

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**



# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: VIỆT NAM HỌC**  
**(QUẢN TRỊ DỊCH VỤ DU LỊCH VÀ LỮ HÀNH)**

**Sinh viên : Vũ Thị Linh Anh**

**Giảng viên hướng dẫn : ThS Nguyễn Thị Phương Thảo**

**HẢI PHÒNG - 2023**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP GÓP PHẦN HOÀN  
THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI KHÁCH SẠN MÙNG THANH LUXURY  
QUẢNG NINH**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY**  
**NGÀNH: VIỆT NAM HỌC**  
**(QUẢN TRỊ DỊCH VỤ DU LỊCH VÀ LỮ HÀNH)**

**Sinh viên : Vũ Thị Linh Anh**  
**Giảng viên hướng dẫn : ThS Nguyễn Thị Phương Thảo**

**HẢI PHÒNG - 2023**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

**Sinh viên:** Vũ Thị Linh Anh

**Mã SV:** 1612601004

**Lớp:** DL2001

**Ngành:** Việt Nam học (Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành)

**Tên đề tài:** Thực trạng và giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh

# **NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI**

**1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp**  
**Về lý luận, tổng hợp và phân tích những giải pháp về quản trị nhân lực khách sạn Mừng Thanh Luxury Quảng Ninh.**

Về thực tiễn tìm hiểu thực trạng về nhân lực khách sạn.

Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực của khách sạn trong thời gian tới.

**2. Các tài liệu, số liệu cần thiết**

Các tài liệu lý luận cơ bản về quản trị nhân lực khách sạn.

Các dữ liệu về tình hình hoạt động của khách sạn.

**3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp**

**Khách sạn Mừng Thanh Luxury Quảng Ninh - Hạ Long, Quảng Ninh.**

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

**Họ và tên** : Nguyễn Thị Phương Thảo

**Học hàm, học vị** : Thạc sĩ

**Cơ quan công tác** : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

**Nội dung hướng dẫn:** THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP GÓP PHẦN HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN MÙNG THANH LUXURY QUẢNG NINH

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 07 tháng 11 năm 2022

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 18 tháng 02 năm 2023

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Vũ Thị Linh Anh

ThS Nguyễn Thị Phương Thảo

*Hải Phòng, ngày ..... tháng ..... năm 2023*

**XÁC NHẬN CỦA KHOA**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

**PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP**

Họ và tên giảng viên : Nguyễn Thị Phương Thảo

Đơn vị công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Họ và tên sinh viên : Vũ Thị Linh Anh

Chuyên ngành : Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành

Đề tài tốt nghiệp : THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP GÓP PHẦN  
HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH  
SẠN MƯỜNG THANH LUXURY QUẢNG NINH

**1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp**

**2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T.T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)**

**3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp**

Được bảo vệ  Không được bảo vệ  Điểm hướng dẫn

*Hải Phòng, ngày 18 tháng 02 năm 2023*

**Giảng viên hướng dẫn**

**ThS Nguyễn Thị Phương Thảo**

## MỤC LỤC

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	10
1. Lý do chọn đề tài.....	10
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	11
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	11
4. Phương pháp nghiên cứu.....	12
5. Bố cục khóa luận.....	12
<b>Chương 1 MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN</b> .....	13
1.1. Hoạt động kinh doanh khách sạn .....	13
1.1.1. Khái niệm, đặc điểm .....	13
1.1.2. Các loại hình dịch vụ .....	18
1.1.3. Lao động trong kinh doanh khách sạn .....	19
1.2. Quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn .....	19
1.2.1. Khái niệm.....	19
1.2.2. Đặc điểm của công tác quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn.....	20
1.2.3. Nội dung, phương pháp quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn.....	21
Tiểu kết chương 1 .....	32
<b>Chương 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN MÙNG THANH LUXURY QUẢNG NINH</b> .....	33
2.1. Giới thiệu tổng quan về khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh..	33
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	33
2.1.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật .....	33
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh.....	38
2.2. Nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh .....	39
2.2.1. Số lượng, đặc điểm của nguồn nhân lực tại khách sạn.....	39
2.2.2. Cơ cấu tổ chức .....	42
2.3. Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh. ....	45
2.3.1. Lập kế hoạch nguồn nhân lực .....	45
2.3.2. Phân tích công việc .....	46
2.3.3. Tuyển dụng và tuyển chọn nguồn nhân lực.....	48
2.3.4. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	50

2.3.5. Hoạt động bố trí sắp xếp công việc.....	52
2.3.6. Tạo động lực cho nhân viên khách sạn.....	54
2.3.7. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên .....	56
2.4. Nhận xét chung .....	57
2.4.1. Những thuận lợi và thành công.....	57
2.4.2. Những khó khăn, hạn chế .....	60
Tiểu kết chương 2 .....	62
<b>Chương 3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN MÙNG THANH LUXURY QUẢNG NINH .....</b>	<b>63</b>
3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của khách sạn giai đoạn 2022 - 2025	63
3.1.1. Mục tiêu .....	63
3.1.2. Định hướng phát triển.....	64
3.2. Giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.....	64
3.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực .....	64
3.2.2. Hoàn thiện công tác phân tích công việc .....	67
3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng, tuyển chọn nhân lực.....	67
3.2.4. Nâng cao công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	70
3.2.5. Hoàn thiện công tác bố trí, sắp xếp công việc cho người lao động trong khách sạn .....	74
3.2.6. Tạo động lực cho người lao động .....	74
3.3. Một số khuyến nghị với cơ quan quản lý nhà nước về du lịch.....	77
Tiểu kết chương 3 .....	79
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>80</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>82</b>



## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 Thống kê số lượng phòng của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh .....	34
Bảng 2.2: Doanh thu và lợi nhuận của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trong năm 2022.....	38
Bảng 2.3: Cơ cấu khách theo phạm vi lãnh thổ .....	38
Bảng 2.4: Cơ cấu đội ngũ lao động tại khách sạn.....	40
Bảng 2.5: Trình độ đội ngũ lao động tại khách sạn .....	41
Sơ đồ tổ chức nhân lực khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.....	42

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay trong xu thế phát triển xã hội, du lịch đã trở thành nhu cầu không thể thiếu trong đời sống của con người, là ngành kinh tế mũi nhọn có vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Ở Việt Nam, tất cả địa phương cũng đã tận dụng những tiềm năng để làm du lịch, phát triển đời sống kinh tế xã hội và lớn hơn nữa là quảng bá hình ảnh đất nước con người Việt Nam ra với thế giới.

Đứng trên góc độ của ngành du lịch, việc mở cửa đã tạo cơ hội lớn cho sự phát triển của “ngành công nghiệp không khói” này, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn. Hệ thống khách sạn với số lượng lớn đã tạo ra diện mạo mới cho kiến trúc cảnh quan đô thị. Tuy nhiên, trong giai đoạn phát triển này, sự bộc lộ ra những hạn chế là điều không thể tránh khỏi. Kinh doanh khách sạn cũng không nằm ngoài xu hướng trên. Cung về khách sạn đã phát triển với tốc độ kỉ lục (16% - 18% /năm).

Thị trường cung ứng dịch vụ lưu trú đã trở nên sôi động khi có sự tham gia của hàng loạt các khách sạn dưới nhiều hình thức. Song cũng chính điều này đã buộc các doanh nghiệp khách sạn phải đối mặt với tình trạng cạnh tranh gay gắt. Để tồn tại và phát triển trong thị trường “nóng” này, các doanh nghiệp khách sạn cần thiết phải có các biện pháp hữu hiệu nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Và một biện pháp đã đem lại sự thành công cho không ít khách sạn, đó là công tác quản trị nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn là một trong những yếu tố không thể thiếu.

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

Khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh là một trong những khách sạn lâu năm tại Hạ Long – Quảng Ninh. Để có thể cạnh tranh với hàng loạt khách sạn mới xây dựng với quy mô lớn tại khu du lịch Hạ Long, thì vấn đề đặt ra

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

Xuất phát từ tình hình thực tiễn, em quyết định chọn đề tài: “Thực trạng và giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh”.

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là đưa ra những giải pháp góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh hiện tại và những năm tiếp theo.

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

Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận chung về công tác quản trị nguồn nhân lực.

