“Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng”** là luận văn của riêng tôi, số liệu nghiên cứu thu được từ thực nghiệm và không sao chép.

**Học viên**

**Khương Thanh Hiếu**

## LỜI CẢM ƠN

Luận văn này được thực hiện tại khách sạn Nam Cường Hải Phòng. Để hoàn thành được luận văn này tôi đã nhận được rất nhiều sự động viên, giúp đỡ của nhiều cá nhân và tập thể.

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến cô giáo **TS. Nguyễn Phương Mai** - giảng viên trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội- người đã dành nhiều thời gian, tâm huyết với kinh nghiệm cũng như kiến thức của mình đã tận tình chỉ bảo, đưa ra những hướng dẫn cho tôi trong suốt quá trình làm luận văn.

Tôi cũng xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, người đã đem lại cho tôi những kiến thức bổ trợ, vô cùng có ích trong những năm học vừa qua.

Cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám Đốc, cùng các phòng ban và các cá nhân đang làm việc tại Khách sạn Nam Cường Hải Phòng đã chỉ bảo, chia sẻ tài liệu, tạo điều kiện cho tôi trong quá trình làm luận văn này.

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè, những người đã luôn bên tôi, động viên và khuyến khích tôi trong quá trình thực hiện đề tài luận văn của mình.

*Hải Phòng, ngày    tháng    năm 2017*

*Học viên*

**Khương Thanh Hiếu**

## MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU .....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ của đề tài .....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu .....	2
5. Cấu trúc luận văn: .....	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN.....	5
1.1. Quản trị nhân sự.....	5
1.1.1. Khái niệm quản trị nhân sự.....	5
1.1.2.Các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân sự.....	6
1.1.3.Vai trò của quản trị nhân sự .....	7
1.2. Những đặc trưng cơ bản của kinh doanh khách sạn .....	8
1.2.1. Khái niệm và các chức năng. ....	8
1.2.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn.....	9
1.3. Đặc điểm nhân lực trong khách sạn.....	12
1.4. Công tác quản trị nhân sự trong khách sạn.....	14
1.4.1. Xây dựng bản mô tả công việc.....	16
1.4.2. Tổ chức tuyển chọn nhân sự .....	16
1.4.3. Đào tạo và phát triển nhân sự.....	20
1.4.4. Đánh giá hiệu quả lao động.....	20
1.4.5. Tiền lương lao động. ....	21
1.4.6. Chế độ sa thải, thôi việc, chấm dứt hợp đồng lao động.....	23
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI	

KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG.....	24
2.1. Khái quát chung về khách sạn Nam Cường.....	24
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của khách sạn Nam Cường .....	24
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của khách sạn Nam Cường .....	25
2.1.3. Cơ sở vật chất của khách sạn Nam Cường .....	27
2.1.4. Cơ cấu tổ chức khách sạn Nam Cường.....	28
2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn Nam Cường.....	33
2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường.....	40
2.2.1. Cơ cấu về nhân sự của khách sạn Nam Cường.....	40
2.2.2. Công tác tuyển dụng tại khách sạn Nam Cường.....	47
2.2.3. Công tác đánh giá nhân sự .....	55
2.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nhân sự .....	60
2.2.5. Đãi ngộ nhân sự trong khách sạn Nam Cường .....	65
2.3. Nhận xét chung về công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường	74
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG HẢI PHÒNG.....	76
3.1. Phương hướng và mục tiêu quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường Hải Phòng.....	76
3.1.1. Thuận lợi và khó khăn.....	76
3.1.2 Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của khách sạn trong thời gian tới	77
3.1.3. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện công tác quản trị nhân sự của khách sạn Nam Cường .....	78
3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường.....	78
3.2.1. Nhóm giải pháp về công tác tuyển dụng nhân sự .....	78
3.2.2. Nhóm giải pháp về công tác đào tạo, phát triển nhân sự .....	80
3.2.3. Nhóm giải pháp về chế độ đãi ngộ, khuyến khích nhân sự .....	84

3.2.4 Các giải pháp khác .....	86
KẾT LUẬN .....	88
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	89
Phụ lục 01 BẢNG CÂU HỎI DÀNH CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN .....	90

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của khách sạn giai đoạn 2013-2015.	34
Bảng 2.2: Tình hình đón khách của khách sạn các năm 2013 – 2015 .....	36
Bảng 2.3: Doanh thu các bộ phận qua các năm 2013 – 2015 .....	38
Bảng 2.4: Số lượng và cơ cấu lao động tại khách sạn Nam Cường .....	41
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ của khách sạn Nam Cường.....	44
Bảng 2.6: Biến động nhân sự của khách sạn Nam Cường qua các năm.....	47
Bảng 2.7: Các tiêu chí đánh giá nhân viên tại khách sạn Nam Cường.....	56
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về công tác ĐG nhân viên tại KS Nam Cường ..	59
Bảng 2.9: Các nội dung đào tạo nhân viên tại khách sạn Nam Cường.....	61
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo tại khách sạn Nam Cường:	64
Bảng 2.11: Các mức thưởng tại các khách sạn Nam Cường .....	67
Bảng 2.12: Chi phí lương tại khách sạn Nam Cường qua các năm .....	68
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát về lương, thưởng, phúc lợi .....	71
Bảng 3.1 :Mục tiêu của khách sạn Nam Cường giai đoạn 2015-2020 .....	77



## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của khách sạn Nam Cường .....	29
Biểu đồ 2.1: Tỷ trọng khách quốc tế của khách sạn giai đoạn 2013-2015 .....	37
Biểu đồ 2.2a: Cơ cấu doanh thu của các khách sạn 4 và 5 sao ở Việt Nam giai đoạn 2013-2015.....	39
Biểu đồ 2.2b: Cơ cấu doanh thu của các khách sạn Nam Cường giai đoạn 2013-2015.....	39
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động khách sạn Nam Cường	43
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ của khách sạn Nam Cường.....	45
Biểu đồ 2.5: Trình độ ngoại ngữ của CBNV khách sạn Nam Cường .....	46
Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng của khách sạn Nam Cường.....	49

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Giải thích</i>
CBNV	Cán bộ nhân viên
CV	Công việc
ĐT	Đào tạo
ĐG	Đánh giá
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTD	Hội đồng tuyển dụng
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
KS	Khách sạn
KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
QTNS	Quản trị nhân sự
TCCV	Tính chất công việc

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài.

Cùng với sự phát triển kinh tế văn hóa, khoa học kỹ thuật và sự phát triển quan hệ hợp tác giữa các dân tộc, các nước. Ngành Du lịch ở các nước nói chung và ở nước ta nói riêng đã hình thành và phát triển với một tốc độ nhanh và trở thành một ngành kinh tế mũi nhọn. Ngày nay khi mức sống của người dân cao hơn, thời gian nhàn rỗi hơn thì nhu cầu du lịch của người dân cũng tăng lên theo đó. Để du lịch thực sự trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, phù hợp với xu thế mở cửa và hội nhập, một trong những vấn đề quan trọng và cấp bách là đội ngũ những người làm du lịch. Song thực tế ngành du lịch Việt Nam đang đứng trước thực trạng thiếu hụt nhân sự. Nhân sự trong ngành thiếu trình độ chuyên môn, yếu về trình độ quản lý, đây là rào cản lớn nhất đối với ngành trong việc quảng bá hình ảnh đất nước, con người Việt Nam, đặc biệt là sự phát triển của ngành du lịch Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế.

Trong những năm gần đây, nhờ chính sách mở cửa trong nền kinh tế thị trường đã đặt ra cho ngành du lịch Việt Nam nhiều thử thách và nhiều cuộc cạnh tranh gay gắt với nhiều nhà nghỉ, khách sạn mới được xây. Điều này làm cho hệ thống cơ sở lưu trú tại Việt Nam ngày càng phong phú về quy mô, tính chất và đa dạng về loại hình chức năng. Một khách sạn muốn thu hút nhiều khách, muốn phát triển và mở rộng quy mô buộc phải đưa ra chiến lược kinh doanh, quản lý hiệu quả. Một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công trong kinh doanh cũng như khả năng cạnh tranh trên thị trường của một khách sạn chính là nhân sự của khách sạn đó. Và công tác quản lý có vai trò then chốt trong việc hình thành nên chất lượng của nhân sự. Vì vậy, em quyết định chọn đề tài nghiên cứu: **“Giải pháp hoàn thiện công tác quản**

**trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường Hải Phòng”** cho luận văn của mình.

## **2. Mục tiêu và nhiệm vụ của đề tài**

- *Mục tiêu của đề tài:* Phân tích thực trạng công tác quản trị nhân sự của khách sạn Nam Cường Hải Phòng để đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác này.

- *Nhiệm vụ của đề tài:*

+ Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị nhân sự.

+ Phân tích thực trạng quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng.

+ Đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng.

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

- *Đối tượng nghiên cứu:* Hoạt động quản trị nhân sự của khách sạn Nam Cường Hải Phòng.

- *Phạm vi nghiên cứu:*

+ Phạm vi về nội dung: Đề tài chỉ tập trung tìm hiểu thực trạng công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường Hải Phòng theo 3 nội dung chính gồm (1) công tác tuyển dụng nhân sự, (2) công tác đánh giá nhân sự, (3) công tác đào tạo phát triển nhân sự và (4) chế độ đãi ngộ nhân sự.

+ Phạm vi về không gian và thời gian: Không gian: Khách sạn Nam Cường Hải Phòng, thời gian từ năm 2013 đến năm 2015.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp tổng hợp và phân tích: tổng hợp nghiên cứu sách báo, tạp chí chuyên ngành, các báo cáo về công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự trong khách sạn Nam Cường Hải Phòng, Ngoài các dữ liệu thứ cấp thu được từ các tài liệu, báo cáo của khách sạn Nam Cường Hải Phòng, tác giả cũng trực tiếp quan sát và tìm hiểu thực trạng công tác quản trị nhân sự

tại khách sạn Nam Cường Hải Phòng trong thời gian từ tháng 8 đến tháng 10 năm 2016 để tìm ra những ưu điểm và hạn chế nhằm phân tích và tìm ra câu trả lời cho vấn đề nghiên cứu.

- Phương pháp thống kê. Sử dụng một số công thức toán học thống kê trong phần mềm Excel để xử lý kết quả nghiên cứu nhằm rút ra những kết luận khoa học về công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường Hải Phòng. Các dữ liệu dùng cho phân tích thống kê được thu thập từ các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh thường niên của khách sạn này.

- Phương pháp thu nhập thông tin

- Thông tin thứ cấp: Để phản ánh thực trạng chung về nhân sự và hoạt động quản trị nhân sự tại công ty, tác giả sử dụng các thông tin thứ cấp gồm thông tin từ các báo cáo của Khách sạn Nam Cường, các thông tin trên mạng Internet,...

- Thông tin sơ cấp: Để phân ánh sự đánh giá của các CBNV công ty về các hoạt động chức năng quản trị nhân sự cụ thể, tác giả đã thực hiện 1 cuộc điều tra khảo sát, đối tượng khảo sát là các CBNV đang làm việc tại khách sạn.

Tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, để tiếp cận được với CBNV ở tất cả các phòng ban/bộ phận của khách sạn . Hiện khách sạn có 128 nhân viên. Do điều kiện nguồn lực và thời gian có hạn, tác giả khảo sát với ít nhất 50% tổng số nhân viên, tương đương với 70 phiếu. Trong 70 phiếu phát ra, tác giả thu về 54 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ phản hồi là 77.14%.

## **5. Cấu trúc luận văn:**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được trình bày trong 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân sự trong khách sạn

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam

Cường - Hải Phòng

Chương 3: Phương hướng phát triển và các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng

Kết luận

Tài liệu tham khảo

Phụ lục

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN

## 1.1. Quản trị nhân sự

### 1.1.1. Khái niệm quản trị nhân sự

Nhân sự là một trong các nguồn lực quyết định sự tồn tại, phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào. Vì vậy vấn đề quản trị nhân sự luôn được quan tâm hàng đầu.

Có rất nhiều khái niệm khác nhau về quản trị nhân sự:

Có quan điểm cho rằng: “Quản trị nhân sự là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó”.

Theo Lưu Trọng Tấn (2014), “Quản trị nhân sự là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân và mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được những mục tiêu của cá nhân”.

Theo James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson & John M. Ivancevich (2000 - *Quản trị học*) thì: quản trị nhân sự là một quá trình thực hiện và mục tiêu của tổ chức bằng cách tuyển mộ, giữ lại, chăm sóc, phát triển và sử dụng hợp lý nhân sự trong tổ chức.

Ngày nay, trong một nền kinh tế chuyển đổi như của Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức thấp, kinh tế chưa ổn định và nhà nước chủ trương “quá trình phát triển thực hiện bằng con người và vì con người”, thì theo Trần Kim Dung (2005 – *Quản trị nguồn nhân lực*) cho rằng: “quản trị nhân sự là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên”.

### *1.1.2. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân sự*

Theo tác giả Nguyễn Thị Minh An ( *Bài giảng môn: quản trị nhân lực – Học viên bưu chính viễn thông*), các hoạt động Quản trị nhân sự được phân chia theo 3 nhóm chức năng:

#### *\*Nhóm chức năng thu hút nhân sự*

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng.

Muốn vậy doanh nghiệp phải tiến hành: kế hoạch hoá nhân sự; phân tích, thiết kế công việc, biên chế nhân sự, tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân sự.

#### *\* Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nhân sự*

Nhóm chức năng này chú trọng các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

#### *\*Nhóm chức năng duy trì nhân sự*

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nhân sự trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này bao gồm 3 hoạt động: đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động cho nhân viên, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Thông qua hệ thống thù lao lao động và phúc lợi một mặt thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say, tận tình có ý thức trách nhiệm. Mặt khác, đây là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành



nghề cho doanh nghiệp.

Duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp vừa tạo ra bầu không khí tâm lý xã hội tập thể lành mạnh, vừa giúp cho nhân viên thoải mái với công việc của mình.

### *1.1.3. Vai trò của quản trị nhân sự*

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ hai yếu tố, đó là nhân lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Một là, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giản gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định.

Con người - với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hoá cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức và điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hoá và dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình.

Hai là, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Ba là, quản trị nhân sự giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh,

xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

Bốn là, quản trị nhân sự giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

Tóm lại, quản trị nhân sự đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Chính vì vai trò quan trọng của nhân sự nên quản trị nhân sự là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp.

## **1.2. Những đặc trưng cơ bản của kinh doanh khách sạn**

### *1.2.1. Khái niệm và các chức năng.*

Theo như khái niệm của ngành du lịch thì “kinh doanh khách sạn là một hình thức kinh doanh dịch vụ nhằm đáp ứng các nhu cầu về nghỉ ngơi, ăn uống, vui chơi giải trí và các nhu cầu khác của khách sạn du lịch trong thời

gian lưu trú tạm thời”

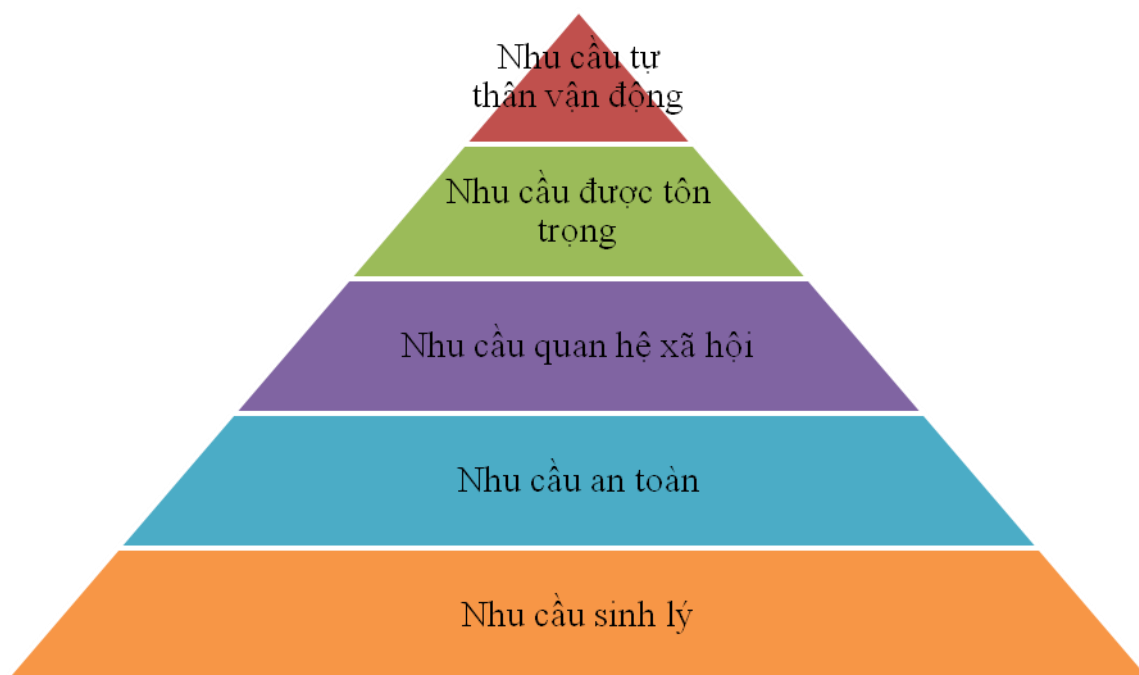
Theo Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2013): “Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng các nhu cầu ăn, nghỉ và giải trí của họ tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi”.

Kinh doanh khách sạn bao gồm các chức năng: chức năng sản xuất, chức năng lưu thông và tổ chức tiêu thụ sản phẩm. Kinh doanh khách sạn vì mục tiêu thu hút được nhiều khách du lịch, thoả mãn nhu cầu của khách sạn du lịch ở mức độ cao, đem lại hiệu quả kinh tế cho ngành du lịch, cho đất nước và cho chính bản thân khách sạn.

Vị trí của ngành kinh doanh khách sạn: là điều kiện không thể không có để đảm bảo cho du lịch tồn tại và phát triển, khách sạn là nơi dừng chân của khách trong hành trình du lịch của họ. Khách sạn cung cấp cho khách những nhu cầu thiết yếu (ăn uống, nghỉ ngơi...) và những nhu cầu vui chơi giải trí khác. Kinh doanh khách sạn tạo ra sức mạnh tổng hợp, góp phần đưa ngành du lịch phát triển, tạo công ăn việc làm trong ngành, tạo nguồn thu ngoại tệ lớn cho ngành, là cầu nối giữa ngành du lịch với các ngành khác.

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

Nhu cầu của con người là vô tận, khi một nhu cầu nào đó được thoả mãn thì sẽ nảy sinh một nhu cầu khác ở mức độ cao hơn. Cũng như học thuyết “Đẳng cấp nhu cầu” của Maslow đưa ra nhận định về động cơ thúc đẩy con người, cho rằng khách hàng suy nghĩ trước khi hành động thông qua quá trình ra quyết định hợp lý, Maslow đề cập đến năm phạm trù về nhu cầu tương ứng với mức độ quan trọng đối với nhu cầu của con người như trong hình dưới đây.



**Hình 1.1: Tháp bậc thang nhu cầu của Maslow**

Hình 1.1 cho thấy trong các nhu cầu của con người thì nhu cầu sinh lý là nhu cầu thiết yếu vì con người muốn tồn tại và phát triển thì cần phải ăn uống, có chỗ ở, quần áo mặc và thư giãn. Do vậy con người dù có đi du lịch hay không thì họ đều phải ăn uống và nghỉ ngơi. Nhà kinh doanh khách sạn theo nghĩa hẹp là kinh doanh dịch vụ lưu trú bao gồm dịch vụ buồng ngủ và một số dịch vụ bổ sung kèm theo và theo nghĩa rộng hơn thì kinh doanh khách sạn là một hình thức kinh doanh dịch vụ lưu trú bao gồm dịch vụ buồng ngủ, dịch vụ ăn uống và dịch vụ bổ sung khác. Hiểu một cách đầy đủ thì kinh doanh khách sạn là một hình thức kinh doanh dịch vụ nhằm đáp ứng các nhu cầu về nghỉ ngơi, ăn uống, vui chơi, giải trí và các nhu cầu khác của khách du lịch trong thời gian lưu lại tạm thời ngoài nơi ở thường xuyên của khách và mang lại lợi ích kinh tế cho cơ sở kinh doanh.

Như vậy nói đến hoạt động kinh doanh khách sạn ta phải thấy được ba chức năng cơ bản sau:

+ Chức năng sản xuất: biểu hiện qua việc trực tiếp tạo ra sản phẩm dưới dạng vật chất.

+ Chức năng lưu thông: biểu hiện qua việc bán các sản phẩm có thể của mình tạo ra hoặc của nhà cung cấp khác.

+ Chức năng tiêu thụ sản phẩm: đây là chức năng quan trọng nhất vì phải tạo được điều kiện để tổ chức tiêu dùng sản phẩm ngay tại khách sạn.

Theo đó, hoạt động kinh doanh khách sạn có những đặc điểm sau:

*Một là*, hoạt động kinh doanh khách sạn chịu phụ thuộc vào nhiều yếu tố trong đó nó chịu sự tác động mạnh của yếu tố tài nguyên du lịch. Tài nguyên du lịch là một trong những cơ sở để tạo lên vùng du lịch vì khách du lịch với mục đích sử dụng "tài nguyên" du lịch mà nơi họ ở thường xuyên không có. Số lượng tài nguyên vốn có chất lượng của chúng và mức độ kết hợp với loại tài nguyên trên lãnh thổ có ý nghĩa đặc biệt trong việc hình thành và phát triển du lịch của một vùng hay một quốc gia. Vì vậy kinh doanh khách sạn muốn có khách để phục vụ, thu lợi nhuận thì bản thân khách sạn phải gắn liền với tài nguyên du lịch.