Phân tích, khảo sát thực trạng triển khai và đánh giá hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh, chủ yếu năm 2017 - 2022 trong so sánh với khung lý luận.

Đề xuất các giải pháp nâng cao công tác này.

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

Đối tượng nghiên cứu của khóa luận là công tác tổ chức quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

Phạm vi nghiên cứu: Về mặt không gian khóa luận giới hạn nghiên cứu tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

Về mặt thời gian: Khóa luận tập trung phân tích đánh giá hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trong giai đoạn năm 2017 - 2022.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Khóa luận sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp: từ sách, báo, tạp chí, báo cáo của Tổng cục Du lịch, báo cáo của Tổng cục Thống kê, báo cáo của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

Phương pháp khảo sát thực tế: tác giả đã dành nhiều thời gian để khảo sát thực tế và kết quả khách sạn đạt được. Đồng thời tìm hiểu về các dịch vụ của khách sạn, cơ cấu tổ chức và các sản phẩm, đặc biệt là công tác quản trị nguồn nhân lực khách sạn.

Phương pháp phân tích, tổng hợp: sử dụng các phương pháp phân tích thống kê, phương pháp quy nạp... để từ đó tổng hợp thành những vấn đề cốt lõi, chung nhất. Rút ra bài học kinh nghiệm về hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

#### **5. Bố cục khóa luận**

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

Chương 1: Một số lý luận cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

## Chương 1

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

### 1.1. Hoạt động kinh doanh khách sạn

#### 1.1.1. Khái niệm, đặc điểm

Khách sạn

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

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

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

Kinh doanh khách sạn

Khái niệm kinh doanh khách sạn lúc đầu dùng để chỉ hoạt động cung cấp chỗ ngủ cho khách trong khách sạn (hotel) và quán trọ. Khi nhu cầu lưu trú và ăn uống với các mong muốn khác nhau của khách ngày càng đa dạng, kinh doanh khách sạn đã mở rộng đối tượng và bao gồm cả khu cắm trại, làng du lịch, resort, các khách sạn - căn hộ, homestay, motel... nhưng dù sao khách sạn vẫn chiếm tỷ trọng lớn và là cơ sở chính với các đặc trưng cơ bản nhất của hoạt động kinh doanh phục vụ nhu cầu lưu trú của khách.

Khách du lịch khi rời khỏi nơi cư trú thường xuyên của mình để đi đến một nơi có điểm du lịch thì điều đầu tiên mà họ quan tâm đến chính là có được nơi ăn chốn ở tiện lợi và an toàn. Chính vì vậy ngành kinh doanh khách sạn đã ra đời.

Khách sạn là cơ sở phục vụ lưu trú phổ biến với mọi loại khách du lịch. Đây là nơi sản xuất, bán và phục vụ khách du lịch những dịch vụ hàng hóa nhằm đáp ứng nhu cầu ăn nghỉ, vui chơi giải trí của họ với mục đích thu lợi nhuận. Chất lượng và sự đa dạng của dịch vụ hàng hóa trong khách sạn sẽ xác định thứ hạng của khách sạn đó.

Kinh doanh khách sạn là kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú cho thuê phòng nghỉ trong thời gian lưu trú tạm thời và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng nhu cầu giải trí của họ tại các điểm du lịch với mục đích sinh lời.

Kinh doanh ăn uống là hoạt động bán và phục vụ nhu cầu tiêu dùng thức ăn đồ uống cho khách du lịch tại nhà hàng, khách sạn với mục đích sinh lời.

Qua đó ta thấy được ngành kinh doanh khách sạn thực hiện 3 chức năng cơ bản:

Chức năng phục vụ (cung cấp dịch vụ cho khách)

Chức năng sản xuất

Chức năng lưu thông - phân phối

Mục tiêu cơ bản của kinh doanh khách sạn:

Thu hút được nhiều khách hàng

Thỏa mãn được ở mức độ cao nhất nhu cầu của khách hàng

Đạt được hiệu quả cao

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

Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn

Khác với các ngành kinh doanh hàng hóa khác, ngành kinh doanh khách sạn có những đặc điểm sau:

Kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch, có thể xem tài nguyên du lịch ở các điểm du lịch quyết định thứ hạng của khách sạn và khả năng tiếp nhận của tài nguyên du lịch quyết định quy mô của khách sạn

Con người chỉ đi du lịch tới những nơi có tài nguyên du lịch, tức là hoạt động kinh doanh du lịch nói chung và hoạt động kinh doanh khách sạn nói riêng chỉ diễn ra ở nơi có tài nguyên du lịch. Tài nguyên du lịch ở một nơi nào đó càng nhiều thì nơi đó càng thu hút hấp dẫn đối với du khách. Lượng khách du lịch đến với nơi đó tham quan du lịch sẽ càng nhiều và do đó quy mô của khách sạn ở nơi đó càng lớn, như vậy là tài nguyên du lịch đã ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh khách sạn. Giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lịch có tác dụng tới thứ hạng của khách sạn.

Tài nguyên du lịch ở mỗi địa điểm, vùng có một đặc điểm riêng đó là tài nguyên du lịch thiên nhiên biển, leo núi, hay tài nguyên du lịch nhân văn. Mỗi loại tài nguyên du lịch sẽ chỉ hấp dẫn, thu hút một số đối tượng khách nhất định hay còn gọi là thị trường khách.

Vì vậy, khi đầu tư vào hoạt động kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải tìm hiểu, nghiên cứu kỹ tài nguyên du lịch cũng như các nhóm khách hàng mà chúng ta định hướng tới.

Kinh doanh khách sạn đòi hỏi lượng vốn đầu tư ban đầu tương đối lớn. Do tính đồng bộ khách sạn, không chỉ đầu tư để xây dựng phòng nghỉ mà còn phải xây dựng các cơ sở khác nhau như nhà hàng, các dịch vụ bổ sung...

Nhu cầu du lịch là nhu cầu mang tính tổng hợp đòi hỏi phải được thỏa mãn một cách đồng bộ của con người. Tuy vẫn là các nhu cầu về ăn, ở, ngủ, nghỉ nhưng khi đi du lịch thì những nhu cầu này đòi hỏi về chất lượng cao, trang thiết bị phòng ngủ phải tiện nghi, hiện đại...

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

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

Kinh doanh khách sạn đòi hỏi lượng lao động trực tiếp tương đối lớn đặc biệt là lực lượng lao động trẻ, cường độ lao động thường không đồng đều và rất căng thẳng do vậy lực lượng lao động phải chịu được áp lực tâm lý từ phía khách hàng

Ngành kinh doanh khách sạn là một ngành dịch vụ, sản phẩm của hoạt động kinh doanh khách sạn chủ yếu là dịch vụ và nó chiếm tới 80 - 90% giá trị của sản phẩm. Do vậy mà hoạt động kinh doanh này chủ yếu sử dụng lực lượng lao động sống là con người. Nhu cầu của du khách về các dịch vụ của khách sạn ngày càng cao hơn về số lượng và chất lượng. Yêu cầu này đòi hỏi các nhà kinh doanh khách sạn phải không ngừng nâng cao sản phẩm của mình, đặc biệt là nâng cao thái độ phục vụ của nhân viên. Để thỏa mãn nhu cầu của khách du lịch thì cần có sự chuyên môn hóa trong phân công lao động dẫn đến đòi hỏi nhiều lao động trực tiếp hơn. Thời gian hoạt động kinh doanh phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách, do đó lao động phải làm việc 24/24 giờ một ngày tạo những ca kíp làm việc.

Chính vì đặc điểm này, mà các quản lý khách sạn phải luôn luôn đối mặt với những khó khăn về chi phí cho lao động trực tiếp tương đối cao, khó giảm thiểu chi phí này và không ảnh hưởng tiêu cực tới chất lượng sản phẩm của khách sạn. Kinh doanh khách sạn phải luôn coi trọng công tác quản trị và sử



dụng nguồn nhân lực. Đó là một trong những khâu ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng dịch vụ của khách sạn, sự hấp dẫn của khách sạn.

#### Kinh doanh khách sạn mang tính quy luật

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

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

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

Kinh doanh khách sạn mang tính tổng hợp và phức tạp, phục vụ từ những nhu cầu thiết yếu đến xa xỉ. Sản phẩm kinh doanh khách sạn chủ yếu mang tính dịch vụ là sự tổng hòa của sản phẩm vô hình và sản phẩm hữu hình nên đòi hỏi sự cẩn trọng, tỉ mỉ, lịch sự không máy móc nào thay thế được, không có trường hợp làm thử nên đòi hỏi có sự đầu tư ban đầu thích đáng để làm tốt ngay từ đầu.