*Hai là*, hoạt động kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng vốn đầu tư ban đầu và vốn đầu tư cơ bản cao. Xuất phát từ tính cao cấp của nhu cầu du lịch và tính đồng bộ của nhu cầu du lịch. Cùng với những nhu cầu đặc trưng của du lịch như nghỉ ngơi, giải trí, hội họp, chữa bệnh... được đáp ứng nhu cầu chủ yếu bởi tài nguyên du lịch, khách du lịch hàng ngày còn cần thoả mãn các nhu cầu thiết yếu cho cuộc sống của mình. Ngoài ra, khi đi du lịch khách còn cần nhiều các dịch vụ bổ sung khác nhằm làm phong phú thêm cho chuyến du lịch, tạo sự hứng thú và thoả mãn tối ưu nhất. Muốn thoả mãn điều này thì khi xây dựng cơ bản đối với một cơ sở kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải xây dựng một hệ thống đồng bộ các công trình, cơ sở phục vụ, các trang thiết bị có chất lượng cao. Phải đầu tư khách sạn ngay từ đầu để tránh bị lạc

hậu theo thời gian, thoả mãn nhu cầu của khách. Tất cả những chi phí ban đầu này cho thấy cần phải có một lượng vốn tương đối lớn mới có thể đáp ứng được.

Ba là, hoạt động kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối cao. Do nhu cầu của con người rất phong phú đa dạng và có tính cao cấp, hay nói cách khác thì sản phẩm khách sạn không có tính khuôn mẫu cho nên không thể dùng người máy để thay thế con người được mà phải dùng lao động tiên tiến là con người với chất lượng phục vụ cao để thoả mãn tới đa phu cầu của khách.

Chất lượng phục vụ được đo bằng sự so sánh giữa mức độ kỳ vọng của khách với mức độ cảm nhận được của khách, vì vậy muốn tăng chất lượng phục vụ khách thì phải tăng sự cảm nhận tốt về dịch vụ muốn vậy thì phải chú trọng đến con người và sơ sở vật chất kỹ thuật tạo ra dịch vụ đó. Cơ sở vật chất là vô tri vô giác tuy nó ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ nhưng không thể hiểu và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách, vì vậy mà cần có lượng lao động trực tiếp lớn để thoả mãn tốt đa nhu cầu khách bất cứ khi nào họ có và cần.

Ngày nay, khi xã hội ngày càng phát triển thì kéo theo đó là các ngành dịch vụ cũng phát triển theo. Kinh doanh khách sạn đóng góp một phần không nhỏ vào tổng thu nhập quốc dân. Kinh doanh khách sạn đóng góp một phần đáng kể vào kết quả kinh doanh du lịch, chiếm tỷ trọng khoảng 70% tổng doanh thu của ngành du lịch. Với những tiềm năng phát triển du lịch ở nước ta thì tương lai kinh doanh trong ngành khách sạn sẽ có triển vọng tốt đẹp và xứng đáng là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn, ngành “công nghiệp không khói” hay “Con gà đẻ trứng vàng”, góp phần quan trọng cho tốc độ tăng trưởng nền kinh tế đất nước và nhịp độ phát triển kinh tế.

### **1.3. Đặc điểm nhân sự trong khách sạn**

Bất kỳ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nhân sự của nó, nên có thể nói nhân sự của tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nhân sự của mỗi con người mà nhân sự này gồm có thể lực và trí lực, thể lực chỉ sức khỏe của thân thể.

Nguồn lao động trong khách sạn là tập hợp đội ngũ cán bộ nhân viên đang làm việc tại khách sạn, góp sức lực và trí lực tạo ra sản phẩm đạt được những mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận cho khách sạn.

#### 1.3.1. Đặc điểm về tính thời vụ:

Lao động trong khách sạn cũng như trong ngành du lịch đều có tính biến động lớn trong thời vụ du lịch. Trong chính vụ do khối lượng khách lớn nên đòi hỏi số lượng lao động trong khách sạn phải lớn, phải làm việc với cường độ mạnh và ngược lại ở thời điểm ngoài vụ thì chỉ cần ít lao động thuộc về quản lý, bảo vệ, bảo dưỡng.

- Lao động trong khách sạn có tính công nghiệp hoá cao, làm việc theo một nguyên tắc có tính kỷ luật cao. Trong quá trình lao động cần thao tác kỹ thuật chính xác, nhanh nhạy và đồng bộ.

- Lao động trong khách sạn không thể cơ khí tự động hoá cao được vì sản phẩm trong khách sạn chủ yếu là dịch vụ

- Do vậy rất khó khăn cho việc thay thế lao động trong khách sạn, nó có thể làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

- Ngoài những đặc tính riêng biệt, lao động trong khách sạn còn mang những đặc điểm của lao động xã hội và lao động trong du lịch.

#### 1.3.2. Đặc điểm cơ cấu độ tuổi và giới tính

Lao động trong khách sạn đòi hỏi phải có độ tuổi trẻ vào khoảng từ 20-40 tuổi. Độ tuổi này thay đổi theo từng bộ phận của khách sạn,

\* Bộ phận lễ tân: từ 20 –25 tuổi

\* Bộ phận bàn, Bar : từ 20 –30 tuổi

\* Bộ phận buồng: 25 – 40 tuổi

Ngoài ra bộ phận có độ tuổi trung bình cao là bộ phận quản lý từ 40 – 50 tuổi

Theo giới tính : Chủ yếu là lao động nữ, vì họ rất phù hợp với các công việc phục vụ ở các bộ phận như Buồng, Bàn, Bar, lễ tân, còn nam giới thì thích hợp ở bộ phận quản lý, bảo vệ, bếp.

### 1.3.3. Đặc điểm của quá trình tổ chức

Lao động trong khách sạn có nhiều đặc điểm riêng biệt và chịu ảnh hưởng áp lực. Do đó quá trình tổ chức rất phức tạp cần phải có biện pháp linh hoạt để tổ chức hợp lý.

Lao động trong khách sạn phụ thuộc vào tính thời vụ nên nó mang tính chu kỳ. Tổ chức lao động trong khách sạn phụ thuộc vào tính thời vụ, độ tuổi và giới tính nên nó có tính luân chuyển trong công việc, khi một bộ phận có yêu cầu lao động trẻ mà hiện tại nhân viên của bộ phận là có độ tuổi cao, vậy phải chuyển họ sang một bộ phận khác một cách phù hợp và có hiệu quả. Đó cũng là một trong những vấn đề mà các nhà quản trị nhân sự của khách sạn cần quan tâm và giải quyết.

## 1.4. Công tác quản trị nhân sự trong khách sạn

Quản trị nhân sự trong khách sạn là một trong những hoạt động quản trị quan trọng bậc nhất của khách sạn, có thể xem là một công việc khó khăn và gai góc vì tỷ lệ thay đổi nhân công ở các vị trí là rất lớn ( hệ số luân chuyển lao động cao) so với các hoạt động kinh doanh khác vì sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ.

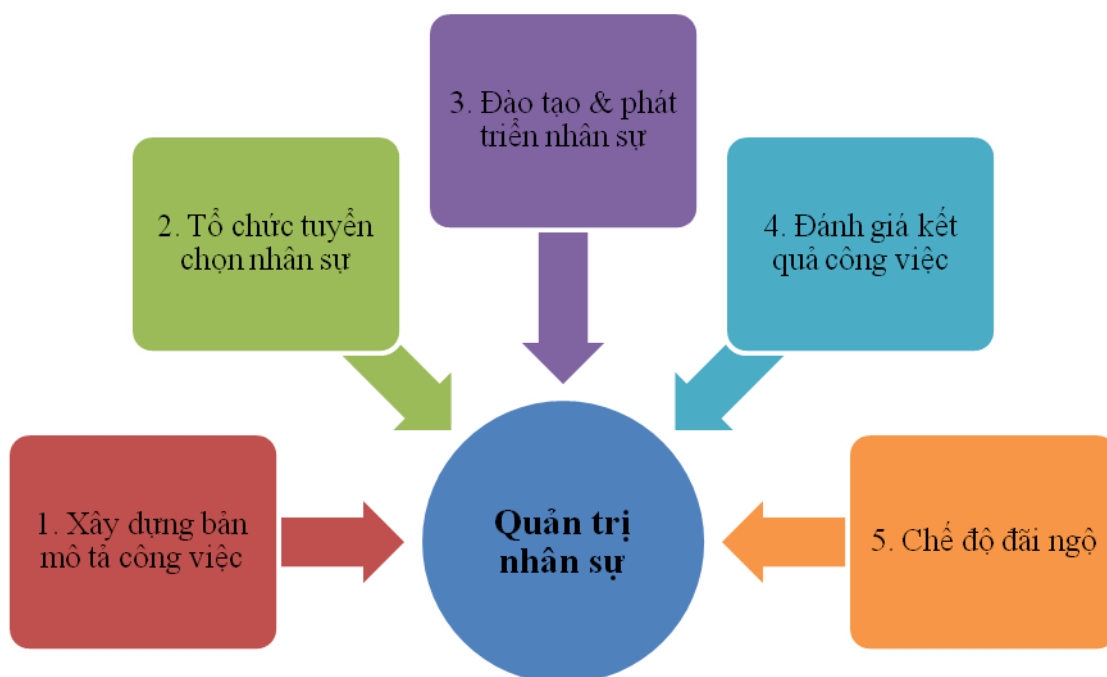
Quản trị nhân sự trong khách sạn là hệ thống các triết lý, chính sách và các hoạt động chức năng để thu hút đào tạo và duy trì phát triển sức lao động



con người của khách sạn nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả khách sạn lẫn thành viên.

Mục tiêu của công tác quản trị nhân sự là nhằm tìm ra đúng người, đúng việc, phân công và sắp xếp lao động hợp lý phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ của mỗi cá nhân, phát huy tối đa năng lực của người lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn.

Thực chất của vấn đề quản trị nhân sự trong khách sạn là công tác quản lý con người trong nội bộ khách sạn và là sự đối xử của khách sạn đối với người lao động. Hoạch định nhân sự giữ vai trò quan trọng trong công tác quản trị nhân sự trong khách sạn, việc hoạch định được thực hiện là dựa trên cơ sở phân tích các nhân tố nội cảnh và ngoại cảnh. Nói đến tác nhân nội cảnh tức là môi trường bên trong khách sạn: mục tiêu, chiến lược phát triển, cơ cấu tổ chức khách sạn... còn tác nhân bên ngoài bao gồm bối cảnh nền kinh tế, chính trị, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, các điều kiện văn hóa xã hội, pháp luật, thị trường, đối thủ cạnh tranh...



**Hình 1.2: Nội dung của công tác quản trị nhân sự**

Nội dung cụ thể của quản trị nhân sự trong khách sạn được trình bày dưới đây.

#### *1.4.1. Xây dựng bản mô tả công việc*

Bản mô tả công việc là bảng liệt kê mô tả lại công việc, quy trình về lao động nào đó, các nguyên tắc phương pháp thực hiện và tỷ lệ lao động để thực hiện công việc đó. Để có thể đảm bảo cho việc mô tả công việc đạt hiệu quả cao phải bám sát các tiêu chuẩn về công việc.

\* Yêu cầu: Bản phác họa công việc phải chỉ ra được khối lượng, đặc điểm công đoạn, đặc thù của công việc và thời gian cần thiết để thực hiện công việc đó, yêu cầu về chuyên môn, trình độ nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc phải được xây dựng một cách chi tiết, chính xác dựa trên những tính toán, nghiên cứu khoa học, kỹ năng thao tác hợp lý nhất của khách sạn. Yêu cầu của nhân viên là yêu cầu thực tế của từng công việc.

Việc mô tả công việc có tác dụng quan trọng trong việc quản trị nhân sự của khách sạn:

- Là cơ sở hướng dẫn cho công việc tuyển chọn, hướng dẫn, bố trí và sắp xếp công việc.

- Làm cơ sở đánh giá, phân loại các nhân viên.

- Giúp tiến hành trả thù lao cho công nhân viên được chính xác và công bằng hơn.

- Giúp cho công tác đề bạt trong công việc, giúp nhà quản lý cải tiến việc làm cho công nhân viên

- Giúp xác định chính xác việc đào tạo nhân lực trong khách sạn

#### *1.4.2. Tổ chức tuyển chọn nhân sự*

Trong quá trình tuyển chọn người quản lý cần căn cứ vào các yêu cầu sau:

- Trình độ học vấn của lao động
- Trình độ ngoại ngữ chuyên môn
- Ngoại hình, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, tâm lý và đạo đức
- Khả năng giao tiếp, kiến thức về tâm lý
- Tất cả các yêu cầu này nhằm mục đích lựa chọn được những lao động có khả năng tốt nhằm tăng năng suất lao động. Tuyển chọn tốt sẽ giảm bớt được thời gian và chi phí đào tạo sau này.

Quy trình tuyển chọn lao động: gồm các bước sau

*\* Xác định nhu cầu về nhân sự*

- Ở mỗi thời điểm, mỗi khách sạn đều có nhu cầu về một số lượng lao động nhất định. Số lượng này do đặc điểm của hoạt động, quy mô và trình độ của từng khách sạn quy định. Để xác định được nhu cầu tuyển chọn nhân lực, chúng ta phải phân biệt rõ 2 nhu cầu:

- + Nhu cầu thiếu hụt nhân viên
- + Nhu cầu cần tuyển chọn thêm nhân viên.

- Nhu cầu tuyển chọn thêm nhân viên là nhu cầu thực tế thể hiện bằng con số cụ thể về số lượng chủng loại của nhân viên cần phải có thêm để đảm bảo có thể hoàn thành được các công việc trong hiện tại và tương lai mà quá trình sản xuất kinh doanh của khách sạn hiện tại không có và không thể tự khắc phục được. Thực chất nhu cầu tuyển chọn thêm là nhu cầu thiếu hụt nhân viên sau khi đã sử dụng các biện pháp điều chỉnh.

- Nếu ta gọi:

$Q_{th}$  : Nhu cầu thiếu hụt nhân viên

$Q_{đc}$ : Tổng khả năng tự cân đối - điều chỉnh

$Q_{tc}$ : Nhu cầu tuyển chọn

Thì ta có :  $Q_{tc} = Q_{TH} - Q_{đc}$

*\* Xác định mức lao động*

Định mức lao động là số lượng lao động cần thiết để tạo ra một đơn vị sản phẩm. Khối lượng công việc mà một lao động tạo ra một đơn vị sản phẩm. Khối lượng công việc mà một lao động tạo ra trong một đơn vị thời gian

Định mức lao động trong khách sạn được coi là hợp lý khi thoả mãn các điều kiện sau:

Định mức lao động đó phải là mức lao động trung bình tiên tiến, đó là định mức có khả năng thực hiện và phải có sự sáng tạo, phân đầu.

Định mức lao động không được phép vĩnh viễn cố định

Định mức lao động phải được xây dựng ở chính bản thân cơ sở

Để xây dựng được định mức lao động, người ta thường dùng phương pháp thống kê kinh nghiệm, dựa trên kinh nghiệm trong quá trình giám sát hoạt động của đội ngũ lao động.

Thông thường để đưa ra được định mức lao động, ta dựa vào số liệu thống kê sau:

Dựa trên thống kê về định mức lao động ở các cơ sở khác có điều kiện kinh doanh gần giống với mình

Dựa trên định mức lao động của cơ sở ở những thời kỳ trước

Dựa trên định mức lao động trung bình, tiên tiến của các khách sạn trên thế giới

Dựa trên thống kê định mức lao động của đối thủ cạnh tranh

Dựa trên quy trình tổ chức phục vụ của từng bộ phận, dựa trên số lượng chủng loại các dịch vụ bổ sung đi kèm

Tùy thuộc vào quy mô khách sạn, tính chất mùa vụ và sự biến động trong tương lai của cơ sở để đoán được.

Định mức lao động trong khách sạn thường có 2 loại: Định mức lao động chung và định mức lao động bộ phận

+ Định mức lao động chung là định mức lao động cần thiết được xây

dụng chung cho toàn khách sạn

+ Định mức lao động bộ phận được xây dựng cho các khu vực kinh doanh trực tiếp như Bàn, Bar, buồng... trong khách sạn

*\* Thông báo tuyển nhân viên*

Qua việc xác định nhu cầu tuyển chọn và định mức lao động làm cơ sở cho việc tiến hành thông báo tuyển chọn nhân viên. Việc thông báo phải chỉ ra được các tiêu chuẩn rõ ràng, số lượng cần tuyển, tiêu chuẩn gì..Sau đó cung cấp những thông tin cần thiết cho người có nhu cầu được tuyển chọn bằng nhiều phương pháp thông tin: đài, tivi, sách báo...

*\* Thu thập và phân loại hồ sơ:*

Sau khi thông báo tuyển chọn thì tiến hành thu thập hồ sơ của người xin việc giới hạn trong một khoảng thời gian nhất định nào đó và dựa trên hệ thống tiêu chuẩn, yêu cầu của tuyển chọn

Tiến hành phân loại hồ sơ bước đầu để thu thập thông tin, xem xét để ra quyết định tuyển chọn.

*\* Tổ chức tuyển chọn trực tiếp*

Để tuyển chọn được tốt thì phải có hệ thống tiêu chuẩn về nghiệp vụ, chức danh tối ưu vào các khu vực còn thiếu.

Sử dụng các phương pháp tuyển chọn, có 2 phương pháp tuyển chọn thông dụng nhất

- Phương pháp trắc nghiệm: 4 phương pháp

+ Trắc nghiệm trí thông minh, sự thích nghi, trình độ văn hoá

+ Trắc nghiệm về kỹ năng, kỹ xảo

+ Trắc nghiệm về sự quan tâm, những vấn đề quan tâm hay thích thú

+ Trắc nghiệm về nhân cách

- Phương pháp phỏng vấn: có 2 quá trình

+ Phỏng vấn ban đầu: Dùng để loại trừ những người xin việc không đạt

tiêu chuẩn, không đủ trình độ.

+ Phòng vấn đánh giá: được tiến hành để duyệt lại tất cả mọi vấn đề thuộc khả năng của người xin việc. Điều này cho phép người phỏng vấn ra quyết định cuối cùng việc tuyển chọn hay không.

*\* Thông báo cho người trúng tuyển.*

Sau khi ra quyết định tuyển chọn, với số lượng và tiêu chuẩn đầy đủ.

Thì tiến hành thông báo cho người trúng tuyển hẹn ngày ký kết hợp đồng lao động .

#### *1.4.3. Đào tạo và phát triển nhân sự*

Việc đào tạo và tái tạo lao động khách sạn là việc rất cần thiết và mang tính chất thường xuyên. Trong xu thế ngành du lịch, khách sạn ngày càng phát triển như hiện nay thì vấn đề nhân sự cũng rất được quan tâm thỏa đáng kể cả về số lượng cũng như chất lượng dần phù hợp với sự phát triển của du lịch quốc tế. Vì vậy mà đào tạo phát triển nhân sự nhằm mục đích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động. Đây cũng là một sự đầu tư sinh lợi giữa lợi ích của người lao động và mục tiêu của tổ chức. Đào tạo được tiến hành theo hai hình thức chính là đào tạo tại khách sạn và gửi nhân viên đến các trung tâm các trường đào tạo chuyên môn nghiệp vụ (hay còn gọi là đào tạo ngoài)

Có thể đào tạo ngắn hạn trong vài ngày hoặc vài tháng với mục đích sử dụng ngay nhân sự cho hoạt động kinh doanh khách sạn. Hoặc đào tạo dài hạn (từ 2 năm trở lên) những đối tượng thường là nhà quản lý hay nhân viên kỹ thuật cao. Đào tạo nhằm góp phần vào duy trì sự ổn định và phát triển của khách sạn. Nội dung đào tạo chủ yếu của khách sạn là đào tạo lao động nghiệp vụ ở các bộ phận lễ tân, buồng, bar, bàn...để nâng cao tay nghề và đổi mới cung cách phục vụ.

#### *1.4.4. Đánh giá kết quả công việc*

Để đánh giá kết quả công việc căn cứ vào các chỉ tiêu sau:

Năng suất lao động là một phạm trù kinh tế nó nói lên kết quả hoạt động sản xuất có mục đích của con người trong đơn vị thời gian nhất định

Các chỉ tiêu đánh giá về năng suất lao động :

- Trường hợp thời gian cố định
- Trường hợp sản lượng cố định.

Tăng năng suất lao động không chỉ là một hiện tượng kinh tế thông thường mà là một quy luật kinh tế chung cho mọi hình thái xã hội, nó mang nhiều ý nghĩa cho sự phát triển kinh tế xã hội nói chung và cho từng doanh nghiệp nói riêng gồm:

- Làm giảm giá thành sản phẩm
- Giảm số người làm việc
- Tạo điều kiện tăng quy mô và tốc độ của tổng sản phẩm quốc dân và thu nhập quốc dân.

Phương pháp đánh giá cho điểm: Phương pháp đánh giá cho điểm cho phép người sử dụng có nhiều lựa chọn trong việc thiết kế mô hình đánh giá. Theo phương pháp này người đánh giá xem xét từng tiêu chí đánh giá (đặc điểm của người được đánh giá) và cho điểm hoặc xếp hạng dựa trên một thang đánh giá được xây dựng từ trước. Thông thường thang đánh giá (thang điểm) gồm một số bậc được xếp hạng từ thấp tới cao, từ “kém” cho tới “xuất sắc” hoặc một cách sắp xếp tương tự nào đó.

Phương pháp đánh giá mô tả: Trong phương pháp đánh giá mô tả, người đánh giá thể hiện đánh giá của mình về người được đánh giá bằng việc viết một bản báo cáo đánh giá.

#### *1.4.5. Chế độ đãi ngộ*

Chế độ đãi ngộ dành cho người lao động gồm 2 loại: đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

- Đãi ngộ tài chính gồm tiền lương, thưởng, các quyền lợi về vật chất khác như quyền mua cổ phiếu, trái phiếu...

“Tiền lương là khoản tiền trả cho người lao động khi hoàn thành công việc nào đó”

Tiền lương = Đơn giá tiền lương nhà nước \* hệ số lương cho từng chức danh của người lao động.