Từ những đặc điểm trên ta thấy kinh doanh khách sạn sẽ trở nên đặc biệt khó khăn. Khả năng thành công của các nhà kinh doanh trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm khách sạn không chỉ phụ thuộc vốn đầu tư, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm mà còn phụ thuộc vào sự đam mê thực sự với công việc.

### ***1.1.2. Các loại hình dịch vụ***

Sản phẩm của ngành kinh doanh khách sạn được hiểu là kết quả lao động của con người được tạo ra có nhu cầu đầu tiên đến khi thanh toán và kết thúc quá trình lưu trú tại khách sạn. Sản phẩm của khách sạn chỉ có thể đánh giá chất lượng sau khi đã tiêu dùng. Do đó nhân viên bán hàng giữ vai trò rất quan trọng trong việc hướng cho khách đi đến quyết định mua hàng.

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

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

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

Sản phẩm của khách sạn không thể di chuyển được trong không gian như các hàng hóa thông thường khác, chỉ có sự vận động của khách đến nơi có sản phẩm, là sản phẩm mang tính chất không lưu kho được. Vì vậy nếu một phòng khách sạn không có khách thì nó đồng nghĩa với việc khách sạn vẫn sản xuất nhưng không bán được hàng. Nên khách sạn phải tìm mọi biện pháp để thu hút du khách đến với khách sạn của mình. Để làm được điều này khách sạn phải đáp ứng được tối đa nhu cầu của khách mà nền tảng chủ yếu là nghiên cứu về khách sạn thông qua: đặc điểm tiêu dùng, tâm lý, yêu cầu về chất lượng phục vụ...

Nói tóm lại sản phẩm khách sạn chỉ đạt chất lượng tốt nếu sau khi tiêu dùng khách hàng cảm thấy thoải mái tâm lý, họ hoàn toàn hài lòng và thấy rằng đó là kinh nghiệm trong chuyến du lịch của mình. Đó sẽ là người quảng cáo tốt nhất và trực tiếp cho khách sạn.

### **1.1.3. Lao động trong kinh doanh khách sạn**

Lao động trong khách sạn có tính công nghiệp hóa cao, làm việc theo một nguyên tắc có tính kỷ luật cao.

Quá trình lao động trong kinh doanh khách sạn cần thao tác kỹ thuật chính xác, nhanh nhạy và chịu sức ép về mặt tâm lý cực kì căng thẳng.

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

Quá trình lao động trong khách sạn không thể áp dụng cơ giới tự động hóa cao được vì sản phẩm trong khách sạn chủ yếu là dịch vụ. Do đó, rất khó khăn cho việc thay thế lao động trong khách sạn, nó có thể làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

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

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

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

Lao động trong kinh doanh khách sạn mang tính thời vụ. Các nhà quản trị phải nắm vững các đặc điểm để từ đó có cách tổ chức quản lý nguồn nhân lực trong khách sạn một cách phù hợp, mang lại hiệu quả cao, đạt được những mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

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

### **1.2.1. Khái niệm**

Quản trị

Hiện nay có nhiều khái niệm về quản trị song khái niệm: “Quản trị là tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm

sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng, cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đã đặt ra.” được sử dụng khá phổ biến.

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

#### Nhân lực

Nhân lực chính là nguồn lao động, sức lực con người làm việc trong một tổ chức, doanh nghiệp, đơn vị cụ thể. Sức lực này lớn mạnh dựa vào công sức, tâm huyết và sự cố gắng không ngừng của tập thể con người.

Nguồn nhân lực còn có thể hiểu là nguồn nhân lực của con người và nó được xem xét ở nhiều khía cạnh trong bản thân mỗi người là tổng thể nguồn lực của cá nhân có khả năng tạo ra của cải vật chất, tinh thần cho xã hội.

#### Quản trị nguồn nhân lực

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

Quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn là một chuỗi các hoạt động từ xây dựng mô tả công việc, thu hút tuyển dụng, tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, tổ chức lao động và tiền lương. Công tác quản trị nguồn nhân lực giúp khách sạn hoạt động ổn định, hiệu quả, đảm bảo doanh thu và lợi nhuận.

#### ***1.2.2. Đặc điểm của công tác quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn***

##### Đặc điểm

Quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn là công tác vô cùng quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động kinh doanh cũng như doanh thu và lợi nhuận của khách sạn.

Giải quyết tất cả các vấn đề liên quan đến con người, giúp các nhà quản trị có giải pháp thích hợp đối với những tình huống trong quản lý và kinh doanh.

Vai trò

Quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các khách sạn tồn tại và phát triển trên thị trường. Con người là yếu tố quan trọng cấu thành nên vận hành khách sạn và quyết định sự thành bại của khách sạn.

Nguồn nhân lực không thể thiếu được của tổ chức nên quản trị nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức đều thực hiện bởi con người.

### ***1.2.3. Nội dung, phương pháp quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn***

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

Lập kế hoạch nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng mục tiêu đó.

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

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

Quá trình tiến hành lập kế hoạch nguồn nhân lực:

Đánh giá năng lực nguồn nhân lực: một trong những bước đi quan trọng đầu tiên trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực là xác định nhu cầu nhân lực của khách sạn. Đó là bước quan trọng trong quản lý, ổn định nguồn nhân lực trước khi thực hiện các bước để thuê nhân viên mới hay tạo lập một vị trí mới, vai trò mới là điều quan trọng mà tổ chức nào cũng cần có sự đánh giá về tài năng mà họ sẵn có.

Xác định yêu cầu về nhân sự:

Dự tính cầu nhân lực: cầu nhân lực là số lượng nhân lực cần thiết để hoàn thành một số lượng sản phẩm, dịch vụ của khách sạn trong thời kỳ nhất định. Khi dự đoán về cầu nhân lực, khách sạn phải tính đến kế hoạch kinh doanh của mình, quy mô thứ hạng của khách sạn, tình hình kinh tế, chính trị, xã hội... khi dự báo về cầu nhân lực cần ưu tiên cho các khả năng sẵn có trong khách sạn trước khi tìm nguồn nhân lực ở bên ngoài.

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

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

Kết hợp các kế hoạch nhân sự với chiến lược tổng thể của khách sạn:

Sau khi đã đánh giá toàn bộ năng lực nhân sự hiện tại, việc kết hợp kế hoạch với chiến lược tổng thể của tổ chức để mua lại từ các nhà lãnh đạo và các bên liên quan. Lập kế hoạch chiến lược để thực hiện và tìm ra lí do tại sao khách sạn kinh doanh và mục tiêu dài hạn.

Nguồn lực góp phần phát triển sản phẩm cho tới sản xuất, marketing... được coi là tài sản lớn nhất cho kinh doanh. Nếu khách sạn không thể thuê những nhân tài phù hợp để đạt được mục tiêu, kế hoạch và chiến lược sẽ thất bại.

Tạo ra chiến lược nhằm đáp ứng dự báo cung cầu: đội ngũ nhân viên cần phát triển một chiến lược để duy trì hoặc tăng cường nguồn nhân sự, cần được

xác định rõ ràng các lịch trình tuyển dụng nên diễn ra như thế nào, ai là người chịu trách nhiệm và cách thức tuyển dụng.

Tạo hướng dẫn tuyển dụng và lựa chọn: bắt đầu với công việc tuyển dụng, chiêu mộ nhân tài qua các nền tảng mạng xã hội khác nhau. Sau khi đã tập hợp các ứng viên có đủ điều kiện, quá trình lựa chọn được diễn ra.

Phân tích nhân lực: tính toán các chi phí và tạo quy trình quản lý lực lượng lao động, chẳng hạn như phát triển tài năng, giúp thu hút nhân tài và tránh rủi ro.

Cơ sở về nguồn dữ liệu nhân viên: tạo điều kiện cho việc lập kế hoạch nhân sự, hồ sơ lực lượng lao động phải được tạo ra. Hồ sơ cần có dữ liệu về nhân viên, doanh thu và việc tuyển dụng.