(Hệ số như: giờ công, chức vụ, cấp bậc, thâm niên làm việc, làm thêm giờ, độc hại)

Thu nhập hàng tháng của người lao động được tính như sau:

Thu nhập = lương cơ bản + phụ cấp + tiền thưởng

(40%) (30%) (30%)

Phúc lợi được hưởng: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ tết, ăn giữa ca, trợ cấp khó khăn, quà tặng...

Ngoài ra còn có chính sách khuyến khích để tạo động lực làm việc thật tốt của người lao động trong khách sạn cả về vật chất (lương thưởng, phụ cấp, phúc lợi) và tinh thần (điều kiện làm việc tốt, cơ hội thăng tiến khen thưởng...)

Tiền lương trong doanh nghiệp: Đơn giá tiền lương kế hoạch được xác định bằng bốn phương pháp như sau:

+ Phương pháp thứ nhất: Đơn giá tiền lương / doanh thu

+ Phương pháp thứ hai: Đơn giá tiền lương / sản phẩm

+ Phương pháp thứ ba: Đơn giá tiền lương / tổng doanh thu - chi phí chưa tính lương

+ Phương pháp thứ tư: Đơn giá tiền lương / lợi nhuận

Tiền lương bình quân = tổng quỹ lương / tổng lao động sử dụng

Tốc độ tăng lương bình quân = tiền lương năm kế hoạch / tiền lương thực hiện năm trước liền kề.



Để hoạt động sản xuất có hiệu quả thì doanh nghiệp phải đảm bảo: Tốc độ tăng tiền lương bình quân < tốc độ năng suất lao động.

- Đãi ngộ phi tài chính gồm chế độ phúc lợi khác như:

+ Đãi ngộ thông qua công việc: Đối với nhân viên trong khách sạn, công việc được hiểu là những hoạt động cần thiết mà họ được tổ chức giao cho và họ có nghĩa vụ phải hoàn thành (nhiệm vụ và trách nhiệm. Công việc mà hàm chứa nhiều cơ hội thăng tiến sẽ làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng và thỏa mãn, các nhu cầu cơ bản không những được đáp ứng tốt hơn mà các nhu cầu cấp cao (nhu cầu được thể hiện, được kính trọng...) cũng được thỏa mãn đầy đủ.

+ Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc: Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc được thực hiện dưới các hình thức như : tạo dựng không khí làm việc; đảm bảo điều kiện vệ sinh và an toàn lao động; việc tổ chức các phong trào, hoạt động đoàn thể cũng là một chính sách đãi ngộ phi tài chính đối với nhân viên; thời gian và giờ giấc làm việc linh hoạt.

#### *1.4.6. Chế độ sa thải, thôi việc, chấm dứt hợp đồng lao động*

Chế độ này được áp dụng khác nhau trong mỗi doanh nghiệp nhưng nói chung được áp dụng trong các trường hợp: khi người lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động hoặc do công ty không trưng dụng bởi người lao động không đủ khả năng đáp ứng công việc hay do vi phạm kỷ luật, nội quy, quy chế ..

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG - HẢI PHÒNG**

### **2.1. Khái quát chung về khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

Tập đoàn Cổ phần Khách sạn Nam Cường Hà Nội được thành lập với tên ban đầu là Tổ hợp dịch vụ vận tải vật tư nông nghiệp và xây dựng Xuân Thủy năm 1984. Sau năm lần đổi tên từ ngày 20/12/2007 Khách sạn chính thức hoạt động theo mô hình Tập đoàn với tên mới là Khách sạn trách nhiệm hữu hạn Tập đoàn Nam Cường. Tháng 8/2009 Khách sạn đổi tên giao dịch thành Khách sạn Cổ phần Tập đoàn Nam Cường Hà Nội, đặt trụ sở tại Lô 24 đường Đông A, Khu Đô Thị Mới Hòa Vượng, Thành phố Nam Định.

Trải qua hơn 30 năm hình thành và phát triển, Tập đoàn Nam Cường luôn giữ vững tôn chỉ Uy tín – Vững bền – Nhân văn. Tiếp nối tầm nhìn và đạo lý kinh doanh phát triển bền vững vì cộng đồng mà Người sáng lập đã đề ra, Tập đoàn định hướng phát triển các sản phẩm ở phân khúc cao cấp, thân thiện môi trường, lấy khách hàng làm trung tâm, hướng tới sự thỏa mãn của khách hàng làm mục tiêu lâu dài.

Trong xu thế hội nhập toàn cầu, Tập đoàn đang trên đà hợp tác, liên doanh, liên kết với các đối tác trong và ngoài nước phát triển các dự án đẳng cấp quốc tế, góp phần xây dựng đất nước đi lên mạnh mẽ, vươn tầm quốc tế. Mục tiêu của Tập đoàn là phát triển lớn mạnh thương hiệu Nam Cường về bất động sản và xây dựng chuỗi thương hiệu Nam Cường Hotel & resort trên toàn quốc.

Hệ thống Khách sạn Nam Cường được ra đời từ tâm huyết của người sáng lập Tập đoàn – Cố Chủ tịch Trần Văn Cường trong định hướng phát triển lĩnh vực bất động sản và du lịch nghỉ dưỡng cao cấp của Tập đoàn.

Năm 1998, Cố Chủ tịch Trần Văn Cường sáng lập Khách sạn Tray. Tháng 1 năm 1999 đổi tên thành Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng đã đánh dấu sự hình thành và phát triển bền vững của hệ thống khách sạn Nam Cường. Trải qua hơn 18 năm hoạt động, Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng đã khẳng định được thương hiệu trên thị trường du lịch của thành phố Hải Phòng.

Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng mang đậm nét văn hóa truyền thống cho một cuộc sống thanh lịch với dịch vụ hoàn hảo và phong cách hiện đại. Nằm giữa trung tâm thành phố, bên đô thị náo nhiệt và bên công viên hồ nước thanh bình, tạo nên sự duyên dáng và phong cách độc đáo thể hiện đẳng cấp quốc tế. Hệ thống 78 phòng nghỉ cao cấp và hiện đại, khách sạn đáp ứng được mọi nhu cầu của khách thương gia, du lịch trong và ngoài nước.

Cùng với định hướng phát triển lâu dài trong lĩnh vực kinh doanh thương mại – du lịch – khách sạn của Tập đoàn Nam Cường, Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng cùng Khách sạn Nam Cường - Hải Dương và một số khách sạn sắp đưa vào hoạt động như Khách sạn Nam Cường - Đồ Sơn, Khách sạn Nam Cường - Nam Định, Khách sạn Nam Cường - Dương Nội... khẳng định sự phát triển bền vững và chuyên nghiệp của Nam Cường trong lĩnh vực du lịch – khách sạn – nghỉ dưỡng. Đồng thời hướng tới nâng cấp khách sạn Nam Cường – Hải Phòng trở thành khách sạn sang trọng đầu tiên tại Hải Phòng.

Khách sạn Nam Cường – Hải Phòng đạt tiêu chuẩn 4 sao, đảm bảo đón tiếp và phục vụ khách chu đáo đã trở thành địa chỉ tin cậy, một nơi dừng chân lý tưởng cho du khách đến thành phố Hải Phòng.

### **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

*\* Chức năng:*

Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng có chức năng hoạt động chính là

kinh doanh lưu trú với nhiều loại buồng nghỉ khác nhau từ buồng hạng tiêu chuẩn đến hạng đặc biệt, cung cấp cho khách chỗ nghỉ ngơi, thư giãn với đầy đủ các trang thiết bị tiện nghi và luôn cố gắng đáp ứng các nhu cầu của khách trong quá trình khách lưu trú tạo cho khách cảm giác thoải mái, coi khách sạn như: “*Gia đình khi xa nhà*”.

Song song với kinh doanh lưu trú là kinh doanh ăn uống. Với hai hệ thống nhà hàng Âu, Á và một quầy đồ uống đảm bảo phục vụ khách các bữa ăn chính, bữa ăn phụ trong ngày đối với cả khách lưu trú tại khách sạn và khách vắng lai. Ngoài ra, khách sạn còn tổ chức các loại tiệc như tiệc cưới, liên hoan, sinh nhật, hội nghị, hội thảo,...nhằm làm phong phú thêm các dịch vụ khách, đem lại nguồn lợi nhuận cao cho khách sạn.

Để hỗ trợ và đáp ứng một cách tốt nhất các nhu cầu của khách trong thời gian lưu trú, khách sạn Nam Cường Hải Phòng còn kinh doanh các dịch vụ bổ sung như giặt là, vận chuyển, hướng dẫn du lịch, massage, spa, bể bơi,...

*\* Nhiệm vụ:*

Khách sạn Nam Cường Hải Phòng có nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Cung ứng các dịch vụ về lưu trú, ăn uống, dịch vụ bổ sung đáp ứng các nhu cầu của khách cả về số lượng, chất lượng và chủng loại.

- Thực hiện các chỉ tiêu về sử dụng, quản lý tốt cơ sở vật chất, vốn đầu tư và sử dụng hợp lý, tiết kiệm nhân sự hiện có nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế và chất lượng phục vụ tại khách sạn.

- Khai thác triệt để các điều kiện hiện có, tổ chức có chất lượng cao các hoạt động dịch vụ đảm bảo duy trì quy trình, tiêu chuẩn, chất lượng phục vụ và làm hài lòng khách hàng.

- Đảm bảo an ninh, an toàn trong quá trình khách lưu trú tại khách sạn, bảo vệ môi trường sinh thái, giữ gìn và phát huy truyền thống văn hóa, bản

sắc dân tộc và nhân phẩm của người Việt Nam.

- Thực hiện đúng các quy định của ngành, nhà nước về kinh doanh du lịch nói chung và khách sạn nói riêng.

### **2.1.3. Cơ sở vật chất của khách sạn Nam Cường**

Là một khách sạn 4 sao, cơ sở vật chất của khách sạn là một thế mạnh trong việc thu hút khách du lịch quốc tế, bao gồm:

- Khu vực tiền sảnh của khách sạn được tạo dáng cao, đồ sộ nhưng cách bài trí đơn giản, nhã nhặn đem lại cho khách không gian ấm cúng, vừa cổ điển vừa hiện đại.

- Khu vực lễ tân được trang bị máy tính nối mạng nội bộ( sử dụng phần mềm FiDeLiO) liên kết các bộ phận khác tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên tổng hợp các thông tin, cá hóa đơn thanh toán của khách một cách nhanh chóng. Ngoài ra quầy còn trang bị ALACATEL 4400 số nên khách có thể liên lạc điện thoại trực tiếp trong nước và quốc tế một cách nhanh nhất.

- Bên cạnh đó khu vực tiền sảnh của khách sạn còn được bố trí một quầy lưu niệm ( giftshop) phục vụ khách.

- Khách sạn có 78 phòng nghỉ được trang bị những thiết bị tiện nghi, hiện đại đạt tiêu chuẩn quốc tế luôn sẵn sàng đáp ứng khách hàng

- Khách sạn có 4 phòng hội nghị, hội thảo có sức chứa 200 khách phù hợp cho việc tổ chức lễ cưới, hội nghị tiệc sinh nhật và các hoạt động khác.

- Hệ thống nhà hàng với 2 nhà hàng và 4 quầy bar: Nhà hàng Hải Đăng chuyên phục vụ các món ăn Âu theo kiểu buffet Nhà hàng ShinShin chuyên phục vụ các món ăn Á

Cơ sở vật chất của khách sạn đạt chất lượng tốt, với các trang thiết bị hiện đại:

- Hệ thống điều hòa nhiệt độ, mạng lưới cung cấp điện gồm 2 máy biến thế 1000kw – 6kv/0,4 hiệu SDMO và 2 máy phát điện dự phòng

hiệu MISHUBISHI 1000kw. Tập trung 3 máy làm lạnh hiệu CIAT (Pháp) với 400.000 calo

- Hệ thống thông tin liên lạc: Sử dụng hệ thống kỹ thuật số

- Hệ thống truyền thanh, truyền hình với 18 kênh truyền hình, 4 kênh âm nhạc.

- Hệ thống nước: Hệ thống cung cấp nước và xử lý nước tiêu chuẩn đảm bảo đủ nước sạch và đặc biệt là hệ thống cung cấp nước luôn luôn đáp ứng nhu cầu trong khách sạn.

- Hệ thống máy thông gió và thoát hơi: Cung cấp gió và được làm sạch sơ bộ

- Hệ thống giặt là: 4 máy giặt công suất 40w, 3 máy giặt công suất 8w, 1 máy là ga, 2 máy sấy khô, 2 máy là hơi, 1 máy tẩy.

- Ngoài ra hệ thống còn được trang bị những thiết bị hiện đại như kho lạnh, bếp ga cỡ lớn, lò cao tầng, máy rửa bát.

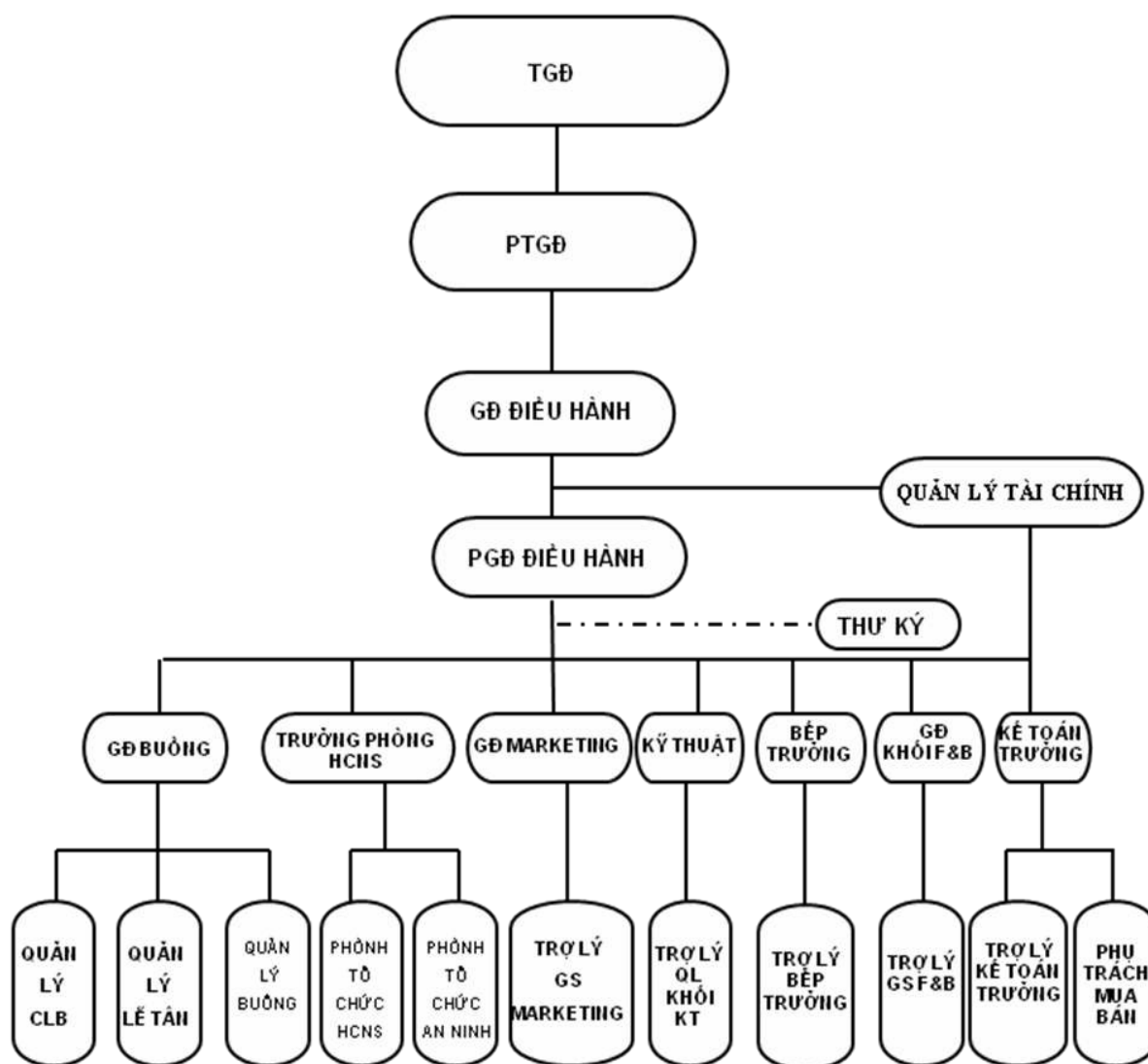
- Hệ thống mạng internet luôn đảm bảo truy cập những thông tin cần thiết, kịp thời.

#### **2.1.4. Cơ cấu tổ chức khách sạn Nam Cường**

Cơ cấu tổ chức của khách sạn Nam Cường được biểu hiện qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của khách sạn Nam Cường - Hải Phòng

## SƠ ĐỒ TỔ CHỨC



(Nguồn: Phòng nhân sự khách sạn Nam Cường - Hải Phòng)

### Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận:

- **Hội đồng quản trị:** đây là bộ phận quyết định những vấn đề quan trọng nhất của công ty về chiến lược kinh doanh, chính sách kinh doanh. Chủ tịch Hội đồng quản trị có quyền triệu tập họp hội đồng quản trị và có quyền làm chủ tọa, lập kế hoạch và chương trình, giám sát việc thực hiện

các quyết định của hội đồng quản trị, thay mặt hội đồng quản trị ký các quyết định.

- **Giám đốc điều hành:** là người điều hành công việc ,chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về kết quả kinh doanh,điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty ,tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh của công ty, kiểm tra giám sát các bộ phận cấp dưới.Chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện quyền và nghĩa vụ của mình.Giám đốc thực hiện quyền và nhiệm vụ được giao một cách trung thực vì lợi ích hợp pháp của công ty.

- **Giám đốc buồng:** Quản lý đôn đốc bộ phận buồng, clb sức khỏe, bộ phận lễ tân thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- **Giám đốc khối F&B:** chịu trách nhiệm về khối ăn uống quản lý thực phẩm phục vụ cho tiệc cưới, hội nghị, hội thảo trong khách sạn.

- **Phòng tài chính kế toán:** có trách nhiệm theo dõi toàn bộ các hoạt động tài chính của khách sạn. Các hoạt động này bao gồm nhận tiền mặt và chuyển khoản ngân hàng, chi trả tiền lương, lưu trữ các số liệu hoạt động, chuẩn bị báo cáo nội bộ kiểm toán và các quy định về tài chính. Bộ phận kế toán phải phối hợp chặt chẽ với bộ phận lễ tân.

- **Phòng thị trường và lữ hành:**

+ Tổ chức và tiến hành nghiên cứu thị trường khách trong nước và quốc tế , tiến hành các hoạt động tuyên truyền quảng cáo thu hút các nguồn khách đến với công ty.

+ Ký hợp đồng với các công ty nước ngoài,các tổ chức cá nhân trong và ngoài nước để khai thác nguồn khách quốc tế vào Việt Nam,khách nước ngoài tại Việt Nam và khách du lịch Việt Nam.

+ Tổ chức điều động bố trí hướng dẫn viên cho các chương trình du



lịch, xây dựng và duy trì đội ngũ hướng dẫn viên ,cộng tác viên đáp ứng nhu cầu hướng dẫn của công ty.

+ Duy trì các mối quan hệ của công ty với nguồn khách ,đề xuất các phương án mở các chi nhánh đại diện của công ty.

+ Đảm bảo hoạt động thông tin giữa công ty với các nguồn khách .Thông báo cho các bên ,các bộ phận có liên quan trong công ty về kế hoạch các nguồn khách,nội dung các hợp đồng cần thiết cho việc phục vụ khách.

- **Bộ phận an ninh** : có trách nhiệm chính trong việc bảo vệ an toàn cho khách sạn,khách đến thăm khách sạn,nhân viên và toàn bộ tài sản .Bộ phận này bao gồm cả việc tuần tra xung quanh khách sạn và điều khiển các thiết bị giám sát.Các nhân viên bảo vệ ở đây luôn giữ thái độ tôn trọng khách vì vậy đã để lại ấn tượng tốt cho khách khi đến khách sạn vì ngoài bộ phận lễ tân thì bảo vệ chính là người đầu tiên tiếp xúc với khách.

- **Phòng nhân sự**: Phòng nhân sự có trách nhiệm trong việc tuyển dụng nhân sự ( bao gồm cả việc tuyển dụng và lựa chọn nhân sự trong và ngoài ) cũng như các chương trình đào tạo , định hướng đào tạo, mối quan hệ giữa các nhân viên ,tiền lương, quan hệ lao động và phát triển nhân sự. Trong những năm gần đây bộ phận này đã trở nên quan trọng do yêu cầu tuân thủ luật pháp và áp lực gia tăng trong cạnh tranh kinh doanh. Ngày nay các khách sạn có xu hướng đặt mục tiêu cao hơn vào việc phát triển và đào tạo nhân sự của họ đồng thời điều chỉnh các chính sách tuyển dụng để duy trì lực lượng lao động hiện có.

- **Bộ phận nhà hàng** :Tổ chức nhận khách và phục vụ khách theo đúng yêu cầu, quản lý tài sản trang thiết bị phục vụ trong phòng ăn và quầy bar.Tổ chức nhân viên chuẩn bị phòng ăn chu đáo ,đảm bảo vệ sinh ,thông thoáng mát mẻ, âm thanh ánh sáng hợp lý, phục vụ bữa ăn theo đúng quy trình kỹ thuật chu đáo kịp thời. Phục vụ ăn uống đảm bảo vệ sinh an

toàn thực phẩm. Phối hợp chặt chẽ với bộ phận bếp để phục vụ khách tốt nhất. Thực hiện đủ chức năng nhiệm vụ theo đúng quy định của khách sạn.

- **Bộ phận bếp:** Xác định và thực hiện các quy định, chế độ tại nhà bếp, lập kế hoạch và tổ chức lên thực đơn. Nghiêm chỉnh chấp hành pháp lệnh vệ sinh an toàn thực phẩm, làm tốt công tác vệ sinh an toàn thực phẩm, vệ sinh môi trường và vệ sinh nhà bếp, lắng nghe ý kiến đề nghị của cán bộ, công nhân viên không ngừng đổi món ăn, nâng cao chất lượng món ăn. Làm tốt công tác hạch toán giá thành, thống kê và công khai bảng biểu hàng tháng. Đảm bảo mua hàng kịp thời, thực phẩm tươi sống đảm bảo chất lượng.