Sử dụng phần mềm quản lý nhân lực: là công cụ đắc lực cho HR giúp khách sạn quản lý hiệu quả về nguồn nhân lực của mình. Trợ giúp về công việc trong quản lý nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, theo dõi và chi tiết các khoản lương, thưởng, thuế thu nhập và thay đổi cá nhân từ đó đưa ra bức tranh toàn cảnh về tình hình của nhân sự và chất lượng lao động trong khách sạn.

#### *1.2.3.2. Phân tích công việc*

Phân tích công việc là cơ sở cho giải quyết các vấn đề trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Các nhà quản lý nhân sự cần hiểu biết về sự cần thiết của phân tích công việc để tìm người phù hợp với công việc, người lao động cần hiểu biết vai trò của mình trong khách sạn trước khi bắt đầu làm việc.

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

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

Bản mô tả công việc là một văn bản viết nhằm giải thích các nhiệm vụ trách nhiệm, điều kiện làm việc, là cơ sở pháp lý để quản lý người lao động, có

thể sử dụng để đo lường việc thực hiện trách nhiệm của người lao động theo từng chức danh mà họ đảm nhiệm. Cấu trúc bản mô tả công việc:

Chức danh

Bộ phận

Người lãnh đạo trực tiếp

Các nhiệm vụ chính

Các nhiệm vụ phụ

Các mối quan hệ

Quyền hạn

Thời gian và điều kiện làm việc

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân đối với nhân viên thực hiện công việc, trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu để có thể chấp nhận được mà một người lao động cần phải có. Công việc rất đa dạng, nên yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng nên các yếu tố chung nhất thường được đề cập trong bản tiêu chuẩn công việc:

Trình độ học vấn

Trình độ chuyên môn

Các kỹ năng cần thiết cho công việc

Kinh nghiệm công tác, thâm niên trong nghề và các thành tích đã đạt được

Khả năng giải quyết các vấn đề và các kỹ năng khác.

Trình độ ngoại ngữ

Các đặc điểm cá nhân để phù hợp với công việc: tuổi, sức khỏe, ngoại hình, tham vọng cầu tiến, khả năng làm việc độc lập, khả năng chịu được sự căng thẳng áp lực công việc, mức độ thích nghi với hoàn cảnh...

### *1.2.3.3. Tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực*

Việc xây dựng một quy trình tuyển dụng nhân lực khách sạn chuẩn sẽ giúp giảm thiểu chi phí, thời gian tuyển dụng nhằm tuyển được nhân sự theo đúng trình tự, yêu cầu công việc. Đảm bảo lực lượng lao động ổn định phục vụ cho



nhu cầu hoạt động kinh doanh, đem lại sự hài lòng cho khách hàng, tăng lợi nhuận bền vững.

Quy trình tuyển dụng nhân lực trong khách sạn:

Chuẩn bị tuyển dụng: xác định chính xác mục tiêu cần tuyển dụng, số lượng, vị trí, trình độ, các yêu cầu về kỹ năng kèm theo, sau đó thành lập hội đồng tuyển dụng dựa vào quy mô của khách sạn: Tổng Giám đốc, Trưởng phòng nhân sự, Trưởng bộ phận đang có nhu cầu tuyển nhân sự, phải đảm bảo nắm rõ các quy định của Nhà nước đối với tuyển chọn nhân sự cho khách sạn.

Thông báo tuyển dụng: đảm bảo có ứng viên đến tham gia ứng tuyển nhân sự, khách sạn cần thực hiện thông báo việc tuyển dụng nhân sự qua nhiều kênh khác nhau: các nền tảng mạng xã hội, trang web khách sạn, trung tâm giới thiệu việc làm, phát thông báo tuyển dụng... Thông báo sẽ giúp thông tin cần tuyển dụng nhân sự của khách sạn được nhiều ứng viên có nhu cầu ứng tuyển biết đến, khách sạn sẽ có cơ hội sàng lọc và tìm được nguồn nhân sự chất lượng nhất.

Tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ ứng viên: các yếu tố mà người có trách nhiệm tuyển chọn nhân sự khách sạn cần lưu ý: trình độ học vấn, trình độ ngoại ngữ, kinh nghiệm làm việc, kỹ năng giao tiếp, ứng xử trong mọi tình huống, sức khỏe... đánh giá ban đầu thông qua hồ sơ ứng tuyển của ứng viên để khách sạn chọn được các ứng viên có chất lượng tốt nhất tham gia phỏng vấn.

Phỏng vấn sơ bộ: để biết được chính xác năng lực thực sự của ứng viên thì một cuộc phỏng vấn ngắn sẽ là điều cần thiết. Người chịu trách nhiệm tuyển dụng nhân sự tiến hành sàng lọc nhanh để tìm nhân lực phù hợp với vị trí cần tuyển chọn thông qua cuộc phỏng vấn để tìm ra ứng viên xuất sắc nhất.

Phỏng vấn chuyên sâu: sau khi thực hiện cuộc phỏng vấn sơ bộ, khách sạn có thể chọn được những ứng viên có đủ điều kiện để tham gia phỏng vấn chuyên sâu. Cuộc phỏng vấn sẽ quyết định đến chất lượng nhân sự khách sạn, giúp cho người tuyển dụng của khách sạn nắm rõ được tính cách, khí chất, năng lực và khả năng hòa nhập của ứng viên. Từ đó, người tuyển dụng có thể quyết định lựa chọn các ứng viên phù hợp với các vị trí khách sạn cần tuyển dụng.

Xác minh tính xác thực của ứng viên: việc xác minh tính chính xác trong hồ sơ cũng như thông tin ứng viên trả lời phỏng vấn rất quan trọng trong quy trình tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực trong khách sạn, giúp cho người có trách nhiệm tuyển dụng đưa ra được quyết định tuyển chọn cuối cùng một cách chính xác nhất.

Thử việc: bộ phận đảm nhận việc tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực khách sạn sẽ đưa chương trình thử việc cho các ứng viên theo thời gian quy định mà người có trách nhiệm tuyển dụng đưa ra để các ứng viên chứng tỏ năng lực của mình. Sau khi kết thúc thời gian thử việc, bộ phận tuyển dụng cùng với người chịu trách nhiệm tuyển dụng của khách sạn sẽ có thông tin đánh giá để đưa ra quyết định tuyển chọn.

Đưa ra quyết định lựa chọn: việc đưa ra quyết định nên chọn ai, từ chối ai trong các ứng viên đến tham gia ứng tuyển là điều rất quan trọng, cần được thực hiện một cách có hệ thống, cần công tâm để đảm bảo tuyển chọn được nhân viên phù hợp nhất với từng bộ phận trong khách sạn. Đặc biệt, không nên ưu ái người thân, người quen mà bỏ qua các ứng viên có năng lực, phù hợp với các tiêu chí ban đầu tuyển dụng khách sạn đề ra.

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

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là những hoạt động học tập được khách sạn tổ chức giúp trang bị cho đội ngũ nhân viên những kiến thức, kỹ năng cần thiết nhằm nâng cao trình độ chuyên môn cũng như trau dồi phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, hoàn thành tốt các công việc của mình, tạo cơ hội cho cá nhân người lao động cũng như khách sạn ngày càng phát triển.

Quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bao gồm 3 hoạt động: giáo dục, đào tạo và phát triển đều sử dụng phương pháp tương tự nhau nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành, cho phép người lao động tiếp thu các kiến thức, các kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc cá nhân.

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

Xác định các nhu cầu về đào tạo phát triển: tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo, đội ngũ lao động cần có những kỹ năng nào để thực hiện tốt công việc, điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ lao động trong khách sạn. Phát triển nghiệp vụ, nâng cao kiến thức chuyên ngành, trình độ học vấn, kỹ thuật chuyên môn cho người lao động giúp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả trong kinh doanh khách sạn thông qua đào tạo.

Xác định mục tiêu đào tạo là việc xác định những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và kết quả cần đạt được sau đào tạo, số lượng cơ cấu học viên cho chương trình và thời gian đào tạo. Mục tiêu đào tạo phát triển cần phải rõ ràng, không mang tính trừu tượng đảm bảo người lao động phải nắm được các kỹ năng giải quyết công việc, hiểu rõ hiệu quả cần đạt được sau khi khóa học đào tạo kết thúc.

Lựa chọn đối tượng đào tạo: đối tượng được lựa chọn phải có đủ điều kiện cần thiết về công việc, sức khỏe..., những người chưa thành thạo trong công việc hoặc có mong muốn được nâng cao kiến thức về sản xuất kinh doanh khách sạn nhằm nâng cao chất lượng hiệu quả, năng suất trong hoạt động sản xuất kinh doanh khách sạn.

Xây dựng chương trình đào tạo là xây dựng một kế hoạch giảng dạy tổng quát nhằm xác định nội dung giảng dạy, kiến thức kỹ năng nào cần được dạy và thời gian biểu, giảng viên đứng lớp... Từ đó lựa chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

Dự tính chi phí đào tạo và phát triển là các chi phí mà người lao động làm việc trong khi đi học, chi phí tài chính mà khách sạn bỏ ra để đầu tư cho chương trình đó là khoản tiền dành cho giảng viên, cho người đi học, cho phương tiện dạy và học, cho người quản lý hoạt động chương trình đào tạo và phát triển.

Lựa chọn và đào tạo giảng viên: chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giảng viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho khách sạn một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao có năng lực kiến thức, kỹ năng từ những người trong biên chế khách

sạn hoặc kết hợp thuê ngoài để thiết kế nội dung chương trình đào tạo phát triển phù hợp nhất với thực tế tại khách sạn.

Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo: người được đào tạo sẽ cảm nhận và phản ánh ý kiến về khóa đào tạo ngay trong hoặc sau khóa đào tạo, nhằm đánh giá hiệu quả đào tạo: mục tiêu đào tạo hợp lý, nội dung đào tạo thiết thực, phương pháp đào tạo hiệu quả... tìm hiểu tình hình nắm bắt kiến thức và kỹ năng, phản ánh hiệu quả đào tạo một cách khách quan qua việc tổ chức thi sau đào tạo.

#### Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo: người có kinh nghiệm chỉ dẫn cho người lao động tới khi họ quen với công việc. Trong quá trình đào tạo đồng thời tạo ra sản phẩm, khách sạn không cần có phương tiện để học, dạy nhưng người hướng dẫn không có kinh nghiệm nhiều sẽ dẫn đến không đúng quy trình, khiến nhân viên khó tiếp thu.

Đào tạo theo kiểu luân phiên làm việc: là phương pháp nhân viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, được học các nghiệp vụ khác nhau. Nhân viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau, hiểu được cách phối hợp thực hiện công việc giữa các bộ phận, bố trí nhân viên linh hoạt hơn, có kế hoạch phát triển nghề nghiệp phù hợp hơn trong khách sạn.

Đào tạo ngoài công việc: là việc đào tạo người lao động tách ra khỏi việc thực hiện công việc trên thực tế. Đào tạo theo hình thức này bao gồm các

phương pháp như tổ chức các lớp học mời chuyên gia về giảng dạy, học ở các trường chính quy, cơ sở đào tạo về du lịch...

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

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

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

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

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

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

#### *Các chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc*

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

Hệ thống đo lường thực hiện công việc: là việc sử dụng các phương pháp đánh giá một cách khoa học, hợp lý. Lấy tiêu chuẩn của thực hiện công việc để xác định mức độ hoàn thành. Thông thường các khách sạn thường đánh giá việc

thực hiện công việc của người lao động bằng việc đánh giá kết quả đầu ra, đánh giá các yếu tố đầu vào hoặc kết hợp cả hai.

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

Hệ thống thông tin phản hồi trong thực hiện công việc được dùng cho hai nhóm đối tượng là nhóm người lao động và nhóm người quản lý

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

Người quản lý cung cấp những thông tin tập hợp cho phòng nhân sự, giám đốc có thể có những quyết định đúng đắn về nhân sự.

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

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

Tạo động lực cho người lao động chính là các biện pháp nhằm khuyến khích về vật chất và cả tinh thần người lao động tích cực sáng tạo trong công việc, nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.

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

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo từng tuần, tháng, năm. Nó là khoản tiền trả cho người lao động khi hoàn thành một công việc nào đó. Thông thường có nhiều cách trả lương theo thời gian, sản phẩm... Trong các khách sạn thì tiền lương theo quy định bằng

đơn giá tiền lương của nhà nước nhân với hệ số lương theo từng chức danh mà người lao động được hưởng.

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

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

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

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

## **Tiểu kết chương 1**

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



## Chương 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN MỪNG THANH LUXURY QUẢNG NINH

#### 2.1. Giới thiệu tổng quan về khách sạn Mừng Thanh Luxury Quảng Ninh

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

Tọa lạc ngay trung tâm khu du lịch Bãi Cháy, Hạ Long mà từ đây khách du lịch có thể quan sát và ngắm nhìn toàn cảnh non nước Hạ Long, khách sạn Mừng Thanh Luxury Quảng Ninh được thiết kế phù hợp cho mọi chuyến du lịch nghỉ ngơi hoặc công tác, với vị trí lý tưởng ở Hạ Long sẽ đem lại sự thoải mái, thuận tiện cho du khách có thể đến tham quan những địa điểm du lịch.

Khách sạn có vị trí rất thuận lợi cho hoạt động kinh doanh vì nằm tại trung tâm khu du lịch Hạ Long:

Khu Du lịch Giải trí Sun World Hạ Long cách 500m

Khu Cáp treo Nữ Hoàng Hạ Long cách 500m

Phố đi bộ Hạ Long cách 100m

Tổ hợp Thương mại và Giải trí Halong Marine cách 3,5km

Trung tâm thương mại Vincom Hạ Long cách 3,7km

Bảo tàng Quảng Ninh cách 5,1 km

Bãi biển Bãi Cháy cách 850m

Bãi biển Tuần Châu cách 6km

Sân bay Quốc tế Cát Bi cách 37km

##### 2.1.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật

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

Mường Thanh Luxury Quảng Ninh đã có hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật hoàn thiện và thể hiện qua các bộ phận:

Cơ sở vật chất của bộ phận lễ tân đón tiếp: đây là nơi khách du lịch sẽ tiếp xúc với khách sạn đầu tiên thông qua bộ phận này:

Sảnh khách sạn được thiết kế rộng rãi: quầy lễ tân, đồng hồ, ghế sofa và bàn uống nước cho khách ngồi đợi check in.

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

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

Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận buồng

Khách sạn có 508 phòng tiêu chuẩn quốc tế bao gồm 6 loại phòng: phòng Deluxe, phòng Premium Deluxe, phòng Executive Suite, phòng Grand Suite, phòng Family Suite, phòng President Suite.

**Bảng 2.1 Thống kê số lượng phòng của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh**

Loại phòng	Số lượng		Diện tích (m <sup>2</sup> )
	DBL/SGL	Twin	
Deluxe	66	166	35 - 37
Premium Deluxe	37	180	43 - 46
Executive Suite	28		68
Grand Suite	29		82
Family Suite	1		120
President Suite	1		320

(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh)

Trang thiết bị phòng ngủ đầy đủ tiện nghi: tủ quần áo, dép đi trong nhà, két an toàn cá nhân, quầy bar mini, tủ lạnh, máy pha cafe, wifi, điện thoại, TV kết nối truyền hình cáp, ổ cắm điện và phích cắm, đèn bàn, bàn làm việc, bàn

trang điểm, bảng chỉ dẫn hệ thống, thoát hiểm khách sạn, hệ thống đèn chiếu sáng.

Trang thiết bị phòng tắm: toàn bộ phòng tắm được ốp đá trắng trang nhã, hệ thống đèn vàng cho cảm giác dễ chịu khi bước vào, bồn tắm, hệ thống cấp nước nóng lạnh, máy sấy tóc treo tường, gương lớn, khăn lông, khăn tắm, khăn mặt các loại, áo choàng tắm, dầu gội, sữa tắm, kem đánh răng, bàn chải, cạo râu, lược, tắm bông, cốc đánh răng, thùng rác.

Cơ sở vật chất kỹ thuật bộ phận nhà hàng, quầy bar

Bao gồm: 2 nhà hàng, quầy bar và khu lounge

Nhà hàng Thiên Cung phục vụ khách hàng từ 6h00 đến 22h00, sức chứa 360 khách, là nơi phục vụ buffet cả ba bữa sáng, trưa, tối.

Nhà hàng Vạn Xuân với không gian lãng mạn, sang trọng phục vụ khách hàng từ 10h00 đến 22h00, sức chứa 600 khách với không gian lãng mạn sang trọng.