- **Bộ phận kỹ thuật và bảo dưỡng:** Có trách nhiệm sửa chữa và bảo dưỡng tòa nhà khách sạn và các phương tiện bên trong cũng như thực hiện chương trình bảo dưỡng định kỳ. Chương trình này được thiết lập để đánh giá các hư hỏng có thể phát sinh đối với các trang thiết bị và máy móc để đảm bảo rằng chúng không bị hỏng hóc bằng cách duy trì chúng ở trong tình trạng hoạt động tốt.

- **Khối lưu trú :**

+ **Bộ phận lễ tân :** Đây là bộ phận dễ nhìn thấy nhất trong khách sạn chịu trách nhiệm cho các hoạt động lễ tân ở sảnh và toàn bộ các hoạt động nhận buồng và trả buồng. Bộ phận này cũng có trách nhiệm đối với các nhiệm vụ đặt chỗ, tổng đài điện thoại dịch vụ thư ký văn phòng và concierge. Bộ phận lễ tân là cầu nối giữa khách hàng và bộ phận khác trong khách sạn.

+ **Bộ phận nhà buồng :**

Bộ phận này có trách nhiệm quản lý các buồng khách và sự sạch sẽ của các buồng khách cũng như các khu vực công cộng trong khách sạn.

Cần phải ghi nhận rằng các hoạt động và chức năng cơ bản này là rất

cần thiết khi cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng, các nhân viên được giao cho các vị trí được chuyên môn hóa trong một khách sạn.

Nâng cao tinh thần trách nhiệm và làm chủ trong việc bảo vệ tài sản của khách. Bảo vệ an toàn tính mạng giữ gìn sự yên tĩnh của khách và bảo vệ tài sản của họ trong phòng ngủ. Đồng thời nhân viên của bộ phận buồng phải nắm vững quy trình sử dụng các trang thiết bị trong buồng ngủ.

Phải thường xuyên tuyên truyền giới thiệu để khách hiểu rõ và thực hiện đúng nội quy của khách sạn.

Phối hợp chặt chẽ với các bộ phận có liên quan một cách hiệu quả, đảm bảo mọi yêu cầu của khách, thường xuyên phản ánh các ý kiến khách hàng đến các bộ phận liên quan.

#### **2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn trong thời gian qua được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của khách sạn giai đoạn 2013-2015****Đơn vị: triệu đồng**

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch ( $\pm$ )		So sánh (%)	
					2014/	2015/	2014/	2015/
					2013	2014	2013	2014
1	Tổng doanh thu	23,652	28,340	31,097	4,688	2,757	120.28	109.73
2	Tổng chi phí	20,055	23,875	26,192	3,820	2,317	119.05	109.7
3	Tổng LN trước thuế	3,597	4,465	4,905	868	44	124.13	109.85
4	Thuế	1007	1,250	1,373	243	123	124.13	109.84
5	Lợi nhuận sau thuế	2,590	3,215	3,532	625	317	124.13	109.86

*(Nguồn: Báo cáo tài chính khách sạn Nam Cường - Hải Phòng các năm 2013-2015)*

Qua bảng số liệu 2.1 ta thấy, trong 3 năm gần đây, tổng doanh thu của khách sạn luôn tăng. Tuy nhiên tốc độ tăng doanh thu của năm 2015 so với 2014 chỉ đạt 9,73% trong khi tốc độ tăng cùng kỳ năm trước là 20,28%. Điều này khá phù hợp với xu thế chung của thị trường khách sạn nhà hàng Việt Nam. Theo báo cáo của Grant Thornton Việt Nam (một trong những công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất trên thế giới), năm 2014, ngành khách sạn có nhiều tiềm năng và triển vọng cũng như cơ hội để phát triển, trong đó, phân khúc khách sạn 3-4 sao có triển vọng kinh doanh tốt nhất. Còn năm 2015 là năm khó khăn đối với ngành khách sạn Việt Nam do tác động trực tiếp từ cuộc khủng hoảng của một số nền kinh tế lớn, cũng như những yếu tố địa chính trị và vấn đề an ninh an toàn của ngành du lịch toàn cầu đang bị thách thức. Khách sạn Nam Cường là một khách sạn 4 sao, với 86% du khách là du khách quốc tế, nên cũng bị ảnh hưởng bởi khó khăn chung này nên tốc độ tăng doanh thu ít hơn so với tốc độ tăng của năm 2014.

Về lợi nhuận, theo báo cáo của Grant Thornton (2016), năm 2015, cả hai phân khúc khách sạn 4 sao và 5 sao đều hoạt động kém hiệu quả hơn, nhưng tại khách sạn Nam Cường, lợi nhuận của năm 2015 vẫn đạt tốc độ tăng là 9,86% so với năm 2014, điều đó cho thấy khách sạn đã có những biện pháp quản lý hiệu quả các nguồn lực của mình, giúp giảm chi phí kinh doanh và tăng lợi nhuận.

Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng là khách sạn 4 sao nổi tiếng ở Hải Phòng, hoạt động kinh doanh của khách sạn chủ yếu hướng vào phân khúc khách du lịch đến từ nước ngoài, tỷ trọng doanh thu đến từ nguồn khách này là rất cao.

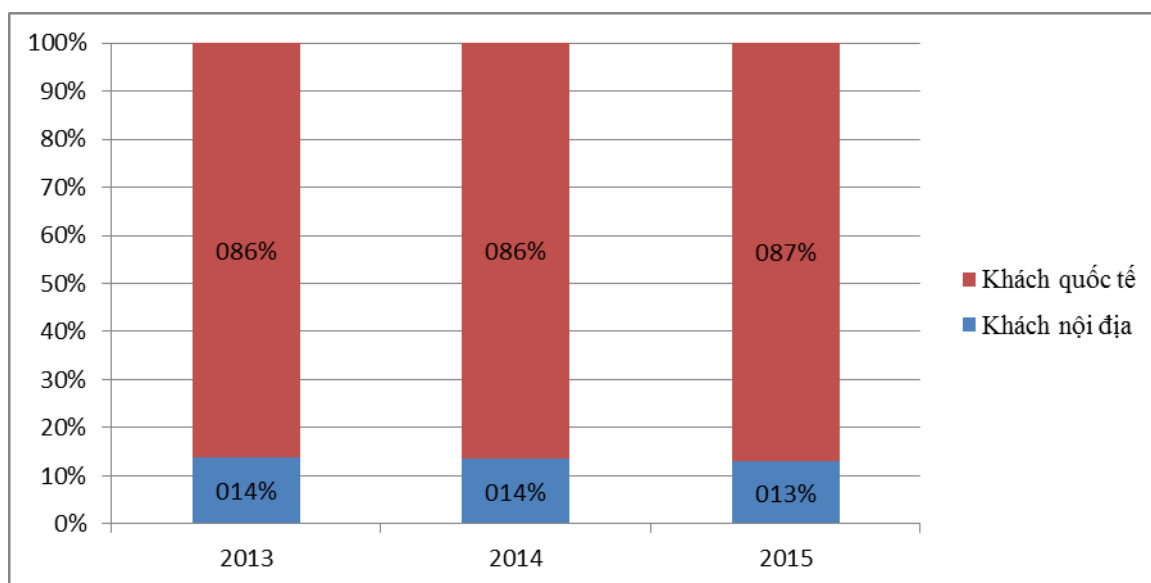
**Bảng 2.2: Tình hình đón khách của khách sạn các năm 2013 – 2015**

Chỉ tiêu \ Năm	Đơn vị tính	2013		2014		2015		So sánh (%)	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	2014/2013	2015/2014
1. Tổng khách	Khách	35860	100	37900	100	39980	100	105.69	105.49
<b>Khách quốc tế</b>		<b>30880</b>	<b>86.11</b>	<b>32750</b>	<b>86.41</b>	<b>34770</b>	<b>86.97</b>	<b>106.06</b>	<b>106.17</b>
Khách nội địa		4980	13.89	5150	13.59	5210	13.03	103.41	101.16
2. Tổng ngày khách	Ngày khách	38905	100	40530	100	43970	100	104.18	108.49
<b>Khách quốc tế</b>		<b>34920</b>	<b>89.76</b>	<b>36250</b>	<b>89.44</b>	<b>39150</b>	<b>89.04</b>	<b>103.81</b>	<b>108</b>
Khách nội địa		3985	10.24	4280	10.56	4820	10.96	107.40	112.62
3. Thời gian lưu lại bình quân	Ngày	1.08		1.07		1.10			
<b>Khách quốc tế</b>		<b>1.13</b>		<b>1.11</b>		<b>1.13</b>			
Khách nội địa		0.80		0.83		0.93			

(Nguồn: Khách sạn Nam Cường – Hải Phòng)

Qua bảng 2.2 ta thấy xét về cả tiêu chí tổng lượng khách và ngày khách, tỷ trọng của đối tượng khách quốc tế luôn chiếm hơn 86% qua các năm. Tỷ trọng này là cao hơn so với con số bình quân của ngành. Theo báo cáo của Grant Thornton, tỷ trọng khách lưu trú quốc tế trên thị trường khách sạn du lịch Việt Nam năm 2014 là 83%, và tỷ trọng này năm 2015 chỉ là 81,1%. Điều này cho thấy khách sạn Nam Cường vẫn luôn giữ vững được hình ảnh thương hiệu cũng như hấp dẫn được khách du lịch quốc tế khi có nhu cầu nghỉ dưỡng tại địa bàn Hải Phòng. Số lượng du khách quốc tế tăng đều đặn với tỷ lệ 6% một năm là một tín hiệu tốt phản ánh sự tăng trưởng bền vững của khách sạn trong chiến lược kinh doanh chú trọng vào phân khúc du khách quốc tế. Xu hướng này được thể hiện trong biểu đồ 2.1:

**Biểu đồ 2.1: Tỷ trọng khách quốc tế của khách sạn giai đoạn 2013-2015**



(Nguồn: Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng)

Về cơ cấu dịch vụ ngành nghề cung ứng, phần lớn doanh thu của khách sạn đến từ dịch vụ lưu trú, được thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 2.3: Doanh thu các bộ phận qua các năm 2013 – 2015**

Đơn vị: triệu đồng

Năm Chi tiêu	2013		2014		2015		So sánh (%)	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	2014/2013	2015/2014
<b>DT lưu trú</b>	14062	59.45	15530	54.8	17410	55.99	110.44	112.11
<b>DT ăn uống</b>	6538	27.65	8950	31.58	9152	29.43	136.89	102.26
<b>DT bổ sung</b>	3052	12.9	3860	13.62	4535	14.58	126.47	117.49
<b>Tổng</b>	14062	59.45	15530	54.8	17410	55.99	110.44	112.11

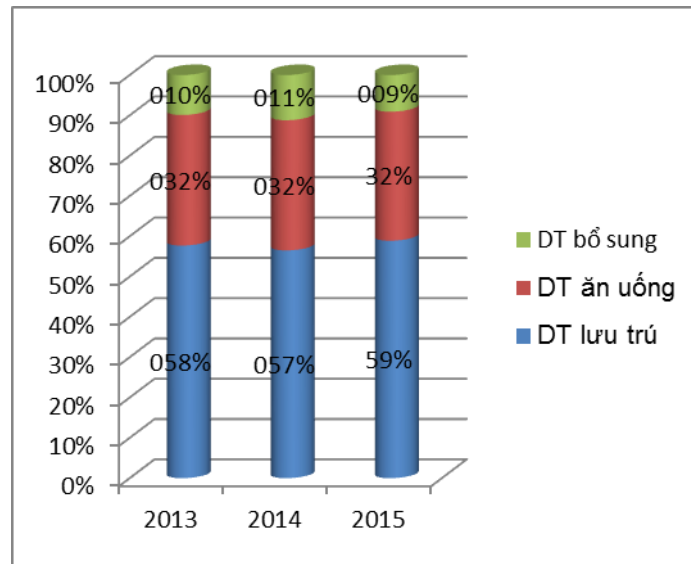
*(Nguồn: Khách sạn Nam Cường – Hải Phòng)*

Bảng 2.3 phản ánh tỷ trọng doanh thu đến từ dịch vụ lưu trú trong giai đoạn 2013-2015 luôn chiếm khoảng 55% tổng doanh thu của khách sạn, luôn là phần đóng góp chính vào tổng doanh thu của khách sạn. Doanh thu từ dịch vụ ăn uống xếp thứ hai, dao động vào khoảng 30% tổng doanh thu.

Cấu phần doanh thu của khách sạn Nam Cường trong giai đoạn vừa qua thay đổi không nhiều và diễn biến tương đồng với các khách sạn 4 và 5 sao khác tại Việt Nam. Điều này được thể hiện trong 2 biểu đồ sau:

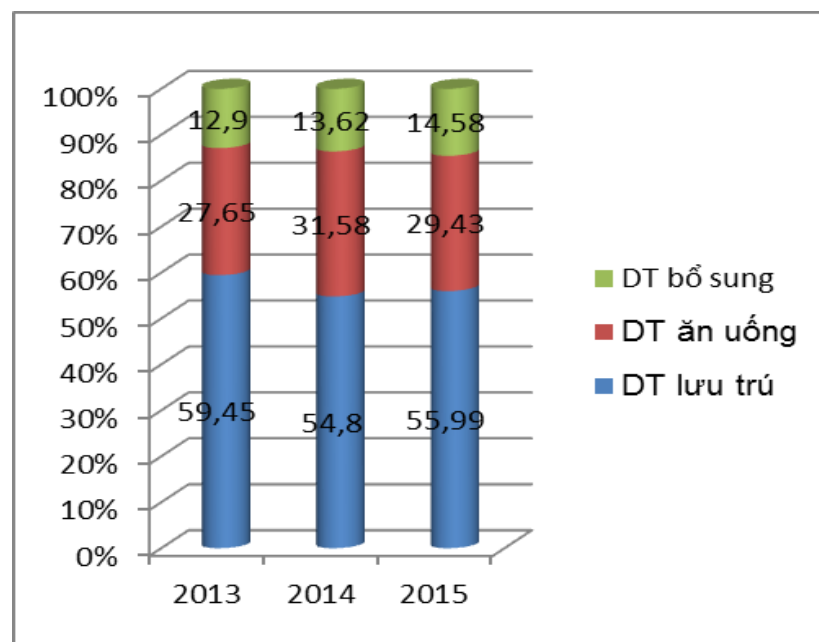


**Biểu đồ 2.2a: Cơ cấu doanh thu của các khách sạn 4 và 5 sao ở Việt Nam giai đoạn 2013-2015**



(Nguồn: Báo cáo Tóm tắt khảo sát ngành Dịch vụ khách sạn 2016 của Grant Thornton)

**Biểu đồ 2.2b: Cơ cấu doanh thu của các khách sạn Nam Cường giai đoạn 2013-2015**



(Nguồn: Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng)

Qua biểu đồ 2.2a ta thấy xu hướng chung của doanh thu các khách sạn 4 và 5 sao ở Việt Nam là: doanh thu bộ phận phòng luôn chiếm tỉ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu, trên 57%. Tỷ trọng này giảm vào năm 2014, và tăng trong năm 2015. Tỷ trọng doanh thu bộ phận nhà hàng ổn định, dao động xung quanh 32%. Ở khách sạn Nam Cường cơ cấu doanh thu cũng có xu hướng biến động như vậy, nhưng về mức độ thì tỷ trọng doanh thu của dịch vụ lưu trú và tỷ trọng doanh thu dịch vụ ăn uống đều nhỏ hơn một chút so với mức bình quân ngành.

## **2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường**

### **2.2.1. Cơ cấu về nhân sự của khách sạn Nam Cường**

Số lượng và cơ cấu nhân sự hiện nay tại khách sạn được thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 2.4: Số lượng và cơ cấu lao động tại khách sạn Nam Cường**

Năm	2013		2014		2015	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
<b>Tổng số lao động</b>	<b>140</b>	100	<b>135</b>	100	<b>128</b>	100
<b>1. Theo TCCV</b>						
<b>LĐ gián tiếp</b>	35	25	36	26.67	33	25.78
<b>LĐ trực tiếp</b>	105	75	99	73.33	95	74.22
<b>2. Theo giới tính</b>						
+ Nam	64	45.7	59	43.7	59	46.1
+ Nữ	76	54.3	76	56.3	69	53.9
<b>3. Theo độ tuổi.</b>						
21 – 25	15	10.7	15	11.1	13	10.2
26 – 35	48	34.3	47	34.8	47	36.7
36 - 45	57	40.7	53	39.3	45	35.2
46 – 60	20	14.3	20	14.8	23	17.9

(Nguồn: Báo cáo nhân sự Khách sạn Nam Cường năm 2013-2015)

Số liệu ở bảng 2.4 cho thấy từ năm 2013 đến năm 2015, tổng số lao động của khách sạn có xu hướng giảm đi. Tổng số lao động của khách sạn năm 2013 là 140 người, khách sạn hiện có như vậy định mức lao động của khách sạn (xét theo tỷ lệ tổng số nhân viên chia theo tổng số phòng) là  $140:778 = 1.79 : 1$

Theo tỷ lệ này ta có cứ 1 phòng thì có 1.79 lao động. Định mức này còn ở mức tương đối cao (mức chuẩn của khách sạn 4 sao 1.62 lao động /phòng). Như vậy vào thời điểm này, khách sạn cần điều chỉnh lực lượng lao động

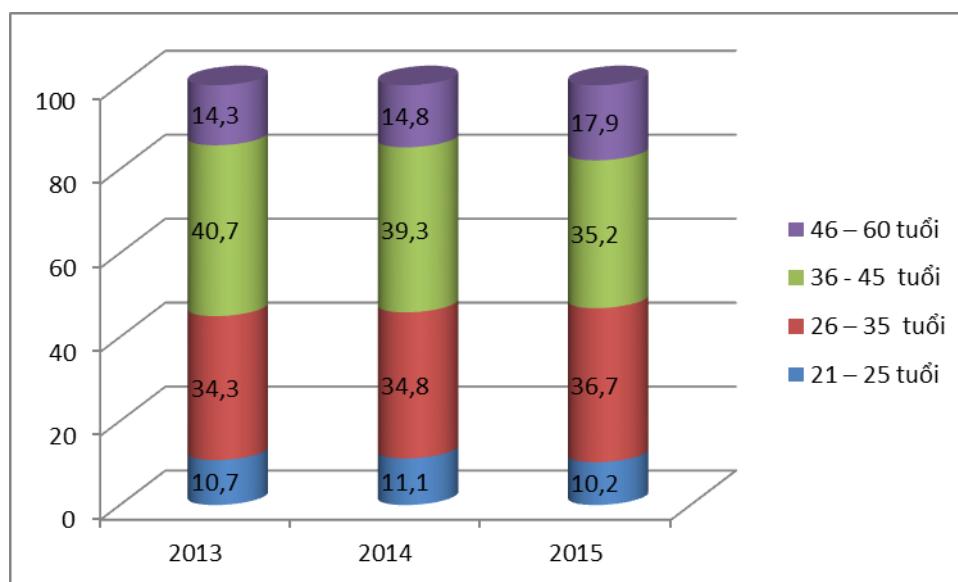
giảm để phù hợp hơn. Đến năm 2015, tỷ lệ này tại khách sạn đạt  $128/78 = 1.64$ , nghĩa là gần đạt với mức chuẩn chung. Số lao động giảm đều ở cả khối lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

Về cơ cấu lao động theo tính chất công việc, tỷ lệ lao động làm công việc gián tiếp dao động trong khoảng từ 25-27%. Cơ cấu này là phù hợp với đặc điểm của dịch vụ kinh doanh khách sạn, sản phẩm du lịch khách sạn chỉ có thể là sản phẩm hoàn chỉnh khi có sự tham gia tính trực tiếp của đội ngũ nhân viên trong khách sạn. Điều này được thể hiện qua sự tiếp xúc trực tiếp giữa người tiêu dùng và nhân viên. Như vậy sản phẩm dù có thể nào đi chăng nữa thì cũng không tự nó cung cấp cho người tiêu dùng một sự thoả mãn nếu không có sự phục vụ trực tiếp của con người với tư cách là người phục vụ.

Về giới tính, tỷ lệ lao động nữ trong khách sạn luôn lớn hơn so với lao động nam, và tỷ lệ này cũng đang có xu hướng giảm xuống. Việc tỷ lệ lao động nữ chiếm ưu thế là một đặc điểm thường thấy trong các khách sạn kinh doanh về khách sạn du lịch, vì họ rất phù hợp với các công việc phục vụ ở các bộ phận như Buồng, Bàn, Bar, Lễ Tân..., các bộ phận này lại thường chiếm tỷ trọng lớn về số lượng lao động. Còn nam giới thì thích hợp ở các bộ phận như bộ phận quản lý, bảo vệ, bếp, vốn có định mức số lao động ít hơn.

Về độ tuổi, cơ cấu độ tuổi của đội ngũ lao động trong khách sạn được biểu thị trong biểu đồ sau:

**Biểu đồ 2.3: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ lao động khách sạn Nam Cường**



(Nguồn: Khách sạn Nam Cường năm 2013-2015)

Nhìn vào biểu đồ trên ta thấy lao động trong khách sạn chủ yếu là lao động trẻ, tỷ trọng lao động có độ tuổi dưới 35 tuổi đang có xu hướng tăng lên, còn độ tuổi trên 45 chỉ chiếm một tỷ lệ dưới 20% trong tổng số lao động của khách sạn. Nói chung lao động trong hoạt động kinh doanh khách sạn và dịch vụ du lịch, đặc biệt các bộ phận như bộ phận lễ tân, bộ phận bàn, bộ phận Bar thì công việc thích hợp với lao động trẻ tuổi. Còn đội ngũ lao động lớn tuổi hầu hết nằm ở khối lao động gián tiếp cũng như chủ yếu ở các vị trí quản lý. Như vậy có thể nói cơ cấu độ tuổi của lực lượng lao động của khách sạn phù hợp với loại hình và dịch vụ kinh doanh chính của khách sạn.