Hạ Mai Bar là địa điểm lý tưởng để khách hàng nghỉ chân, thư giãn và có những cuộc trò chuyện thú vị với gia đình, bạn bè trong tiếng nhạc êm ái.

Minh Châu Lobby Lounge là sự lựa chọn lý tưởng cho những cuộc tiếp khách nhẹ nhàng hoặc những buổi tối vui vẻ với những chương trình thú vị.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận bếp

Bếp nóng được trang bị hệ thống lò điện, bếp và ga để chế biến các món ăn theo yêu cầu của khách và theo thực đơn buffet của nhà hàng, đảm bảo nhanh về mặt thời gian cũng nhưng chất lượng yêu cầu.

Bếp lạnh có hệ thống bàn để sơ chế các loại hoa quả, hệ thống làm nóng các thực phẩm và tủ lạnh, tủ đông để giữ các loại thực phẩm được tươi, ngon.

Bếp bánh trang bị máy đánh bột, máy nướng bánh, kho lạnh và các thiết bị hiện đại phục vụ cho quá trình chế biến.

Trung tâm tiệc cưới: mô hình tiệc cưới cao cấp trong không gian sang trọng, ấn tượng và ấm cúng với sức chứa lên tới 1500 khách. Sở hữu không gian rộng rãi, lãng mạn cùng kiến trúc tinh tế, độc đáo, hệ thống âm thanh ánh sáng hiện đại.

Phòng họp & Hội nghị bao gồm: bàn ghế theo yêu cầu của khách hàng, bút giấy, nước khoáng đóng chai, bảng trắng, bảng lật, màn hình chiếu, hệ thống điều hòa, micro, hoa tươi trang trí.

Ngọc Vũng có diện tích 630m<sup>2</sup>, sức chứa tối đa 600 khách

Bạch Đằng có diện tích 165m<sup>2</sup>, sức chứa 60 - 120 khách

Vân Đồn có diện tích 156m<sup>2</sup>, sức chứa 50 - 120 khách

Quan Lạn có diện tích 156m<sup>2</sup>, sức chứa 50 - 100 khách

Cô Tô có diện tích 78m<sup>2</sup>, sức chứa 30 - 50 khách

Các dịch vụ khác:

Bãi đỗ xe: khách sạn cung cấp dịch vụ đỗ xe miễn phí cho khách lưu trú và khách không sử dụng dịch vụ của khách sạn.

Hồ bơi trong nhà được thiết kế độc đáo, phục vụ khách từ 6h00 đến 20h00, có độ sâu từ 1,3m – 1,5m trẻ con có thể bơi dưới sự giám sát của người lớn, hệ thống lọc nước tuần hoàn tự động, có hệ thống xử lý nước bằng hóa chất đảm bảo các tiêu chuẩn quốc tế và các dịch vụ ăn uống kèm theo.

Trung tâm fitness: phòng tập với đầy đủ các máy hỗ trợ tập luyện, máy chạy bộ..., giúp khách lưu trú tại khách sạn có thể duy trì chế độ rèn luyện sức khỏe, thư giãn và tràn đầy sức sống.

Regalis Spa & Massage: trang bị đầy đủ hệ thống massage, phòng xông hơi, bồn tắm nóng, bể sục hiện đại nhất hiện nay, là địa điểm lý tưởng giúp khách hàng có những phút giây tận hưởng bằng mọi giác quan, thả lỏng, phục hồi sau những giờ làm việc căng thẳng.

Phòng Karaoke: được đầu tư hệ thống âm thanh hiện đại, thiết kế sang trọng, phục vụ khách lưu trú từ 10h00 đến 23h00.

Sân tennis: trang thiết bị và cơ sở vật chất áp dụng công nghệ mới nhất hiện nay, mặt sân đạt tiêu chuẩn quốc tế.

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

Internet: đường truyền lắp đặt cho khu vực buồng phòng và wifi không dây, lắp đặt cho khu vực công cộng bao gồm khu vực sảnh, bar, nhà hàng và các trung tâm dịch vụ khác.

Hệ thống khóa từ bảo mật cho tất cả các phòng.

Tổng đài điện thoại hỗ trợ hiện đại.

Hệ thống phòng cháy chữa cháy bao gồm trung tâm báo cháy, các vòi phun cứu hỏa tự động, hệ thống thiết bị báo khói, thiết bị báo nhiệt và các thiết bị phòng cháy, sửa chữa khác.

Cơ sở vật chất kỹ thuật ở bộ phận quản lý

Bao gồm các phòng: Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, phòng kinh doanh, phòng tài chính, phòng nhân sự, phòng marketing. Các phòng đều được trang bị máy tính, máy in, máy fax, điện thoại, máy photocopy, bàn làm việc nhằm đảm bảo cho sự phối hợp hiệu quả giữa các phòng ban trong quản trị hoạt động kinh doanh.

Nhìn chung cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại và đồng bộ, xứng đáng là khách sạn đạt tiêu chuẩn 5 sao. Để đưa ra điều kiện đón tiếp khách như vậy là cả một sự nỗ lực cố gắng và đầu tư có hiệu quả của bộ phận quản lý khách sạn. Có thể nói đây là một lợi thế để thu hút khách của khách sạn. Nó đồng nghĩa với việc đẩy mạnh hoạt động kinh doanh có hiệu quả thực hiện được mục tiêu đã đề ra của khách sạn.

**2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh**

Doanh thu và lợi nhuận

**Bảng 2.2: Doanh thu và lợi nhuận của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trong năm 2022**

Đơn vị tính: tỉ đồng

STT	Khoản mục	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Tổng doanh thu	66.935	29.717	76.995
2	Doanh thu booking qua các trang mạng	4.418	1.175	7.226
3	Doanh thu phòng bán lẻ trực tiếp	3.862	2.023	6.831
4	Doanh thu phòng qua các công ty du lịch	39.947	14.629	38.296
5	Doanh thu hội nghị, tiệc cưới	13.916	8.951	18.258
6	Doanh thu dịch vụ bổ sung khác	4.792	2.939	6.384

(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh)

Qua bảng 2.2 ta thấy do ảnh hưởng của dịch Covid - 19 doanh thu khách sạn giảm mạnh do hoạt động du lịch trong và ngoài nước bị trì hoãn, song đến năm 2022 du lịch mở cửa đón khách du lịch trong và ngoài nước nên khách sạn có doanh thu tăng trở lại và vượt trội hơn các năm trước, kinh doanh đạt hiệu quả cao, nguồn doanh thu chủ yếu dựa vào việc bán phòng qua các công ty du lịch, mang lại một lượng khách không nhỏ cho khách sạn.

**Bảng 2.3: Cơ cấu khách theo phạm vi lãnh thổ**

Đơn vị: lượt khách

Đối tượng khách	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Khách quốc tế	29.039	10.212	28.381
Khách nội địa	19.036	14.682	22.269
Tổng lượt khách	48.075	24.894	50.650

(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh)

Từ bảng 2.3 ta có thể thấy lượt khách đến với khách sạn có tỉ lệ giảm mạnh ở năm 2021 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid – 19 phải đóng cửa biên giới giữa các nước và cách ly trong nước, hoạt động du lịch bị trì hoãn. Tuy nhiên đến năm 2022 lượt khách tăng trưởng lại, vượt trội hơn năm 2020 khi Việt Nam thực hiện chế độ mở cửa trở lại để đón khách du lịch quốc tế, bên cạnh đó là số lượng khách nội địa có nhu cầu du lịch ngày càng tăng.

Khách quốc tế đa phần là khách du lịch đến từ Hàn Quốc và Trung Quốc, đặc biệt là Trung Quốc chưa thể khống chế được dịch bệnh trong nước nên lượt khách du lịch quốc tế vẫn giảm theo từng năm và khách nội địa chính là khách hàng mục tiêu của khách sạn trong những năm gần đây, tạo nên sự tương đương về lượt khách nội địa và khách quốc tế.

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

## **2.2. Nguồn nhân lực tại khách sạn Mừng Thanh Luxury Quảng Ninh**

### ***2.2.1. Số lượng, đặc điểm của nguồn nhân lực tại khách sạn***

Cùng với sự phát triển và đổi mới thiết bị công nghệ, nhiệm vụ hàng đầu của khách sạn Mừng Thanh Luxury Quảng Ninh hiện nay sắp xếp cơ cấu nhân lực.

Số lượng nhân viên tính đến ngày 31/12/2022 là 184 người, độ tuổi từ 18 – 60 với các trình độ khác nhau

Cơ cấu lao động theo độ tuổi

**Bảng 2.4: Cơ cấu đội ngũ lao động tại khách sạn**

STT	Các bộ phận	Số lượng	Độ tuổi		
			18 - 29	30 - 44	45 - 60
1	Tổng Giám đốc	1	0	0	1
2	Phó Tổng Giám đốc	3	0	2	1
3	Tài chính, kế toán	8	2	5	1
4	Kinh doanh	7	3	4	0
5	Nhân sự	2	1	1	0
6	Kỹ thuật	18	14	4	0
7	An ninh	11	2	8	1
8	IT	3	3	0	0
9	Thu ngân	4	2	2	0
10	Lễ tân sảnh	15	12	3	0
11	Lễ tân Spa & Massage	3	3	0	0
12	Bell man	7	3	4	0
13	Gym & Bể bơi	2	2	0	0
14	Buồng	53	8	36	13
15	Nhà hàng	30	21	9	0
16	Bếp	17	5	9	3

(Nguồn: Phòng nhân sự - Khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh)

Theo bảng 2.4 cơ cấu đội ngũ khách sạn thấy nhân viên có độ tuổi từ 18 - 29 chiếm tỉ lệ cao nhất, thấp hơn là độ tuổi từ 30 - 44 và thấp nhất là độ tuổi 45 - 60. Như vậy có thể thấy rằng khách sạn sử dụng một lượng lớn lao động trẻ phục vụ trực tiếp khách hàng. Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động nhiệt tình đã thực sự mang lại sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ khách sạn. Nhân sự quản lý: trưởng bộ phận và các giám sát ở độ tuổi 18 – 29 còn thiếu nhiều kinh nghiệm có thể làm ảnh hưởng tới sự đánh giá lao động và uy tín với nhân viên.



Đội ngũ lao động tại khách sạn đa phần là lực lượng lao động trẻ vì vậy họ vẫn còn thiếu kinh nghiệm nhưng bù lại họ có sức khỏe, năng động và trình độ nên thích hợp với công việc.

Trình độ đội ngũ lao động

**Bảng 2.5: Trình độ đội ngũ lao động tại khách sạn**

STT	Bộ phận	Số lượng	Trình độ học vấn					
			Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Nghề	PTTH	LDPT
1	Tổng Giám đốc	1	1	0	0	0	0	0
2	Phó Tổng Giám đốc	3	3	0	0	0	0	0
3	Tài chính, kế toán	8	8	0	0	0	0	0
4	Kinh doanh	7	7	0	0	0	0	0
5	Nhân sự	2	2	0	0	0	0	0
6	Kỹ thuật	18	8	9	1	0	0	0
7	An ninh	11	0	0	0	3	8	0
8	IT	3	3	0	0	0	0	0
9	Thu ngân	4	3	1	0	0	0	0
10	Lễ tân sảnh	15	4	9	2	0	0	0
11	Lễ tân Spa & Massage	3	0	0	1	2	0	0
12	Bell man	7	0	0	2	5	0	0
13	Gym & Bể bơi	2	0	2	0	0	0	0
14	Buồng	53	0	0	6	13	23	11
15	Nhà hàng	30	2	6	10	12	0	0
16	Bếp	17	0	0	9	8	0	0

(Nguồn: Phòng nhân sự - Khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh)

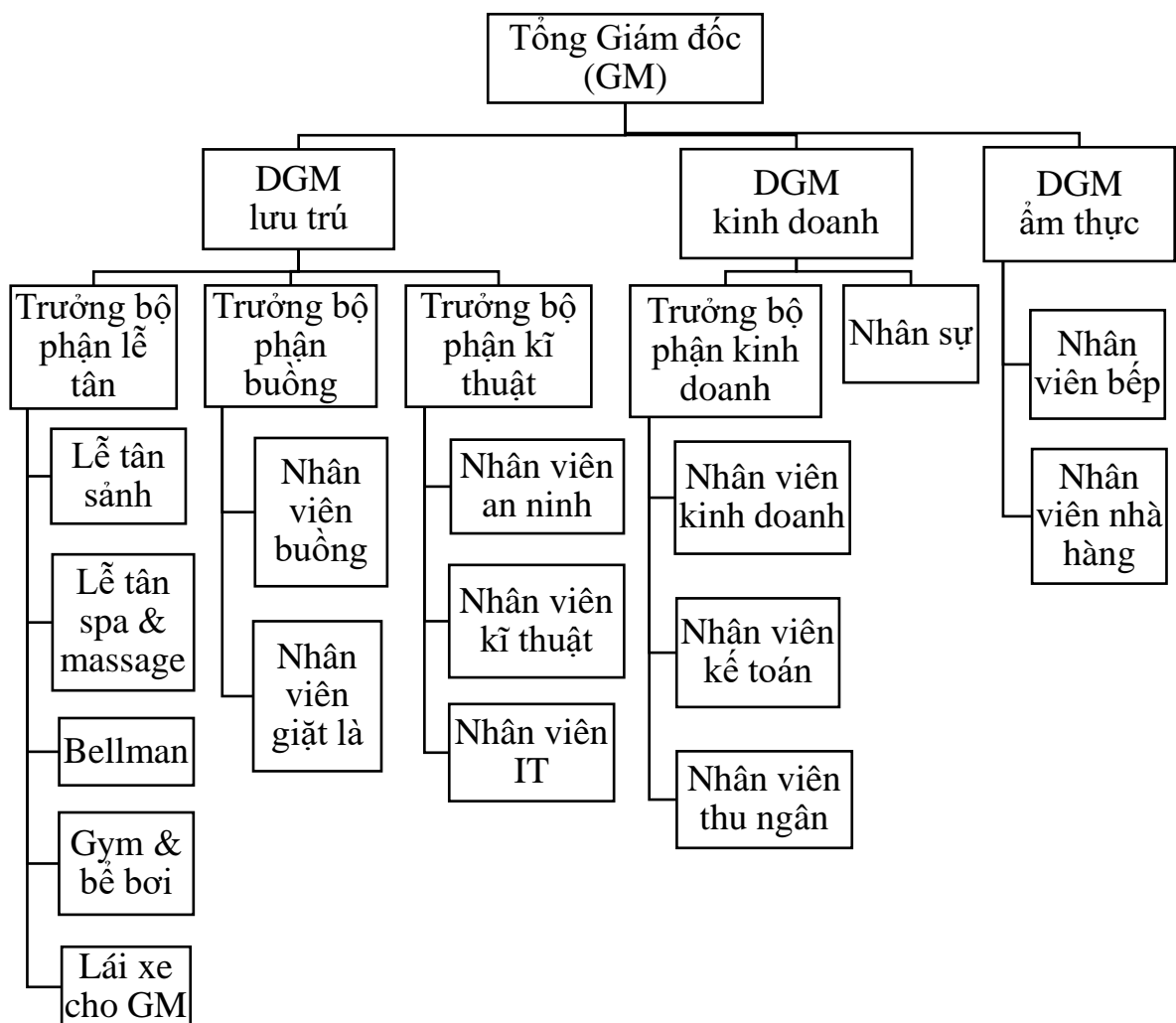
Theo bảng 2.5 ta thấy tỉ lệ chất lượng đội ngũ tương đối đồng đều. Xuất phát từ thực tế công việc, bộ phận quản lý cần có trình độ cao, các giám sát và trưởng bộ phận yêu cầu có bằng cao đẳng trở lên và giao tiếp ngoại ngữ tốt,

ngoại trừ nhân viên của các bộ phận buồng, bếp, an ninh thì các bộ phận khác đều yêu cầu có bằng trung cấp trở lên hoặc có chứng chỉ nghiệp vụ nghề. Việc sử dụng người lao động có trình độ khác nhau với tỉ lệ khác nhau chứng tỏ khách sạn đã nghiên cứu rất kỹ trong việc đánh giá sử dụng người lao động sao cho hiệu quả nhất trong khách sạn.

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

### 2.2.2. Cơ cấu tổ chức

#### *Sơ đồ tổ chức nhân lực khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh*



Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

Bộ phận quản lý cấp cao: Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Trưởng các bộ phận.