**\* Cơ cấu lao động theo trình độ của đội ngũ lao động khách sạn**

Khi phân tích về thực trạng nhân sự của một doanh nghiệp, yếu tố chất lượng nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc phản ánh về nguồn lực này. Chất lượng nhân sự được biểu hiện qua nhiều chỉ tiêu, đối với lĩnh vực kinh doanh khách sạn chỉ tiêu trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ là các chỉ tiêu quan trọng. Trình độ của đội ngũ nhân lực của khách sạn Nam Cường

được thể hiện trong bảng 2.5 và biểu đồ 2.3 sau:

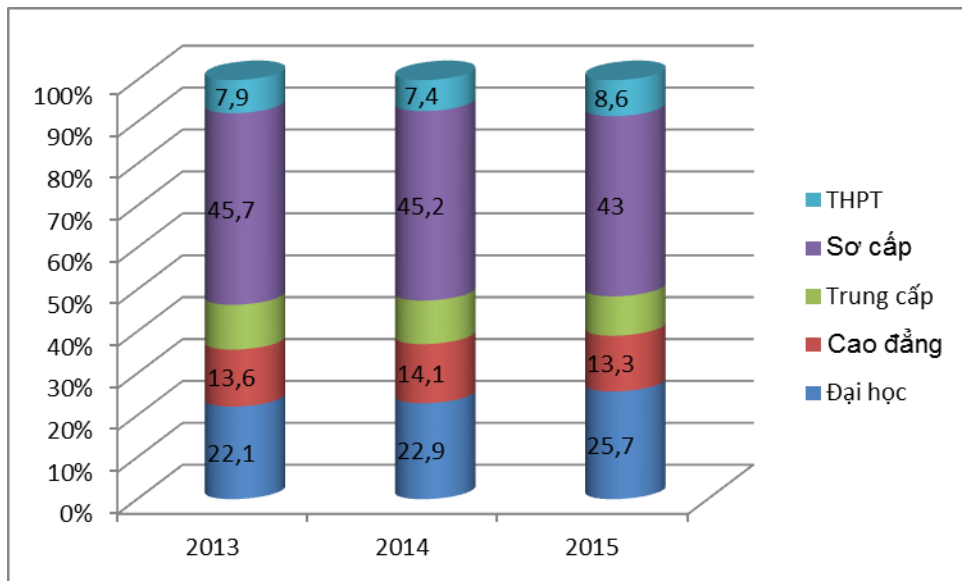
**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ của khách sạn Nam Cường**

Năm	2013		2014		2015	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
<b>Trình độ chuyên môn</b>						
<b>Đại học</b>	31	22.1	31	22.9	33	25.7
<b>Cao đẳng</b>	19	13.6	19	14.1	17	13.3
<b>Trung cấp</b>	15	10.7	14	10.4	12	9.4
<b>Sơ cấp</b>	64	45.7	61	45.2	55	43
<b>THPT</b>	11	7.9	10	7.4	11	8.6
<b>Trình độ ngoại ngữ</b>						
Sơ cấp	99	70.71	94	69.63	91	71.09
Trung cấp:	35	25.00	36	26.67	33	25.78
Cao cấp:	6	4.29	5	3.70	4	3.13

(Nguồn: Báo cáo nhân sự Khách sạn Nam Cường năm 2013-2015)

(Trình độ ngoại ngữ được phân theo khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc: Sơ cấp (bậc 1 và bậc 2: chứng chỉ A1 và A2); Trung cấp (bậc 3 và bậc 4: chứng chỉ B1, B2); Cao cấp: bậc 5 và bậc 6: chứng chỉ C1, C2).

**Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ của khách sạn Nam Cường**



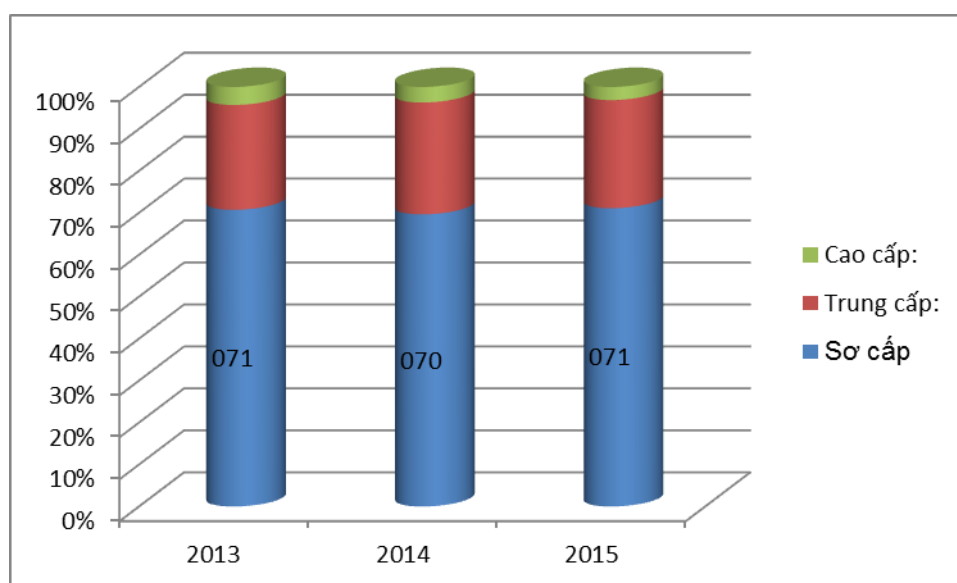
(Nguồn: Khách sạn Nam Cường năm 2013-2015)

Số liệu ở bảng 2.3 và biểu đồ 2.4 phản ánh trình độ đội ngũ lao động của khách sạn, chủ yếu là lao động có trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng. Nếu xét dưới góc độ lao động đã qua đào tạo hay không thì có thể nói đây là một điểm mạnh của nhân sự khách sạn, vì tỷ trọng lao động chưa qua đào tạo nghề chỉ chiếm khoảng dưới 9%. Thông thường, trình độ lao động của các khách sạn kinh doanh trong lĩnh vực du lịch khách sạn thường thấp do có nhiều công việc là lao động trực tiếp thuần túy chân tay. Tuy nhiên, Khách sạn Nam Cường là một khách sạn 4 sao, mà có tới 45% CBNV chỉ có trình độ sơ cấp nghề, tỷ trọng lao động đạt trình độ cao đẳng nghề thì chỉ đạt khoảng 13% và đang có xu hướng giảm. Tỷ trọng lao động có trình độ đại học đang tăng và đạt 25%, nhưng chủ yếu các lao động này nằm ở các bộ phận quản lý và gián tiếp. Với thực trạng cơ cấu trình độ trên thì chưa thể nói là đội ngũ nhân lực của khách sạn là có chất lượng cao, tương xứng với yêu cầu của một khách sạn đẳng cấp 4 sao. Nguyên nhân của tình trạng này cũng bắt nguồn từ sự thiếu hụt lao động lao động cấp cao trên thị trường lao động. Đây là thực trạng chung của thị trường lao động ngành khách sạn du lịch Việt nam, không

phải chỉ là riêng ở Hải Phòng. Vấn đề này sẽ được chúng tôi đề cập đến trong phần tuyển dụng .

Một điểm cần nhấn mạnh ở đây là năng lực ngoại ngữ của đội ngũ nhân lực của khách sạn cũng chưa cao, thể hiện qua biểu đồ sau:

**Biểu đồ 2.5: Trình độ ngoại ngữ của CBNV khách sạn Nam Cường**



(Nguồn: Khách sạn Nam Cường năm 2013-2015)

Để đảm bảo yêu cầu phục vụ khách du lịch quốc tế, Khách sạn Nam Cường đã có yêu cầu tuyển dụng là tất cả các CBNV phải giao tiếp được ít nhất 1 loại ngoại ngữ. Do vậy 100% CBNV công ty có trình độ ngoại ngữ từ sơ cấp trở lên. Nhưng hiện tỷ lệ CBNV có trình độ ngoại ngữ sơ cấp vẫn chiếm đa số và hiện có xu hướng tăng lên (đạt 71.09% năm 2015), trong khi số CBNV có trình độ ngoại ngữ cao cấp bị giảm đi cả về tuyệt đối và tương đối. Nguyên nhân của hiện tượng này là do trong năm 2014 và 2015, tại khách sạn có xuất hiện tình trạng rời bỏ của một số nhân sự cấp cao, và các vị trí tuyển bù đắp lại không có được năng lực ngoại ngữ tương xứng bằng những người ra đi. Vấn đề này cũng sẽ được phân tích sâu hơn ở phần tuyển dụng và đãi ngộ nhân sự.



### 2.2.2. Công tác tuyển dụng tại khách sạn Nam Cường

Trong giai đoạn 2013- 2015, biến động về nhân sự của khách sạn được thể hiện ở bảng số liệu sau:

**Bảng 2.6: Biến động nhân sự của khách sạn Nam Cường qua các năm**

Đơn vị: người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015				
					2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Số lao động đầu kỳ	149	140	128	-9	-12	93.96	91.43
2	Số lao động tăng trong kỳ	6	5	9	-1	4	83.33	180.
3	Nguồn nội bộ	5	4	6	-1	2		
4	Nguồn bên ngoài	1	1	3	0	2		
5	Số lao động giảm trong kỳ	15	10	12	-5	2	66.67	120.0
6	Hưu trí	4	3	3	-1	0		
7	Cho thôi việc	3	2		-1	-2		
8	Chuyển công tác	8	7	9	-1	2		
9	Số lao động cuối kỳ	140	135	125	-5	-10	96.43	92.59

(Nguồn: Phòng nhân sự Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng)

Qua bảng trên ta thấy trong thời gian qua, số lượng lao động tuyển mới của công ty luôn nhỏ hơn số lượng lao động nghỉ việc tại công ty. Điều này xuất phát từ một số vấn đề sau đây:

- Lực lượng lao động có tay nghề trong ngành du lịch khách sạn tại

Việt Nam còn đang khan hiếm. Theo ông Trần Anh Tuấn (2015), phó giám đốc Trung tâm dự báo nhân lực và thông tin thị trường lao động thành phố Hồ Chí Minh: Lĩnh vực nhà hàng – khách sạn sẽ ngày càng khan hiếm lao động trong thời gian dài. Đối với các khách sạn 4 – 5 sao, vị trí quản lý cấp trung, cao; nhân viên có kỹ năng và ngoại ngữ cũng đang thiếu nghiêm trọng.

- Có sự cạnh tranh trong việc thu hút nhân sự giữa các khách sạn hạng sang (4, 5 sao) tại Hải Phòng. Hiện ở Hải Phòng hiện nay đang có 1 khách sạn 5 sao (KS Somerset Entral TD) và 15 khách sạn 4 sao, trong đó ở nội thành Hải Phòng, ngoài KS Nam Cường còn có các khách sạn: KS Camela, KS Tân Long, KS Seastars, KS Avani, KS Pearl River, KS Thăng Long, KS Hữu Nghị...Hiện nay sự cạnh tranh trong việc thu hút đội ngũ nhân sự cấp cao và cấp trung ở các KS này rất gay gắt. Trong các năm từ 2013 đến 2015, đã có tổng cộng 9 nhân sự cấp cao và cấp trung của KS Nam Cường chuyển sang làm việc tại các KS trên, trong đó có 4 người có năng lực quản lý và trình độ ngoại ngữ rất tốt. Những người mà KS tuyển để thay thế những nhân sự này đều không sáng giá bằng những người đã ra đi. Đây là một vấn đề mà KS cần phải lưu tâm.

Hiện công tác tuyển dụng của khách sạn Nam Cường - Hải Phòng thực hiện theo quy trình sau:

**Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng của khách sạn Nam Cường**

<b>Các bước thực hiện</b>	<b>Trách nhiệm</b>	<b>Trình tự công việc</b>	<b>Thời gian thực hiện</b>
Bước 1	Phòng nhân sự	Tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng từ trưởng các phòng ban/bộ phận. Chuẩn bị tuyển dụng	
Bước 2	Phòng nhân sự	Thông báo tuyển dụng 1. Nguồn nội bộ 2. Nguồn bên ngoài	10 ngày
Bước 3	Phòng nhân sự	Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ	1 ngày
Bước 4	Phòng nhân sự	Phỏng vấn sơ bộ	1 ngày
Bước 5	Trưởng các phòng ban/ bộ phận	Phỏng vấn nghiệp vụ/ Kiểm tra tay nghề	1 ngày
Bước 6	Phòng nhân sự	Khám sức khỏe	1 ngày
Bước 7	Tổng giám đốc	Xem xét ra quyết định tuyển dụng	
Bước 8	Trưởng các phòng ban/ bộ phận	Thử việc	1/2 ngày
Bước 9	Phòng nhân sự	Nhận chính thức/kết thúc thử việc	

(Nguồn: Phòng Nhân sự Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng)

*Bước 1: Tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng từ trưởng phòng ban/các bộ phận:*

Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của khách sạn và căn cứ vào nhu cầu về nhân lực của các phòng ban/bộ phận trực tiếp sử dụng lao động. Phòng nhân sự tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng từ các phòng ban/ bộ phận, trình lên Ban giám đốc xem xét, nếu Ban giám đốc đồng ý sẽ bắt đầu quá trình chuẩn bị tuyển dụng. Công tác chuẩn bị thường được các khách sạn tiến hành khá kỹ càng trước khi chính thức tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên. Ngoài yếu tố vật chất như tiền bạc, địa điểm, các mẫu trắc nghiệm, phỏng vấn, khách sạn còn thực hiện những công việc sau:

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu các loại văn bản, quy định của Nhà nước và của khách sạn liên quan đến hoạt động tuyển dụng lao động.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

Tuy nhiên, trong giai đoạn 2013-2015, việc xác định nhu cầu tuyển dụng của khách sạn vẫn chưa chủ động mà thường phát sinh do những thay đổi trong kế hoạch sản xuất kinh doanh và biến động nhân lực của khách sạn. Ngoài ra khách sạn được khảo sát chưa thực hiện tốt công tác phân tích, thiết kế công việc chi tiết đến từng vị trí nên vẫn tồn tại tình trạng mỗi đợt tuyển dụng đều thực hiện lại việc nghiên cứu để đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng cho ứng viên, dẫn đến những lãng phí về thời gian và tiền bạc.

Về các tiêu chuẩn tuyển dụng, khách sạn luôn ưu tiên những ứng viên có trình độ ngoại ngữ tốt, đặc biệt là những ngoại ngữ “hiếm” như tiếng Nhật Bản, Hàn Quốc, Đức, ...Ngoài ra, tùy từng vị trí cụ thể, khách sạn đưa ra các tiêu chí về trình độ học vấn, chuyên ngành được đào tạo, kinh nghiệm công tác và hình thức bên ngoài của ứng viên, mức độ ưu tiên của mỗi tiêu chí là khác nhau. Ví dụ như với vị trí lễ tân, hình thức bên ngoài và khả năng ngoại ngữ là hai tiêu chí được ưu tiên hàng đầu trong tuyển dụng

lao động ở cả 4 khách sạn. Nhưng với nhân viên phục vụ buồng thì hình thức bên ngoài, khả năng ngoại ngữ không quan trọng bằng chuyên môn nghiệp vụ của ứng viên. Việc áp dụng các tiêu chí tuyển dụng đối với vị trí quản lý và vị trí nhân viên cũng khác nhau. Với vị trí quản lý, ngoài kinh nghiệm công tác, ứng viên còn được xem xét đánh giá về kỹ năng quản trị. Việc áp dụng các tiêu chuẩn tuyển chọn cho ứng viên vào vị trí quản lý bao giờ cũng khắt khe hơn khi tuyển nhân lực các vị trí lao động bình thường.

*Bước 2: Thông báo tuyển dụng:*

Có hai nguồn tuyển dụng chính là nguồn nội bộ và nguồn từ bên ngoài:

- Nguồn nội bộ: Đối với các chức vụ quản trị cao cấp, khách sạn thường áp dụng phương pháp chuyển chuyển nội bộ căn cứ vào khả năng chuyên môn cũng như những phẩm chất cá nhân được nhà quản trị đánh giá là phù hợp. Đối với các vị trí hoặc công việc có tính chất đơn giản hơn (ở cấp thấp hơn), phương pháp được đa số các khách sạn áp dụng trước tiên là *niêm yết công việc còn trống* (Job posting). Bản niêm yết này được dán ở vị trí công khai như bảng tin nội bộ để mọi lao động trong khách sạn đều có được thông tin đầy đủ, kịp thời nhất.

- Nguồn bên ngoài, gồm có:

- Bạn bè của người lao động trong khách sạn.
- Người lao động đã từng làm việc tại khách sạn.
- Người lao động đang làm việc tại các khách sạn khác.
- Ứng viên tự do nộp hồ sơ xin việc.
- Người được đào tạo chuyên môn tại các trường đại học, cao đẳng, các trung tâm dạy nghề, ...
- Thị trường lao động tự do: người thất nghiệp, người đang làm các nghề khác, ...

Phương pháp khách sạn thường áp dụng để thông báo tuyển dụng từ “nguồn bên ngoài” là đăng tải trên trang web (website) của khách sạn, quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, đài, tivi, website về tuyển dụng lao động (ví dụ như vietnamworks.com; timviecnhanh.com), cử chuyên viên đến các trường, hoặc thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, ...

Trong giai đoạn 2013-2015, nhu cầu tuyển dụng của khách sạn không nhiều, chủ yếu là do một số nhân viên nghỉ việc nên khách sạn phải tuyển dụng để bù đắp lại. Do vậy, chủ yếu nguồn tuyển vẫn là tuyển nội bộ, công ty có đăng tuyển trên website của công ty, nhưng chưa tuyển được nhiều từ nguồn bên ngoài do thời gian tuyển dụng khá gấp.

#### *Bước 3: Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ*

Các ứng viên có nhu cầu làm việc tại khách sạn đều phải chuẩn bị một bộ hồ sơ thống nhất theo mẫu quy định khách sạn.

Qua nghiên cứu hồ sơ, phòng nhân sự có thể loại ngay được những ứng viên không đáp ứng tiêu chuẩn công việc, do đó, giảm chi phí cũng như công sức để thực hiện các thủ tục tuyển dụng tiếp theo.

#### *Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ*

Phỏng vấn sơ bộ được sử dụng nhằm xác lập mối quan hệ chính thức đầu tiên giữa khách sạn và ứng viên, đồng thời phát hiện và loại bỏ ngay những ứng viên không có khả năng phù hợp với yêu cầu cần tuyển hoặc loại bớt những ứng viên kém hơn những ứng viên khác cho cùng một vị trí tuyển dụng mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra. Trong các khách sạn, công việc này không mấy phức tạp. Người tham gia phỏng vấn có thể có được kết luận ngay từ lần gặp mặt đầu tiên qua đánh giá sơ bộ về hình thức bên ngoài (tư thế, tác phong, diện mạo), trình độ hiểu biết về nghề nghiệp, khả năng ngoại ngữ của ứng viên.

### *Bước 5: Phỏng vấn nghiệp vụ/ Kiểm tra tay nghề*

Đây là bước chính trong việc xem xét, kiểm tra năng lực của ứng viên với vị trí công việc cần tuyển. Phỏng vấn lần 2 (phỏng vấn sâu/phỏng vấn chuyên môn) do trưởng bộ phận cần tuyển (hoặc cấp phó) đảm nhiệm. Trong một số trường hợp cụ thể, để tiết kiệm thời gian và kinh phí tuyển dụng, áp dụng với một số vị trí công việc mà tính chất công việc không đòi hỏi quá nhiều kỹ năng chuyên môn như vị trí nhân viên tạp vụ, nhân viên bảo vệ hoặc trường hợp ứng viên là sinh viên/học viên đã trải qua thời gian thực tập tại khách sạn, được đánh giá cao về năng lực chuyên môn, thái độ nghề nghiệp, đạo đức và tính cách cá nhân, ..., thì khách sạn thường sử dụng 1 vòng phỏng vấn duy nhất có sự tham gia đồng thời của đại diện bộ phận nhân sự và trưởng (phó) bộ phận cần tuyển. Một số vị trí công việc đòi hỏi kiểm tra khả năng thực tế như nhân viên văn phòng, kế toán, nhân viên kỹ thuật, ..., ngoài hình thức phỏng vấn, khách sạn còn yêu cầu ứng viên làm bài kiểm tra trắc nghiệm như trắc nghiệm ngoại ngữ, lập bảng cân đối tài chính, ...

Những ứng viên dự tuyển vào các vị trí quản lý (thường từ giám sát viên trở lên) sẽ phải làm 1 bài trắc nghiệm về kỹ năng quản lý và tham dự thêm vòng phỏng vấn thứ 3 do Giám đốc hoặc Phó giám đốc khách sạn trực tiếp tham gia trao đổi, đặt câu hỏi và và đạt ở vòng phỏng vấn thứ 3 với sự tham gia của Tổng giám đốc và Phó tổng giám đốc Biệt thự Hoàng Gia.

### *Bước 6: Khám sức khỏe:*

Do đặc trưng tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nên tại các khách sạn, yếu tố sức khỏe của ứng viên luôn là yêu cầu cơ bản cần xem xét trước khi ra quyết định tuyển dụng. Một ứng viên hội đủ các điều kiện về trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm và các tiêu chuẩn khác nhưng không đủ sức khỏe hoặc sức khỏe không phù hợp sẽ không đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Công ty

thường chỉ định ứng viên đến làm thủ tục khám sức khỏe tại Bệnh viện Hồng Phúc, Hải Phòng.

#### *Bước 7: Ra quyết định tuyển dụng*

Đây là bước ra quyết định việc loại bỏ hoặc tuyển chọn ứng viên phù hợp nhất cho vị trí cần tuyển. Các quyết định tuyển dụng được đưa ra một cách chính xác trên cơ sở xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên, bản tóm tắt về ứng viên (kết quả đánh giá ứng viên của khách sạn sau khi thực hiện các công đoạn tuyển dụng, cho thấy ứng viên có thể làm được gì và ứng viên muốn gì). Khi đã có quyết định tuyển dụng, khách sạn sẽ tiến hành ký kết hợp đồng thử việc với các ứng viên trúng tuyển theo quy định của pháp luật.

#### *Bước 8: Thử việc*

Tùy từng vị trí cụ thể sẽ có những quy định về thử việc. Đối với nhân viên văn phòng là 60 ngày, công nhân là 30 ngày. Trong suốt thời gian thử việc trên, KS hoặc người lao động đều có quyền chấm dứt công việc đang làm thử mà không cần báo trước.

#### *Bước 9: Kết thúc thử việc/Tiếp nhận chính thức*

Khi nhân viên đã kết thúc quá trình thử việc. Khách sạn tiến hành ký HĐLĐ với các nhân viên. Một số hình thức ký hợp đồng lao động được khách sạn áp dụng là:

-Tuyển dụng lao động thời hạn xác định: Trước tiên, KS sẽ tiến hành ký hợp đồng lao động có thời hạn 1 năm , sau khi hợp đồng này kết thúc, KS và người lao động sẽ ký thêm 1 hợp đồng lao động xác định thời hạn trước khi chính thức ký kết hợp đồng không xác định thời hạn..

-Tuyển dụng lao động theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định thời hạn dưới 1 năm. Một nhân viên được tuyển dụng làm các công việc có tính vụ hay công việc trong một thời gian nhất định hoặc được tuyển dụng



thay thế tạm thời cho nhân viên làm việc thường xuyên được để làm một công việc nhất định thời hạn dưới 1 năm. Nếu nhân viên tuyển dụng tạm thời nghỉ sẽ bị trừ lương theo số ngày vắng mặt.

Nói chung, quy trình tuyển dụng của Khách sạn hiện nay là chặt chẽ và được thực hiện theo đúng các quy định của pháp luật

### **2.2.3. Công tác đánh giá nhân sự**

Đánh giá thực hiện công việc là nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân sự tại bất kỳ khách sạn nào do có tác động tới cả nhân viên và khách sạn. Với nhân viên, công tác này có ý nghĩa công nhận khả năng và thành tích của họ trong khoảng thời gian nhất định. Đồng thời, kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để khách sạn có những điều chỉnh hợp lý trong hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, phát triển cũng như là cơ sở cho việc trả lương và đãi ngộ lao động, ... để đạt được mục tiêu kinh doanh.

+)*Xét về hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc:* khác với các ngành sản xuất vật chất khác, hệ thống các tiêu chí đánh giá được xây dựng trên những căn cứ rõ ràng về định mức. Trong kinh doanh khách sạn, do tỷ trọng dịch vụ lớn, chất lượng dịch vụ phụ thuộc nhiều vào tinh thần, thái độ và năng lực cá nhân của nhân viên khách sạn dẫn đến nhiều phức tạp trong việc xây dựng một hệ thống tiêu chí nhất quán để có thể đánh giá đầy đủ các mặt thực hiện công việc của người lao động. Căn cứ vào mục tiêu của khách sạn cũng khách sạn đã xây dựng một hệ thống đánh giá với những tiêu chuẩn riêng. Hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc được áp dụng khách sạn hiện nay là:

**Bảng 2.7: Các tiêu chí đánh giá nhân viên tại khách sạn Nam Cường**

Đánh giá về	Thái độ	Khả năng làm việc	Khả năng tổ chức	Theo dõi có mặt
Tiêu chí đánh giá	Thái độ chung Thái độ làm việc Khả năng học hỏi Thái độ với khách Thái độ với đồng nghiệp Tính kỷ luật	Đáng tin cậy Khối lượng công việc Chất lượng công việc Thực hiện công việc hàng ngày Khả năng sáng tạo Khả năng thích ứng với sự thay đổi Tính hoạt bát trong công việc Khả năng hợp tác với người giám sát	Khả năng tổ chức Khả năng giám sát Khả năng rèn luyện	Thời gian làm việc

(Nguồn: Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng)

Các tiêu chí đánh giá trên được lựa chọn áp dụng với các vị trí công việc cụ thể. Tiêu chí về khả năng tổ chức chỉ áp dụng cho các vị trí quản lý/ giám sát. Các chỉ tiêu đánh giá được cho điểm từ 1 đến 4: tương ứng với các mức: Đạt dưới/Kém/Trung bình/ Khá/Tốt/Xuất sắc. Mỗi tiêu chí đánh giá lại có trọng số khác nhau cho từng vị trí.

Căn cứ vào tiêu chí đánh giá, hàng quý KS xếp loại LD như sau:

Lao động loại A+

Hệ số thành tích là 1,2

Lao động loại A

- Hệ số thành tích là 1

Lao động loại B	- Hệ số thành tích là 0,8
Lao động loại C	- Hệ số thành tích là 0.4 – cảnh cáo
Lao động loại D	- Hệ số thành tích là 0 – kỷ luật (sa thải)

Các hệ số thành tích được xác định sẽ được áp dụng vào việc tính lương thưởng của CBNV trong kỳ. Do vậy, định kỳ ĐG của KS là theo tháng.

Quy trình ĐG ở khách sạn được thực hiện theo các bước như sau:

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

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

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

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

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

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

Trong công tác ĐG nhân viên, KS có những quy định riêng của người lao động áp dụng với toàn bộ CBNV hết sức khắt khe như sau:

- Quy định về trật tự trong khách sạn: quy định cửa ra vào dành cho nhân viên, bảng chấm công hàng ngày, thẻ nhân viên, biểu tên, trang phục, an

toàn vệ sinh. Sự quy định một cách cụ thể này sẽ khiến nhân viên không thể thắc mắc và thực hiện đúng.

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

+ Không được tranh cãi với khách.

+ Hãy thể hiện sự quan tâm.

+ Phải lịch sự nhã nhặn.

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

Để có thêm thông tin về công tác đánh giá nhân sự tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng, tác giả đã thực hiện khảo sát đối với CBNV của khách sạn. Kết quả khảo sát được thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về công tác đánh giá nhân sự tại Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

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

Đơn vị:%

	<b>Nhận xét công tác đánh giá nhân viên</b>	1	2	3	4	5	Điểm Trung bình
1	Việc đánh giá nhân viên được thực hiện theo quy trình, quy định cụ thể				70	30	4.3
2	Các tiêu chí đánh giá đưa ra là phù hợp với vị trí CV của anh/chị		26	7	60	7	3.48
3	Các cán bộ ĐG cho điểm ĐG một cách hợp lý, khách quan		25	6	58	11	3.55
4	Kết quả của việc đánh giá đã thực sự giúp ích để Anh/Chị nâng cao chất lượng thực hiện công việc		31	7	54	8	3.39
5	Kết quả đánh giá ảnh hưởng đến thu nhập của anh/chị			5	45	50	4.45
6	Anh/ Chị hài lòng với hệ thống ĐG của khách sạn		26	6	58	10	3.52

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo kết quả thu được, trong số 54 người trả lời phiếu điều tra, 100% cho rằng hệ thống ĐG của KS được thực hiện theo quy định, quy trình cụ thể. 95% khẳng định kết quả đánh giá có ảnh hưởng đến thu nhập của họ. Đây là các ưu điểm của hệ thống ĐG của KS. Tuy nhiên, chỉ có 66% cho rằng các

tiêu chí ĐG đưa ra là phù hợp với vị trí công việc của họ. Về vấn đề này, khi thực hiện phỏng vấn thêm một số ý kiến cho rằng tiêu chí “Khả năng học hỏi” được đưa vào phần đánh giá thái độ là không hợp lý đối với các công việc như phục vụ buồng, bàn...; tiêu chí “khả năng thích ứng với sự thay đổi” cũng rất ít phát sinh trong các tình huống công việc của họ. Chỉ có 68% CBNV được hỏi hài lòng với hệ thống ĐG, và chỉ có 64% cho rằng các cán bộ ĐG cho điểm ĐG một cách hợp lý, khách quan. Kết quả của các phỏng vấn cũng cho thấy còn tồn tại những bất đồng trong ĐG giữa kết quả ĐG của các cá nhân và kết quả ĐG của cán bộ quản lý/ giám sát, một số CBNV cho rằng cán bộ quản lý cho điểm họ quá khắt khe, do vậy họ có cảm tưởng hoạt động ĐG nghiêng về “soi xét”.

Nhìn nhận một cách bình quân thông qua điểm trung bình, chúng ta thấy 5/6 các tiêu chí khảo sát đều có kết quả điểm trung bình cao hơn 3.5 (tương ứng với 7 nếu theo thang điểm 10), chỉ riêng tiêu chí số 4 là kết quả đánh giá đã thực sự giúp ích để nhân viên nâng cao chất lượng thực hiện công việc thì thấp nhất và không đạt được mức này. Điểm đáng mừng nhất là tiêu chí ‘kết quả đánh giá ảnh hưởng đến thu nhập của nhân viên’ đạt rất cao, trung bình là 4.45, điều đó cho thấy số nhân viên khảo sát nhận thức rất rõ công tác đánh giá có vai trò quan trọng ảnh hưởng đến thu nhập của họ.

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

Từ khi thành lập cho đến nay, khách sạn Nam Cường vẫn duy trì thường xuyên các hoạt động đào tạo cho cán bộ nhân viên. Hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự được chuyên biệt hóa thành 1 chức năng của phòng nhân sự. Chịu trách nhiệm trực tiếp về các hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự là Training manager, (hiện là trợ lý giám đốc bộ phận nhân sự). Hàng năm bộ phận này phải có 1 kế hoạch đào tạo (Master training plan) cho cả năm, từng tháng cụ thể sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo và giám sát việc thực

hiện. Để hoàn thành các kế hoạch đào tạo này, các trainer team được thiết lập. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm được xác định thông qua các hồ sơ lưu trữ về việc xếp loại lao động của nhân viên. Công việc này được trưởng các bộ phận trực tiếp thực hiện hàng tháng. Cứ 2 lần/năm (địp tháng 2-3 và tháng 8), bộ phận quản lí nhân sự và đào tạo sẽ dựa trên mục tiêu kinh doanh của khách sạn để xác định nhu cầu đào tạo và thiết kế các chương trình đào tạo cho phù hợp. Nội dung của các chương trình đào tạo thường gồm:

**Bảng 2.9: Các nội dung đào tạo nhân viên tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

STT	Nội dung đào tạo	Nội dung khóa học
1	Đào tạo định hướng nhân viên mới	FO (nhân viên thu ngân, nhân viên thiết bị lễ tân): 2 tháng; HK(bộ phận phòng): 1-2 tháng; FB (bộ phận nhà hàng và quầy uống): 3-12 tháng; ME (bộ phận kỹ thuật và bảo vệ) 2-6 tháng...
2	Đào tạo kỹ năng và an toàn lao động:	Telephone courtesy : kỹ năng giao tiếp điện thoại
		Customer Service (Be My Guest): Chăm sóc khách hàng
		Handling Guest Complaint : xử lý những phản hồi từ khách hàng
		Safety concept: An toàn lao động
		Fire drilling and Evacuation (phối hợp với PCCC và kỹ thuật): An toàn phòng cháy chữa cháy
3	Đào tạo kỹ năng quản lý	Leadership & Management Skill: Kỹ

	cấp trung	năng lãnh đạo và quản trị
		Behaviour Based Interview Skill: Kỹ năng phỏng vấn dựa vào hành vi
		Train the Trainer: đào tạo nhân viên đào tạo
		Communication Skills: kỹ năng giao tiếp
3	Đào tạo theo Standard Operation Procedures (SOP)	Đào tạo về các quy trình trong khách sạn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng và quy trình làm buồng</li> <li>- Kỹ năng và quy trình làm bàn</li> </ul>
4	Đào tạo kỹ năng ngoại ngữ	Tiếng anh
5	Một số chương trình do chuyên gia bên ngoài ĐT	

(Nguồn: Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng)

Về hình thức, phương pháp, địa điểm và thời gian đào tạo cho nhân viên ở các bộ phận tùy thuộc vào nhu cầu cụ thể của từng bộ phận. Cụ thể:

- Số lần tổ chức đào tạo: Nhân viên của các bộ phận được tham gia các chương trình đào tạo trung bình từ 3 - 4 lần/năm.

- Thời lượng các chương trình: Thời gian tổ chức các chương trình đào tạo ngắn, thường chỉ diễn ra từ 1 - 2 tuần, mỗi tuần 3 buổi, mỗi buổi 1,5 giờ. Nhân viên tham gia đào tạo được bố trí học tập vào những thời gian ngoài giờ làm việc.

- Hình thức tổ chức đào tạo: Đối với nhân viên các bộ phận trực tiếp phục vụ khách như lễ tân, buồng, phục vụ bàn-bar, bếp... các chương trình đào tạo thường được tổ chức ngay tại khách sạn (on the job training). Đối với



nhân viên các bộ phận phục vụ gián tiếp và các bộ phận hỗ trợ khác như an ninh bảo vệ, tiếp thị bán hàng, kỹ thuật... thường được cử đi tham gia các chương trình đào tạo được tổ chức bên ngoài khách sạn (off the job training).

- Hướng dẫn đào tạo: Đối với các chương trình được tổ chức tại các bộ phận thì sẽ do trưởng các bộ phận đó trực tiếp hướng dẫn; các chương trình đào tạo được tổ chức chung cho nhân viên khách sạn thì có thể do nhân viên bộ phận nhân sự và đào tạo hoặc do các chuyên gia có kinh nghiệm của khách sạn tham gia hướng dẫn. Các chương trình được tổ chức bên ngoài có thể do các chuyên gia của các cơ quan hữu quan hoặc chuyên gia của chuỗi khách sạn trình bày.

- Đánh giá chương trình: Việc đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo tại các bộ phận được trưởng bộ phận trực tiếp đánh giá thường xuyên, theo mẫu chung của khách sạn. Việc đánh giá lại sẽ do trưởng phòng Nhân sự tiến hành dựa trên việc đánh giá xếp loại lao động (Performance Appraisal) hai lần trong một năm. Đó là căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo cũng như đánh giá về chất lượng chương trình đào tạo đã thực hiện để có biện pháp khắc phục kịp thời.

Có thể nói các hoạt động đào tạo tại khách sạn được diễn ra thường xuyên, liên tục, với nội dung gắn với công việc trong khách sạn, do vậy hoạt động đào tạo nhân lực nhận được những đánh giá rất cao từ phía CBNV khách sạn, thể hiện ở bảng kết quả khảo sát sau:

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

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

Đơn vị: %

TT	Nội dung	1	2	3	4	5	Điểm trung bình
1	Anh/Chị được đào tạo định hướng công việc khi mới được tuyển dụng			3	82	15	4.12
2	Anh/Chị thấy hoạt động ĐT định hướng rất có ích cho việc hòa nhập với công việc			3	80	17	4.14
3	Anh/Chị được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc		7	6	69	18	3.98
4	Việc tham gia các khóa huấn luyện, đào tạo là cơ hội để nâng cao tay nghề giúp thăng tiến trong tương lai		18	6	64	12	3.70
5	Bộ phận đào tạo khuyến khích và ghi nhận những phản hồi từ học viên		33	4	42	11	3.01
6	Nhìn chung, công tác đào tạo tại khách sạn đạt hiệu quả tốt		9	4	76	11	3.89

*(Nguồn: Khảo sát của tác giả)*

Bảng 2.10 cho thấy trừ 3 người không có ý kiến, tất cả CBNV trả lời câu hỏi đều thừa nhận rằng họ được đào tạo định hướng sau khi được tuyển dụng, và cho rằng hoạt động đào tạo định hướng của khách sạn rất có ích với họ trong việc hòa nhập vào công việc. 87% CBNV được hỏi đồng ý rằng họ

được tham gia các chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, chỉ có 76% trong số họ cho rằng đào tạo là cơ hội nâng cao tay nghề giúp thăng tiến trong tương lai. Ngoài ra, có đến 33% không cho rằng bộ phận đào tạo khuyến khích và ghi nhận các phản hồi từ học viên. Thành công của công tác đào tạo thể hiện ở việc 87% người được hỏi cho rằng công tác đào tạo tại khách sạn đạt hiệu quả tốt. Kết quả trung bình khảo sát được cũng cho thấy hầu các tiêu chí đều có điểm trung bình rất cao, 5/6 tiêu chí đạt điểm trung bình trên 3,7. Riêng hai tiêu chí về hoạt động đào tạo định hướng đều đạt trung bình trên 4 điểm thể hiện đánh giá rất cao của các nhân viên về hoạt động này. Tuy nhiên, tiêu chí mức độ khuyến khích và ghi nhận phản hồi từ học viên chỉ đạt mức trung bình khá thấp là 3.01 điểm, bộ phận đào tạo cần có biện pháp cải thiện tình hình này.

Trong quá trình phỏng vấn sâu một số CBNV, chúng tôi cũng nhận thấy về đào tạo ngoại ngữ, nhiều CBNV mong muốn được đào tạo thêm về tiếng anh chuyên ngành du lịch thay vì chỉ được đào tạo tiếng Anh giao tiếp nói chung.

## **2.2.5. Đãi ngộ nhân sự trong khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

### **\* *Đãi ngộ tài chính***

Đối với hoạt động kinh doanh khách sạn, do khó xác định được năng suất, định mức lao động cũng như khối lượng sản phẩm đạt được của mỗi cá nhân, nên khách sạn Nam Cường áp dụng hình thức trả lương theo thời gian có thưởng. Khách sạn thực hiện việc trả lương 1 tháng 1 lần vào ngày 5 tháng. Cơ cấu tiền lương của người lao động như sau:

+) ***Tiền lương theo thời gian làm việc***: đây là phần thu nhập bằng tiền cơ bản mà người lao động nhận được tương ứng với sức lao động mà họ bỏ ra để thực hiện công việc. Tại khách sạn đã có bảng lương riêng được xây dựng khá rõ ràng và đơn giản. Bảng lương này được chia làm 15 bậc

lương cho tất cả các cấp bậc từ nhân viên phụ cho đến giám đốc bộ phận. Khoảng dao động từ bậc lương 5c ( bậc lương tối thiểu ) đến 1/0 ( bậc lương tối đa ) tương ứng với 355USD; mức lương tối thiểu ( bậc 5c ) áp dụng là 175 USD, mức lương tối đa ( bậc 1/0 ) áp dụng là 600 USD. Mức lương trên áp dụng cho ngày công làm việc đầy đủ 40h/tuần.

Nhân viên làm thêm giờ vào ngày thường sẽ được trả lương bằng 150% tiền lương của giờ làm việc bình thường ( tương đương với hệ số 1,5 ).

Nhân viên làm thêm giờ vào ngày nghỉ tuần hoặc ngày lễ sẽ được trả lương bằng 200% tiền lương vào giờ làm việc bình thường ( tương đương với hệ số 2 )

Như vậy, tiền lương của CBNV là:

**Tiền lương = Đơn giá mỗi bậc tiền lương cơ bản x số giờ làm việc + Đơn giá mỗi bậc tiền lương cơ bản x 1,5 x số giờ làm thêm vào ngày thường + Đơn giá mỗi bậc tiền lương cơ bản x 2 x số giờ làm thêm vào ngày nghỉ tuần, nghỉ lễ, nghỉ tết.**

+) **Tiền thưởng**: là khoản thu nhập trích từ doanh thu của khách sạn, tùy hiệu quả kinh doanh hàng kỳkhách sạn có mức thưởng khác nhau trong các trường hợp: thưởng tháng, thưởng năm, thưởng đột xuất cho nhân viên có thành tích xuất sắc trong công việc. Mức thưởng cụ thể như sau hàng tháng của CBNV phụ thuộc trực tiếp vào kết quả đánh giá hoàn thành công việc như sau.

**Bảng 2.11: Các mức thưởng tại các khách sạn Nam Cường**

<b>Xếp hạng nhân viên</b>	<b>Hệ số thành tích</b>	<b>Mức thưởng</b>
Lao động loại A+	<b>1,2</b>	<b>1,2 * Mức thưởng theo bộ phận</b>
Lao động loại A	<b>1</b>	<b>1 * Mức thưởng theo doanh thu bộ phận</b>
Lao động loại B	<b>0.8</b>	<b>0</b>
Lao động loại C	<b>0.4</b>	<b>0</b>
Lao động loại D	<b>0</b>	<b>0</b>

(Nguồn: Phòng nhân sự khách sạn Nam Cường)

Trong đó mức thưởng theo doanh thu bộ phận thường được tính theo % so với doanh thu trong kỳ của khách sạn, phân bổ theo từng bộ phận cụ thể, tỷ lệ trích % cũng thay đổi tùy theo thời điểm và chính sách của khách sạn, thường dao động từ 5 đến 10%.

+ **Phụ cấp**: đây là khoản thu nhập chủ yếu dành cho ban quản lý khách sạn và một số vị trí lao động có tính chất độc hại như: giặt là.... Đặc biệt khách sạn rất chú trọng vấn đề này nhằm giữ chân cũng như tăng tinh thần trách nhiệm làm việc cán bộ quản lý, giám sát vì vậy tiền phụ cấp trách nhiệm chiếm đến 30%-40% so với lương cơ bản của 1 lao động.

Như vậy, thu nhập của người lao động được tính như sau:

**Thu nhập = Tiền lương theo thời gian + Tiền thưởng + Phụ cấp.**

Ngoài ra, khách sạn còn hỗ trợ nhân viên được ăn 1 bữa tại nhà ăn khách sạn vào giữa ca làm việc. Bữa ăn này được khách sạn chi trả và không trừ vào thu nhập hàng tháng của người lao động.

**Bảng 2.12: Chi phí lương tại khách sạn Nam Cường qua các năm**

Đơn vị: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	2013	2014	2015
1	Doanh thu	23562	28340	31097
2	Tổng chi phí lương	5848.09	7065.16	7789.80
3	Tổng số LĐ	140	135	125
4	Thu nhập bình quân năm	41.77	52.33	62.32
5	Thu nhập bình quân tháng	24.82	24.93	25.05
6	Tổng chi phí lương/Doanh thu (%)	3.48	4.36	5.19

*(Nguồn: Phòng nhân sự khách sạn Nam Cường)*

Qua bảng trên ta thấy thu nhập bình quân của CBNV khách sạn có sự gia tăng đáng kể qua các năm. Tuy nhiên, nếu xét về thu nhập bình quân tháng thì mức lương công ty trả cho CBNV là chưa cao so với mặt bằng thị trường lao động ngành dịch vụ khách sạn, đặc biệt là so với phân khúc khách sạn 4 và 5 sao. Theo báo cáo của Grant Thornton (2016), trung bình chi phí tiền lương chiếm khoảng 27% so với doanh thu của các khách sạn 4 và 5 sao ở Việt Nam. Trong khi đó, ở Nam Cường, chi phí lương trong các năm qua chỉ chiếm khoảng 25% doanh thu của khách sạn. Tỷ trọng chi phí lương trên doanh thu thấp hơn mức trung bình một mặt phản ánh khách sạn đã sử dụng hiệu quả nhân sự, tiết kiệm chi phí tiền lương, nhưng mặt khác cũng phản ánh chính sách lương của khách sạn có thể chưa đủ hấp dẫn để thu hút người lao động giỏi so với các khách sạn 4, 5 sao khác.

### ***Các khoản phúc lợi***

Đối với người lao động phúc lợi được coi là khoản tiền bù đắp công sức lao động bỏ ra ngoài chế độ tiền lương và tiền thưởng. Phúc lợi trước hết thể hiện sự quan tâm của khách sạn đến đời sống nhân viên, kích thích trực tiếp đến khả năng lao động, sáng tạo và sự trung thành của lao động đối với mục tiêu phát triển của khách sạn. Các hình thức phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng, tuy nhiên bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nhau như pháp luật nhà nước, thực trạng nhân sự, khả năng tài chính, hiệu quả kinh doanh của khách sạn... Chế độ phúc lợi của khách sạn Nam Cường gồm

#### ***Chế độ bảo hiểm:***

+ Tất cả lao động tại khách sạn sau khi ký hợp đồng chính thức sẽ được đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của nhà nước.

#### ***Chế độ nghỉ ngơi:***

+ Tại khách sạn Nam Cường thời gian làm việc 40 tiếng/tuần người lao động được nghỉ làm vẫn hưởng lương trong những ngày lễ tết, phép năm, thai sản theo quy định luật lao động, tuy nhiên vì tính chất công việc vào ngày lễ, tết nhân viên thường phải làm việc và được nghỉ bù vào thời gian khác.

***Kiểm tra sức khỏe:*** Tất cả nhân viên của khách sạn được kiểm tra sức khỏe miễn phí. Hoạt động này diễn ra định kỳ 1 lần/năm.

***Tổ chức kỳ nghỉ cho nhân viên:*** Đây là hoạt động được tổ chức định kỳ mỗi năm 1 lần, thường vào mùa kinh doanh thấp điểm của từng khách sạn. Toàn bộ chi phí do khách sạn đài thọ để cho cán bộ nhân viên có dịp được nghỉ ngơi, thông qua chuyến đi nâng cao tinh thần đoàn kết, hiểu biết lẫn nhau giữa cán bộ nhân viên trong khách sạn. Đồng thời cũng là điều

kiện học hỏi kinh nghiệm tại các cơ sở lưu trú, kinh doanh du lịch đoàn đến nghỉ chân và tham quan. Trong năm 2014 và 2015 khách sạn đã tổ chức cho CBNV đi nghỉ mát ở Mũi Điện – Phú Yên và Nha Trang.

***Tổ chức hoạt động ngoại khóa:***

+ Khách sạn rất quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động ngoại khóa cho nhân viên như: hoạt động văn nghệ, thể thao, tham gia trò chơi, tổ chức các cuộc thi, liên hoan kỷ niệm ngày lễ, ngày thành lập khách sạn hay tổng kết cuối năm... Đã trở nên quen thuộc và là cơ hội cho cán bộ nhân viên khách sạn thể hiện những năng khiếu của bản thân và tinh thần đoàn kết trong khách sạn.

+ Có chính sách thăm hỏi, tặng quà nhân viên trong những dịp đặc biệt như: sinh nhật, cưới hỏi, ốm đau. Khách sạn tổ chức sinh nhật cho người lao động vào ngày 15 hàng tháng. Tất cả nhân viên có sinh nhật trong tháng đều được tặng quà và tổ chức chung 1 tiệc bánh ngọt.

Kết quả khảo sát ý kiến CBNV về lương và các đãi ngộ tài chính tại khách sạn được thể hiện ở bảng sau:



**Bảng 2.13: Kết quả khảo sát về lương, thưởng, phúc lợi**

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

Đơn vị: %

TT	Nhận xét về vấn đề lương, thưởng, phúc lợi	1	2	3	4	5	Điểm trung bình
1	Thu nhập mà Anh/Chị nhận được tương ứng với kết quả làm việc	5	12	3	71	9	3.67
2	CBNV có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ KS		24	5	60	11	3.58
3	Chế độ phúc lợi của KS rất đa dạng và hấp dẫn	5	26	4	56	9	3.38
4	Chính sách khen thưởng, chế độ phúc lợi của KS thể hiện rõ sự quan tâm của ban giám đốc đối với đời sống nhân viên		11	6	68	15	3.87
5	Anh/Chị đánh giá rất cao các chính sách và chế độ này của KS		28	7	55	10	3.47
6	Thu nhập và phân phối thu nhập trong KS là công bằng	7	20	6	55	12	3.45

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua bảng khảo sát trên ta thấy sự hài lòng về thu nhập của CBNV khách sạn là chưa cao, chỉ có 65% đánh giá cao chính sách lương của KS. 80% cho rằng thu nhập là tương xứng với kết quả làm việc của họ. Chỉ 71% số người được hỏi cho biết họ có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ khách sạn, và

có 27% CBNV được hỏi cho rằng phân phối thu nhập của KS là công bằng. Ngoài ra, khi tìm hiểu thêm qua phỏng vấn, một số CBNV có đề cập đến việc một số cán bộ cấp trung và cấp cao của khách sạn trong năm 2014, 2015 đã rời bỏ khách sạn sang làm việc cho các khách sạn 4 sao khác tại Hải Phòng. Nguyên nhân chủ yếu của sự ra đi này là do họ cho rằng thu nhập không tương xứng với năng lực của họ. Họ cho rằng công ty quy định mức lương thời gian tối đa chỉ là 600 USD, cộng với tất cả các loại thu nhập khác, mức lương cao nhất mà họ có thể nhận được chỉ là 1000 USD là chưa mang tính cạnh tranh cho nhân sự cấp cao ngành khách sạn phân khúc 4 sao. Ngoài ra, một số CBNV cấp dưới cho rằng tính công bằng trong phân phối thu nhập là chưa cao do có chênh lệch khá lớn giữa mức lương của nhân viên và mức lương của các vị trí giám sát.

**\* *Đãi ngộ phi tài chính***

***Cơ hội thăng tiến:*** Ngày nay bên cạnh những nhu cầu vật chất tiền lương, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi người lao động còn đi kèm với mong muốn có được cơ hội thăng tiến, khẳng định năng lực, trình độ bản thân trong công việc. Khách sạn Nam Cường đã xem hoạt động thăng tiến là công cụ hữu hiệu tạo ra động lực cho người lao động, giữ chân nhân viên có năng lực. Ở những vị trí quản lý cấp thấp như tổ trưởng, ca trưởng, giám sát hình thức thăng tiến nội bộ chiếm đến 80%. Một nhân viên có thể nâng cấp nếu có đầy đủ các điều kiện sau:

+ Điểm đánh giá của nhân viên đó là xuất sắc/tốt: kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, trách nhiệm trong công việc.. .

+ Có vị trí trống trong khách sạn mà vị trí này vẫn cần phải duy trì.

+ Có một vị trí mới được tạo ra theo nhu cầu của khách sạn.

***Đảm bảo an toàn lao động sức khỏe nhân viên***

Việc xây dựng kế hoạch đảm bảo an toàn lao động và sức khỏe nhân viên (bảo hộ lao động) hàng năm là hết sức quan trọng đối với các

khách sạn. Khách sạn Nam Cường cũng rất coi trọng công tác này được thể hiện như sau:

- Khách sạn thực hiện các chỉ tiêu đảm bảo về công tác bảo hộ lao động như: đảm bảo về quần áo, trang thiết bị bảo hộ cần thiết, đảm bảo vệ sinh môi trường.... Tổ chức huấn luyện định kỳ công tác an toàn vệ sinh lao động, cho toàn bộ cán bộ nhân viên khách sạn về mục đích ý nghĩa của công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động, huấn luyện phòng chống cháy nổ hàng năm. Lao động làm việc tại những khu vực độc hại, nặng nhọc như giặt là, kỹ thuật... có chế độ và phụ cấp riêng.

### ***Công tác kỷ luật và chấm dứt hợp đồng lao động***

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 và trách nhiệm vật chất. Các hành vi vi phạm kỷ luật được chia làm 3 mức độ gắn với trách nhiệm vật chất

- Hình thức vi phạm nhẹ: nhân viên mắc phải những vi phạm mà khách sạn quy định sẽ bị cảnh cáo bằng văn bản và sẽ bị trừ 50% tiền thưởng phí phục vụ của tháng đó chẳng hạn như sao nhãng công việc không có lý do chính đáng, sử dụng các cửa ra vào khác ngoài cửa quy định dành cho nhân viên, mặc trang phục làm việc ra khỏi khách sạn, không đeo biển tên, hoặc sử dụng biển tên không đúng quy định. Nói chuyện điện thoại cá nhân trong giờ làm việc.

- Hình thức vi phạm nặng: nếu nhân viên vi phạm sẽ không nhận được tiền thưởng phí phục vụ ít nhất cho tháng đó hoặc cho tới 3 tháng và ngay lập tức bị hạ cấp bậc hoặc chuyển sang vị trí khác với mức lương thấp hơn trong thời hạn 6 tháng (lương sẽ được hưởng theo vị trí mới theo chính sách tiền lương của khách sạn). Ví dụ không báo cáo ốm với giám đốc bộ phận, đến làm việc muộn quá 2 lần. Sử dụng bừa bãi hệ thống thang máy, thiết bị, gây

lãng phí mất mát hồng hóc vật liệu, tài sản, trang thiết bị, hàng hoá, sử dụng tên khách sạn trong các việc giao dịch hoặc kinh doanh có lợi cho cá nhân...

- Các hình thức vi phạm nghiêm trọng: Nếu nhân viên đã mắc phải những vi phạm này gây thiệt hại nghiêm trọng về lợi ích vật chất hoặc tinh thần của khách sạn, công ty sẽ bị kỷ luật sa thải. Ví dụ: trộm cắp, chiếm hữu tài sản của khách sạn, của khách, phạm tội chống lại khách sạn, không chịu phục tùng, trong vòng 12 tháng nhân viên có 2 hành vi vi phạm nặng đe dọa thân thể các nhân viên khác trong khách sạn.

### **2.3. Nhận xét chung về công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

Qua những phân tích trên đây, có thể kết luận về công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng như sau:

- Về nhân sự và cơ cấu nhân sự: tổng số lao động của khách sạn đang có xu hướng giảm, phù hợp với tỷ lệ chuẩn theo chuẩn khách sạn 4 sao. Cơ cấu nhân sự về tính chất công việc, về giới tính, độ tuổi phù hợp với xu hướng chung của nhân lực kinh doanh trong ngành khách sạn. Cơ cấu trình độ chưa thực sự phản ánh đội ngũ nhân sự có chất lượng cao, tỷ trọng CBNV có năng lực ngoại ngữ tốt đang giảm.

- Về công tác tuyển dụng: số lượng nhân viên tuyển mới không bằng số lượng nhân viên rời đi, đặc biệt trong một số trường hợp số nhân viên tuyển thay thế người rời đi không có năng lực bằng nhân viên cũ. Hoạt động tuyển dụng chưa thực sự chủ động và mang tính đối phó. Nguồn tuyển mộ còn thiên về nguồn nội bộ.

- Về công tác đánh giá nhân sự: khách sạn đã có quy trình đánh giá rõ ràng, kết quả đánh giá được sử dụng để phân phối thu nhập, do đó có tác dụng điều chỉnh hành vi và thái độ của người lao động trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, hoạt động đánh giá được cho là quá khắt khe, gây tâm lý căng

thăng cho người lao động và một số tiêu chí đánh giá chưa thực sự phù hợp với vị trí công việc.

- Về công tác đào tạo và phát triển nhân sự: được xây dựng có kế hoạch, đạt hiệu quả cao do các hoạt động đào tạo hướng vào nội dung công việc cụ thể. Tuy nhiên, bộ phận đào tạo còn chưa tích cực trong việc khuyến khích và ghi nhận các phản hồi của học viên. Ngoài ra, nội dung đào tạo “tiếng anh trong ngành du lịch khách sạn” chưa được đưa vào đào tạo cho dù CBNV rất có nhu cầu.

- Về công tác đãi ngộ, chính sách phân phối thu nhập rõ ràng, thu nhập của CBNV ổn định, đạt ngang bằng mức bình quân trên thị trường. Tuy nhiên, đãi ngộ dành cho CBNV cấp cao chưa thực sự hấp dẫn do có những hạn chế về mức thu nhập tối đa. Việc phân phối thu nhập chưa thực sự công bằng do có sự chênh lệch đáng kể giữa thu nhập của nhân viên và các vị trí giám sát, quản lý trong cùng một bộ phận.

## **CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG - HẢI PHÒNG**

### **3.1. Phương hướng và mục tiêu quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường Hải Phòng**

#### **3.1.1. Thuận lợi và khó khăn**

##### ***3.1.1.1 Thuận lợi***

Việt Nam ra nhập WTO đã mở ra cho các doanh nghiệp cả trong và ngoài nước nhiều cơ hội mới. Số lượng khách quốc tế đến với Việt Nam tăng mạnh, nhu cầu về dịch vụ được dự đoán cũng sẽ tăng mạnh.

Khách sạn Nam Cường luôn được sự quan tâm chỉ đạo của Tổng giám đốc CTHĐQT, các phòng ban thuộc công ty và PTGD công ty phụ trách khu vực Hải Phòng.

Vị trí khách sạn: Nằm ở trung tâm thành phố có nhiều thuận lợi trong việc thu hút khách.

Sau gần 20 năm hoạt động kinh doanh, khách sạn đã xây dựng và phần nào khẳng định được thương hiệu của mình trên thị trường.

Đội ngũ nhân viên phục vụ, người trực tiếp làm ra sản phẩm được huấn luyện bài bản, có nhiệt huyết và kinh nghiệm.

Đội ngũ lãnh đạo và lực lượng nhân viên Marketing của khách sạn luôn nắm được thời cơ, đưa ra nhiều loại sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng.

Giá cả và chi phí đầu vào của sản phẩm luôn ở phù hợp với tình hình thực tế và mức thu nhập của khách hàng.

##### ***3.1.1.2. Khó khăn***

Nhịp độ tăng trưởng của Hải Phòng còn thấp so với một số tỉnh thành phố lân cận. Thành phố Hải Phòng không thực sự có nhiều điểm tuyến tham

quan để có thể thu hút được nhiều khách du lịch, giữ chân khách du lịch nghỉ lại nhiều ngày do đó số lượng khách du lịch về nghỉ tại Hải Phòng không đáng kể so với các tỉnh thành lân cận. Tuy các dịch vụ của khách sạn Nam Cường được đánh giá cao nhưng thành phố cũng có nhiều khách sạn, nhà hàng lớn khai trương, yếu tố cạnh tranh cũng gây nhiều ảnh hưởng đến việc kinh doanh của khách sạn.

Trong những năm qua công tác tuyên truyền quảng cáo của công ty còn rất yếu, việc tuyên truyền quảng cáo chưa rộng khắp. Nơi gửi xe của khách sạn nhỏ không đáp ứng được yêu cầu coi trông xe cho khách với số lượng lớn.

### **3.1.2. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của khách sạn trong thời gian tới**

Sau 18 năm hoạt động, bước đầu khách sạn Nam Cường - Hải Phòng đã xây dựng và khẳng định được thương hiệu của mình. Trong 5 năm tới, dự báo lượng du khách quốc tế tới Việt Nam sẽ tiếp tục gia tăng với tốc độ từ 15-20% (Grant Thornton, 2016), vì vậy ban giám đốc khách sạn Nam Cường chủ trương: trong giai đoạn 2015- 2020, khách sạn cố gắng phấn đấu trung bình tổng doanh thu mỗi năm sẽ tăng 20 % so với năm trước, trong đó:

**Bảng 3.1 :Mục tiêu của khách sạn Nam Cường giai đoạn 2015-2020**

Doanh thu từ dịch vụ phòng nghỉ	Tăng 25%
Doanh thu từ dịch vụ ăn uống	Tăng 20%
Doanh thu từ dịch vụ vui chơi giải trí	Tăng 15%
Doanh thu từ dịch vụ khác	Tăng 10% bình quân

*(Nguồn: Khách sạn Nam Cường - Hải Phòng)*

### **3.1.3. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện công tác quản trị nhân sự của khách sạn Nam Cường**

Để đạt được mục tiêu trên, ban giám đốc khách sạn xác định nhân sự sẽ là nguồn lực then chốt đóng góp vào sự phát triển bền vững của khách sạn, do vậy cần hoàn thiện công tác quản trị nhân sự theo hướng:

#### ***Mục tiêu tổng quát***

Xây dựng đội ngũ CBNV có trình độ và kỹ năng nghiệp vụ (kỹ năng chuyên môn và kỹ năng ngoại ngữ) vững vàng, cơ cấu lao động (theo trình độ, giới tính, độ tuổi) hợp lý, đáp ứng yêu cầu phát triển của khách sạn

Cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động

#### ***Mục tiêu cụ thể***

Tăng tỷ trọng lao động có trình độ đại học, cao đẳng và trung cấp, giảm tỷ trọng lao động có trình độ sơ cấp. (Tỷ trọng tăng giảm dao động 5-10% tùy từng năm).

Tăng tỷ trọng lao động có năng lực ngoại ngữ trung cấp và cao cấp, giảm tỷ trọng lao động có năng lực ngoại ngữ sơ cấp. (Tỷ trọng tăng giảm dao động 5-10% tùy từng năm).

Đầu tư đào tạo nhân sự cấp trung và cấp cao.

Đảm bảo tốc độ tăng thu nhập bình quân của CBNV cao hơn tốc độ tăng của CPI.

## **3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nam Cường - Hải Phòng**

### **3.2.1. Nhóm giải pháp về công tác tuyển dụng nhân sự**

Công tác tuyển dụng nhân sự của khách sạn trong thời gian qua đã bộc lộ một số nhược điểm cần phải khắc phục. Thứ nhất, công tác tuyển dụng còn chưa thực sự chủ động. Thứ hai, thực tế nguồn tuyển dụng của khách sạn vẫn dựa vào nguồn nội bộ. Để khắc phục các tồn tại này, khách sạn cần áp dụng



các giải pháp sau

**Giải pháp 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng, căn cứ trên kế hoạch chiến lược kinh doanh, tăng tính chủ động.**

Mục tiêu của giải pháp này là nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự của KS, đảm bảo khách sạn tuyển chọn được đội ngũ nhân sự phù hợp.

Hiện nay, xét về số lượng lao động, tỷ trọng nhân viên/số phòng của khách sạn là  $128/78 = 1.64$ , nghĩa là gần đạt với mức chuẩn chung của các khách sạn 4 sao. Tuy nhiên, do đặc điểm của ngành du lịch khách sạn, tổng số lượng lao động của khách sạn thường không ổn định, cộng với có sự chuyển di của người lao động sang các khách sạn khác. Ngoài ra, hiện cơ cấu nhân lực của khách sạn vẫn còn thiếu những nhân sự cấp cao và các nhân sự có tay nghề cao. Vì vậy, khách sạn cần chủ động lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự hàng năm. Để làm được điều này, phòng nhân sự cần rà soát các bộ phận, nắm bắt nhu cầu nhân sự ở các bộ phận và tình trạng biến động thay đổi nhân sự ở mỗi bộ phận trong thời gian qua, từ đó kết hợp với kế hoạch kinh doanh năm kế tiếp của khách sạn để xác định nhu cầu tuyển dụng.

Lợi ích giải pháp này mang lại sẽ là tính hiệu quả của công tác tuyển dụng được nâng cao, đảm bảo được nguyên tắc tuyển dụng phù hợp với mục tiêu của KS. Theo đó, KS sẽ tránh được tình trạng tuyển thừa hay thiếu người cho các vị trí cần thiết.

**Giải pháp 2: Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng, chú trọng vào nguồn tuyển mộ bên ngoài.**

Mục tiêu của giải pháp này là: tuyển đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí, việc làm còn thiếu, tổ chức cân nhắc lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người bên ngoài tổ chức.

Trong thời gian qua, hầu hết các nhân viên được tuyển mới vào làm ở khách sạn đều là đến từ nguồn nội bộ, chủ yếu là người quen, thân của CBNV giới thiệu. Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng này là do các tình huống tuyển người thường là đối phó với sự thiếu hụt nhân viên do những biến động trong kỳ chứ không phải là chủ động tuyển theo kế hoạch, thời gian tuyển khá gấp gáp. Hiện nay, hầu hết các khách sạn 4 sao khác trên địa bàn đều chú trọng nguồn tuyển mộ từ bên ngoài. Vì vậy đã có kế hoạch tuyển dụng được xác định, khách sạn cần áp dụng các biện pháp như đăng tải thông báo tuyển dụng trên trang web (website) của khách sạn, quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, đài, tivi, website về tuyển dụng lao động (ví dụ như vietnamworks.com; timviecnhanh.com), cử chuyên viên đến các trường, hoặc thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, ...

Đặc biệt, trên địa bàn Hải Phòng đang có các cơ sở đào tạo về du lịch khách sạn như: Trường Cao đẳng nghề du lịch và dịch vụ Hải Phòng, Khoa Du lịch, trường Đại học Hải Phòng, Khoa Văn hóa du lịch trường Đại học Dân lập Hải Phòng...Khách sạn nên có mối quan hệ hợp tác với các cơ sở đào tạo này, tiếp nhận sinh viên về thực tập tại khách sạn, để từ đó có thể tạo được nguồn tuyển dụng là các ứng viên đã được đào tạo bài bản.

Lợi ích của giải pháp là: Đối với nhân viên cũ, người lãnh đạo hiểu được tính cách và tài năng của nhân viên sẽ đưa ra đánh giá chính xác, họ nhanh thích nghi với công việc mới. Đối với nhân viên tuyển mới - đây là những người được trang bị những kiến thức tiên tiến và có hệ thống quy củ. Họ thường có năng lực phù hợp với vị trí cần tuyển dụng và họ có khả năng làm thay đổi cách làm cũ, lạc hậu của tổ chức và thường có nhiều sáng kiến mới.

### **3.2.2. Nhóm giải pháp về công tác đào tạo, phát triển nhân sự**

Hiện nay, trước thực trạng thị trường lao động ngành khách sạn nhà

hàng còn khan hiếm lao động cấp cao và cấp trung, cộng với sự cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn 4 sao về thu hút nhân lực. Việc tuyển dụng được các nhân sự cấp trung, cấp cao và các lao động có trình độ tay nghề cao là khó khăn. Do vậy, để xây dựng được đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, KS Nam Cường tiếp tục cần chú trọng xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển nhân lực

Hoạt động đào tạo nhân viên của khách sạn trong giai đoạn 2013-2015 đã được thực hiện theo kế hoạch rõ ràng, hướng vào các nội dung công việc cụ thể. Khách sạn cần tiếp tục phát huy điểm mạnh này.

Tuy nhiên, công tác đào tạo của khách sạn còn chú trọng vào các hình thức đào tạo trong công việc. Khách sạn còn rất hạn chế việc cử nhân viên đi học ở các trường đào tạo. Muốn đạt được mục tiêu tăng tỷ trọng số lao động có trình độ đại học, cao đẳng và sơ cấp, tăng tỷ trọng nhân sự có năng lực ngoại ngữ cao bên cạnh việc làm tốt công tác tuyển dụng, khách sạn cần thực hiện các giải pháp sau:

### **Giải pháp 3: Kết hợp với các cơ sở đào tạo trên địa bàn để đào tạo nhân viên.**

Bản chất mối quan hệ giữa nhà trường và doanh nghiệp là nhu cầu khách quan xuất phát từ lợi ích của cả hai phía.

Hoạt động trong cơ chế thị trường, nhà trường phải tuân thủ một nguyên tắc chung là sản phẩm đào tạo của mình phải đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động rất đa dạng và đầy biến động. Nguyên tắc này thể hiện thông qua sự tiếp nhận của thị trường lao động đối với những sinh viên tốt nghiệp từ trường,

Để có thể cung ứng cho thị trường những lao động có chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp, nhà trường cần phải nắm bắt nhu cầu của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có vai trò là những nhà cung cấp thông

tin để nhà trường nắm được nhu cầu lao động mà thị trường cần. Vì lợi ích của chính mình, mọi hoạt động đào tạo của nhà trường phải luôn hướng đến nhu cầu của các doanh nghiệp, như vậy, nhà trường phải luôn gắn kết với doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp, muốn có nguồn lao động có chất lượng, phù hợp với yêu cầu của mình thì điều quan trọng là phải chủ động góp sức tạo ra nguồn nhân lực đó không những về mặt tài chính mà còn tham gia vào nội dung đào tạo, tạo điều kiện tốt cho sinh viên thực tập, thực hành. Mục đích của sự kết hợp này là để đào tạo nhân viên hoàn thiện bản thân mình:

- Đào tạo đạo đức nghề nghiệp cho nhân viên: chấp hành tốt nội quy, kỷ luật và tinh thần trách nhiệm, say mê làm việc.

- Đào tạo nghiệp vụ chuyên môn: cập nhật những kiến thức mới, nâng cao trình độ chuyên môn.

- Đào tạo kỹ năng mềm: đào tạo về ngoại ngữ, công nghệ thông tin, tăng cường các kỹ năng mềm.

Trên địa bàn Hải Phòng hiện nay, có 3 cơ sở đào tạo chính nhân lực ngành du lịch khách sạn là: Trường Cao đẳng nghề du lịch và dịch vụ Hải Phòng, Khoa Du lịch, trường Đại học Hải Phòng, Khoa Văn hóa du lịch trường Đại học Dân lập Hải Phòng... Tại các cơ sở đào tạo này đều có các khóa đào tạo dành riêng cho các học viên đã đi làm, các khóa đào tạo này được tổ chức linh hoạt vào thời gian buổi tối và thứ bảy, chủ nhật. Vì vậy khách sạn có thể cân nhắc việc cử nhân viên đi học các khóa đào tạo này (đào tạo nhân viên có trình độ sơ cấp nghề đạt trung cấp nghề, đào tạo nhân viên có trình độ trung cấp đạt trình độ cao đẳng) hoặc tổ chức các lớp đào tạo ngay tại khách sạn nếu số lượng nhân viên được đào tạo đông.

Có thể thấy, lợi ích mà giải pháp này mang lại cho KS sẽ rất đáng kể:

- Đội ngũ nhân viên luôn được trẻ hoá đội hình, năng động, sáng tạo.

- Đội ngũ nhân viên luôn cập nhật kiến thức mới.
- Công tác tuyển dụng nhân sự không quá khó khăn vì nguồn nhân lực có thể tuyển tại các cơ sở đào tạo. ...

#### **Giải pháp 4: Chú trọng đào tạo ngoại ngữ chuyên ngành**

Năng lực ngoại ngữ đóng vai trò rất quan trọng trong việc thực hiện công việc của CBNV do 85% khách hàng của khách sạn là khách du lịch quốc tế. Hiện nay khách sạn đã có quy định tiêu chuẩn ngoại ngữ đối với các vị trí tuyển dụng cụ thể nhưng thực tế quá trình tuyển dụng nhiều trường hợp ứng viên không đạt yêu cầu mong muốn vẫn được tuyển do tình trạng khan hiếm lao động có trình độ ngoại ngữ cao. Ngoài ra các chuẩn năng lực ngoại ngữ áp dụng hiện nay là chuẩn theo năng lực 6 bậc do Nhà nước ban hành tham chiếu theo Khung châu Âu, vì vậy mặc dù các nhân viên có các chứng chỉ ngoại ngữ đạt yêu cầu nhưng kiến thức ngoại ngữ chuyên ngành du lịch khách sạn của họ còn rất hạn chế. Khi lấy ý kiến khảo sát của các CBNV, chúng tôi thấy rất rõ nguyện vọng của họ mong muốn được đào tạo về tiếng Anh chuyên ngành. Để thực hiện hoạt động đào tạo này, khách sạn nên tuyển cán bộ bộ phận đào tạo có trình độ ngoại ngữ chuyên ngành tốt, thực hiện đào tạo tại chỗ theo các khóa học định kỳ vì hiện nay trên thị trường Hải Phòng cũng chưa có các lớp đào tạo tiếng Anh chuyên ngành du lịch đạt yêu cầu đối với bối cảnh hoạt động của khách sạn 4 sao.

Với việc thực hiện giải pháp này, mục tiêu cần đạt đối với KS là: đội ngũ nhân viên trong khách sạn đều nói được một ngôn ngữ thông dụng để giao tiếp với khách quốc tế.

Những lợi ích cụ thể mà giải pháp này mang lại cho KS là: Dễ dàng giao tiếp với khách quốc tế khi đến nghỉ tại khách sạn; tạo được ấn tượng với khách du lịch quốc tế khi đến với khách sạn mình; ....

#### **Giải pháp 5: Thực hiện luân chuyển nhân sự**

Năng lực của nhân sự cấp cao và cấp trung không phải chỉ phụ thuộc vào yếu tố bằng cấp, mà yếu tố kinh nghiệm, sự nghiệp đóng vai trò quyết định. Thực tế tại Khách sạn như đã phân tích trong chương 2 cho thấy các nhân sự cấp cao đều lần lượt ra đi tìm các cơ hội mới. Vì vậy, Khách sạn thường rơi vào trạng thái thiếu hụt tạm thời về nhân sự cấp cao.

Trong điều kiện tuyển mộ, thu hút nhân sự cấp cao, cấp trung và lao động có tay nghề cao còn rất khó khăn như hiện nay. Khách sạn cần có các hình thức phát triển nhân viên thông qua hình thức đào tạo chéo, nhân viên được bố trí làm ở nhiều bộ phận nghiệp vụ khác nhau trong một thời gian. Với hình thức này, nhân viên được khích lệ phát triển nghề nghiệp, cơ hội được đề bạt thăng tiến. Mặt khác, khách sạn không bị rơi vào những tình huống bị động khi có nhân viên bỏ việc mà chưa có người thay thế.

Giải pháp này sẽ giúp khách sạn luôn tạo động lực làm việc cho nhân viên và sẽ gắn kết được nhân viên ở lại làm việc lâu dài .

### **3.2.3. Nhóm giải pháp về chế độ đãi ngộ, khuyến khích nhân sự**

Như đã phân tích ở phần 2.2.5 về chế độ chính sách đãi ngộ vật chất của khách sạn hiện nay còn chưa thực sự mang tính cạnh tranh so với các khách sạn 4 sao khác trên địa bàn. Tỷ trọng chi phí lương trên doanh thu của khách sạn trong giai đoạn 2013-2015 của khách sạn chỉ là 25%, trong khi mức trung bình của các khách sạn 4 sao ở Việt Nam là 27%. Ngoài ra, trên thực tế, đã có không ít nhân sự cấp cao và các lao động có tay nghề giỏi của khách sạn chuyển sang làm cho các khách sạn 4 sao khác trên địa bàn. Trong thời gian tới, áp lực về việc thiếu hụt nhu nhân lực ngành du lịch khách sạn vẫn sẽ còn căng thẳng, khách sạn nên cân nhắc việc điều chỉnh chính sách lương thưởng theo các hướng sau đây:

#### **Giải pháp 6: Điều chỉnh mức thưởng theo doanh thu**

Mục tiêu của giải pháp này là: Lương thưởng là một công cụ để thu hút và giữ lại những nhân viên giỏi, nó cũng tạo động lực làm việc cho nhân viên....

Thu nhập của CBNV của khách sạn bao gồm 3 thành phần cơ bản: Lương, thưởng và phụ cấp. Trong đó lương và phụ cấp mang tính ổn định phù hợp với từng vị trí, yêu cầu công việc. Riêng khoản thưởng được xác định theo doanh thu: khách sạn quy định thưởng theo tỷ lệ từ 5-10% doanh thu tùy theo tình hình thực tế của kỳ kinh doanh. Theo như kết quả phỏng vấn của chúng tôi, một bộ phận không nhỏ CBNV được hỏi (27%) cho rằng việc phân phối thu nhập là không công bằng vì khách sạn hiện trả theo doanh thu chung chứ chưa trả theo doanh thu của mỗi bộ phận. Theo nguyện vọng của các CBNV này, doanh nghiệp nên trả mức thưởng theo doanh thu của từng bộ phận cụ thể (chia theo doanh thu lưu trú/ doanh thu dịch vụ ăn uống/ doanh thu dịch vụ bổ sung), vì mức doanh thu theo bộ phận này tăng thì thưởng đồng nghĩa với khối lượng công việc trong kỳ của họ cũng tăng theo. Ngoài ra hầu hết các cán bộ được hỏi mong muốn gia tăng tỷ lệ mức thưởng theo doanh thu nên hạn mức 7-12 %, vì họ cho rằng tổng thu nhập của họ còn thấp hơn thu nhập ở các vị trí tương đương ở một số khách sạn 4 sao khác

### **Giải pháp 7: Điều chỉnh mức lương tối đa**

Như trên đã phân tích, về chế độ lương của khách sạn, tổng thu nhập của CBNV bao gồm 3 thành phần chính là: lương cơ bản, thưởng và phụ cấp. Trong đó với mức lương cơ bản khách sạn chia thành 15 bậc tương ứng với từng loại công việc cụ thể với bậc cao nhất là 600USD. Như vậy nhân sự cấp cao nhất của công ty cũng chỉ được hưởng mức lương tối đa này. Một nhân sự cấp cao giấu tên, là một người có kinh nghiệm quản lý lâu năm trong lĩnh vực nhà hàng khách sạn, có trình độ ngoại ngữ thành thạo 2 ngôn ngữ Anh và Nhật cho biết, với mức quy định như trên, cộng tất cả các khoản thì thu nhập

hàng tháng của họ mới đạt khoảng 1000-1100 USD. Đây là một mức thu nhập không hấp dẫn so với những chào mời của các khách sạn 4 sao khác trong địa bàn. Đó cũng là lí do khiến một số nhân sự cấp cao và cả cấp trung của khách sạn đã rời bỏ sang khách sạn khác trong giai đoạn 2013-2015, và đó cũng chính là nguyên nhân khiến cho khách sạn không tuyển được các nhân sự có trình độ và kinh nghiệm tương xứng để bù đắp vào chỗ trống. Nghiên cứu kỹ hơn, chúng tôi được biết, hạn mức 175-600 USD đã được khách sạn áp dụng 5 năm, kể từ năm 2010, đến nay cũng cần phải có sự điều chỉnh thích hợp. Ngoài ra, khách sạn nên cân nhắc tạo ra “độ mở” đối với bậc lương cao nhất theo hình thức bậc “vượt khung” để có thể khuyến khích các nhân sự cấp cao, nhân sự tài giỏi trong các trường hợp đặc biệt với các tiêu chuẩn cụ thể về trình độ, kinh nghiệm và sự thành thạo ngoại ngữ để tạo điều kiện duy trì và thu hút đội ngũ nhân sự cấp cao trong điều kiện nguồn lực lao động rất cạnh tranh như hiện nay.

Lợi ích của giải pháp này sẽ là: tạo động lực cả về vật chất và tinh thần cho nhân viên yên tâm hoàn thành tốt công việc của mình, giữ được người tài ở lại khách sạn.

### **3.2.4 Các giải pháp khác**

Ngoài các giải pháp trên, để hoàn thiện công tác quản trị nhân sự, khách sạn cũng cần cân nhắc các vấn đề sau:

- Từng bước khắc phục những hạn chế trong việc bố trí lao động gián tiếp chưa đúng ngành, đúng nghề hay lao động trực tiếp còn hạn chế về chuyên môn...

- Bố trí lao động phải linh hoạt và phù hợp với hoạt động kinh doanh khách sạn. Đảm bảo “đúng người đúng việc” nhằm phát huy tối đa năng lực và tính sáng tạo trong công việc trên cơ sở bố trí công việc phù hợp với trình độ và khả năng chuyên môn của từng người để phát huy sở trường, hạn chế



những khuyết điểm từ đó nâng cao năng suất lao động và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

- Do đặc thù của khách sạn, để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động và chất lượng phục vụ khách hàng, cần có sự kết hợp giữa phân công lao động và hợp tác lao động... Ví dụ, trong nhà hàng ăn uống, sự hỗ trợ giữa các nhân viên của một hoặc một vài bộ phận nào đó (như: bàn, bar,...) trong giờ cao điểm là rất cần thiết.

- Cải thiện môi trường lao động, xây dựng bầu không khí văn hóa trong khách sạn.

- Giảm áp lực công tác đánh giá, không nên quá gay gắt, tránh cho CBNV có cảm giác bị “soi xét” trong ĐG, tiếp nhận phản hồi của CBNV trong ĐG một cách tích cực.

## KẾT LUẬN

Thị trường du lịch khách sạn tại Việt Nam trong thời gian gần đây có sự tăng trưởng mạnh. Cùng với sự tăng trưởng đó, lao động trong lĩnh vực du lịch khách sạn đặc biệt phân khúc khách sạn 4 sao và 5 sao đang đối mặt với sự khan hiếm lao động tay nghề cao. Trong bối cảnh đó, hoạt động quản trị nhân sự với các chính sách về tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút, duy trì và phát triển nhân sự của các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực khách sạn du lịch.

Khách sạn Nam Cường là một khách sạn 4 sao hoạt động tại địa bàn Hải Phòng, thành phố Cảng có hàng triệu lượt khách du lịch ghé thăm hàng năm. Với thế mạnh của khách sạn trong việc thu hút khách du lịch quốc tế, cơ sở vật chất được đầu tư hiện đại, đặt tại địa điểm trung tâm thành phố, thành công trong hoạt động kinh doanh của khách sạn phụ thuộc chủ yếu vào hiệu quả hoạt động quản trị và sử dụng nhân sự tại khách sạn.

Đề tài này đã xem xét phân tích đặc điểm nhân sự và hoạt động quản trị nhân sự của khách sạn Nam Cường ở các hoạt động nhân sự chức năng, bao gồm: công tác tuyển dụng nhân viên, đào tạo và phát triển, đánh giá kết quả thực hiện công việc và vấn đề đãi ngộ nhân sự. Qua việc phân tích các số liệu thống kê và kết quả của một cuộc điều tra khảo sát chọn mẫu, tác giả đã đưa ra những kết luận về những điểm được và chưa được của các hoạt động quản trị nhân sự này, từ đó đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân sự của khách sạn. Các giải pháp được chia thành 3 nhóm: nhóm giải pháp về công tác tuyển dụng; nhóm giải pháp về công tác đào tạo và phát triển; nhóm giải pháp về đãi ngộ nhân sự, trong đó nhóm giải pháp về đãi ngộ nhân sự là giải pháp chính.

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

Tôi xin chân thành cảm ơn !

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Văn Chiêm, Hồ Thị Lan (2000), *Tập bài giảng Quản trị nhân sự*.
2. Trần Kim Dung (2005), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê
3. Vũ Thị Hằng (2009), *Thực trạng quản trị nhân sự tại các khách sạn 4 sao ở Hạ Long*, Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ, Đại học quốc gia Hà Nội
4. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2013), *Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Donnelly H.J., Gibson Jr. J., Ivancevich J.M. (Nguyễn Trọng Hùng biên soạn (2000), *Quản trị học căn bản*, NXB. Thống kê.
6. Grant Thornton, *Báo cáo tóm tắt khảo sát ngành dịch vụ Khách sạn 2015, 2016*, truy cập ngày 15/12/2016, từ liên kết <http://www.grantthornton.com.vn/vi/>
7. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Đinh Ngọc Quyên (2003), *Giáo trình quản trị nhân sự*, Bộ môn quản trị doanh nghiệp – Đại học kinh tế Quốc dân Hà Nội.  
Nguyễn Hải Sản (1996), *Quản trị doanh nghiệp*, NXB Thống kê
9. Nguyễn Hữu Thân (2012), *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động – Xã hội
10. Trần Anh Tuấn (2015), *Nhu cầu lao động trong lĩnh vực nhà hàng, khách sạn*, truy cập ngày 12/12/2016, từ liên kết <http://www.dubaonhanluchcmc.gov.vn/tin-tuc/5490.nhu-cau-lao-dong-trong-linh-vuc-nha-hang-khach-san.html>
11. Lưu Trọng Tấn (2014), *Quản trị nhân sự ngành khách sạn*, NXB Lao động - Xã hội

## Phụ lục 01

### BẢNG CÂU HỎI DÀNH CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN

*Kính thưa các Anh/Chị!*

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

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

#### A. PHẦN GIỚI THIỆU VỀ BẢN THÂN

1. **Giới tính:**       Nam       Nữ
2. **Tuổi:**     Từ 18 – 25     Từ 26 – 35     Từ 36 – 45     Trên 45
3. **Trình độ văn hóa:**     Trung học cơ sở       Trung học phổ thông  
 Trung học chuyên nghiệp/ Trung học nghề  
 Cao đẳng       Đại học

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

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

	Nội dung	1	2	3	4	5
	<b>Nhận xét về huấn luyện, đào tạo và thăng tiến</b>					
1	Anh/Chị được đào tạo định hướng công việc khi mới được tuyển dụng					
2	Anh/Chị thấy hoạt động ĐT định hướng rất có ích cho việc hòa nhập với công việc					
3	Anh/Chị được tham gia những chương trình đào tạo					

	theo yêu cầu của công việc					
4	Việc tham gia các khóa huấn luyện, đào tạo là cơ hội để nâng cao tay nghề giúp thăng tiến trong tương lai					
5	Bộ phận đào tạo khuyến khích và ghi nhận những phản hồi từ học viên					
6	Nhìn chung, công tác đào tạo tại công ty đạt hiệu quả tốt					
	<b>Nhận xét về vấn đề lương, thưởng, phúc lợi</b>					
7	Tiền lương mà Anh/Chị nhận được tương ứng với kết quả làm việc					
8	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ khách sạn					
9	Chế độ phúc lợi của khách sạn rất đa dạng và hấp dẫn					
10	Chính sách khen thưởng, chế độ phúc lợi của khách sạn thể hiện rõ sự quan tâm của ban giám đốc đối với đời sống nhân viên					
11	Anh/Chị đánh giá rất cao các chính sách và chế độ này của khách sạn					
12	Tiền lương và phân phối thu nhập trong khách sạn là công bằng					
	<b>Nhận xét công tác đánh giá nhân viên</b>					
13	Việc đánh giá nhân viên được thực hiện theo quy trình, quy định cụ thể					
14	Các tiêu chí đánh giá đưa ra là phù hợp với vị trí công việc của anh/chị					
15	Các cán bộ ĐG cho điểm ĐG một cách hợp lý,					

	khách quan					
16	Kết quả của việc đánh giá đã thực sự giúp ích để Anh/Chị nâng cao chất lượng thực hiện công việc					
17	Kết quả đánh giá ảnh hưởng đến thu nhập của anh/chị					
18	Anh/ Chị hài lòng với hệ thống ĐG của khách sạn					

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

.....  
 .....

*Xin chân thành cảm ơn !*