Chức năng: quản lý và điều hành khách sạn, chịu trách nhiệm về sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Nhiệm vụ: quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh của khách sạn nói chung, người đứng đầu từng phòng ban, bộ phận chịu trách nhiệm về chất lượng phục vụ và hiệu suất công việc. Có trách nhiệm phân công công việc cho nhân viên cấp dưới, tuyển dụng và đào tạo nhân viên, đề ra các quy định tại nơi làm việc, ký duyệt chế độ đãi ngộ cho nhân viên, đánh giá nhân viên để xét duyệt khen thưởng hay kỷ luật tương ứng.

Bộ phận lễ tân

Chức năng: được ví như bộ mặt của khách sạn trong việc giao tiếp và tạo mối quan hệ với khách hàng, với nhà cung cấp và đối tác. Bộ phận này là cầu nối giữa khách hàng và các dịch vụ của khách sạn, giữa các bộ phận với nhau trong khách sạn

Nhiệm vụ: đón tiếp, nhận, giải quyết yêu cầu của khách hàng và chuyển thông tin của khách hàng đến các bộ phận liên quan, hướng dẫn khách làm thủ tục đăng kí phòng và trả phòng, thu phí nếu khách hàng sử dụng các sản phẩm dịch vụ khác trong khách sạn. Lưu trữ thông tin của khách lên hệ thống, báo cáo với quản lý tình hình hoạt động, liên kết hỗ trợ các bộ phận khác hoàn thành công việc.

Bộ phận buồng phòng

Chức năng: cung cấp sản phẩm dịch vụ chính tại khách sạn, mang lại nguồn doanh thu cao nhất trong tổng doanh thu của khách sạn, chịu trách nhiệm về sự nghỉ ngơi lưu trú của khách hàng, phối hợp chặt chẽ nhất quán với bộ phận lễ tân trong hoạt động bán và cung cấp dịch vụ buồng phòng.

Nhiệm vụ: chuẩn bị buồng, đảm bảo phòng sạch, luôn ở chế độ sẵn sàng đón khách, vệ sinh buồng phòng hàng ngày, các khu vực tiền sảnh và khu vực

công cộng. Kiểm tra tình trạng phòng, các thiết bị, vật dụng, sản phẩm khác trong phòng khi làm vệ sinh, nhận và giao các dịch vụ phục vụ khách, báo cho bộ phận lễ tân các vấn đề lớn có liên quan nắm được tình hình khách thuê phòng, phối hợp với các bộ phận khác phục vụ khách.

Bộ phận nhà hàng: nhà hàng, bar, lounge

Chức năng: thực hiện các công việc liên quan đến ăn uống tại khách sạn, cung cấp thức ăn và đồ uống cho khách hàng, hoạch toán chi phí tại bộ phận.

Nhiệm vụ: tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống gồm 3 hoạt động chính: chế biến, lưu thông và tổ chức phục vụ dịch vụ ăn uống tại khách sạn, phục vụ ăn uống cho nhân viên khách sạn, cung cấp các dịch vụ bổ sung như tổ chức tiệc, buffet cho hội thảo, tổ chức tiệc theo yêu cầu khách, hỗ trợ các bộ phận khác khi cần.

Bộ phận kế toán tài chính

Chức năng: quyết định các chiến lược về tài chính: tìm vốn, nguồn vốn cho khách sạn. Theo dõi, quản lý và báo cáo sổ sách thu, chi, công nợ...

Nhiệm vụ: lập chứng từ trong việc hình thành và sử dụng vốn, lập chứng từ xác định kết quả kinh doanh của từng bộ phận và của toàn khách sạn, lập báo cáo tài chính theo tháng, quý, năm, quản lý và giám sát thu chi.

Bộ phận nhân sự

Chức năng: quản lý, tuyển dụng nhân sự

Nhiệm vụ: tổ chức, sắp xếp cán bộ, nhân viên, bao hành các quy chế làm việc. Theo dõi, đánh giá nhân viên các bộ phận và tiếp nhận ý kiến từ cấp trên, quản lý trực tiếp nhân viên, tổ chức tuyển dụng và đào tạo nhân viên.

Bộ phận kỹ thuật, IT

Chức năng: quản lý, giám sát các hệ thống kỹ thuật và thiết bị trong khách sạn đảm bảo vận hành tốt, không gặp sự cố, trục trặc trong quá trình hoạt động.

Nhiệm vụ: theo dõi, bảo trì thường xuyên các thiết bị trong khách sạn, sửa chữa các công cụ, thiết bị khi có yêu cầu của bộ phận khác. Thực hiện công việc

trang trí sân khấu, chuẩn bị âm thanh cho hội trường khi khách sạn có hội nghị, hội thảo, tiệc cưới hoặc khi có yêu cầu.

#### Bộ phận an ninh – bellman

Chức năng: đảm bảo an toàn cho khách hàng, tài sản của khách sạn và khách hàng, chịu trách nhiệm về an ninh trong khách sạn.

Nhiệm vụ: tuần tra, canh gác theo ca, luôn ở tư thế sẵn sàng khi gặp sự cố, trông giữ xe cho khách và cho nhân viên các bộ phận khác trong khách sạn. Hỗ trợ bộ phận lễ tân trong việc hướng dẫn, chuyển hành lý của khách vào và ra, hỗ trợ các bộ phận khác khi có yêu cầu.

#### Bộ phận kinh doanh tổng hợp:

Chức năng: tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường, thu hút khách hàng tiềm năng cho khách sạn.

Nhiệm vụ: lên kế hoạch tìm kiếm khách hàng, tiếp thị sản phẩm, nghiên cứu thị trường và đối thủ cạnh tranh. Thống kê, phân tích, đánh giá hiệu quả kinh doanh của khách sạn, khảo sát khách hàng để góp ý với cấp trên trong việc đổi mới, nâng cấp dịch vụ hiệu quả.

### **2.3. Phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn**

#### **Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.**

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

Hiện nay, khách sạn vẫn có tình trạng thừa thiếu nhân lực tại các bộ phận, cụ thể là bộ phận buồng với số lượng 53 người đã đáp ứng được nhu cầu khi khách sạn hoạt động hết công suất các phòng. Tuy nhiên, nhân sự chưa có sự tính toán về nhân lực, bố trí công việc nhân lực thừa khi không vào mùa du lịch công suất sử dụng phòng giảm. Nhân sự cần có những kế hoạch luân chuyển nhân viên giữa các bộ phận có tính chất công việc tương đồng nhau, hoặc lập kế hoạch cắt giảm nhân sự và tuyển nhân viên thời vụ khi vào mùa du lịch.

Để đánh giá nhu cầu về nguồn nhân lực nhằm lựa chọn lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của công việc, giảm thiểu một cách tối đa các bất trắc, lãng phí, sai lầm. Khách sạn đã tiến hành lập kế hoạch nguồn nhân lực dựa vào mục

tiêu của khách sạn, từ đó hình thành nhu cầu cho các bộ phận buồng, bộ phận kinh doanh hay bộ phận bếp. Nhu cầu nhân lực của mỗi bộ phận này khác nhau ở những thời điểm khác nhau tùy thuộc vào kế hoạch kinh doanh của khách sạn. Để công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực được chính xác tránh bộ phận thừa nhân lực trong khi bộ phận khác lại thiếu nhân lực, nên công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực của khách sạn có sự tham gia trực tiếp của những người sử dụng nhân lực. Công tác này chủ yếu do bộ phận nhân sự cùng các trưởng bộ phận đảm trách. Điều này đã có sự khác biệt so với các khách sạn khác, hầu hết khi xây dựng kế hoạch nhân lực thường chỉ có từ cấp trên đưa xuống mà không lấy ý kiến của những người trực tiếp sử dụng lao động. Điều đó dẫn đến kế hoạch không mang tính thiết thực, mặt khác không tuyển chọn được nhân lực như mong muốn.

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

### **2.3.2. Phân tích công việc**

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

Đội ngũ nhân viên của khách sạn không có hiểu biết cụ thể, chi tiết về công việc của mình. Họ chỉ biết các thông tin chung qua kinh nghiệm làm việc đã có hay qua người trực tiếp quản lý và tuyển dụng. Điều này dẫn đến những khó khăn khi thực hiện công việc, làm giảm chất lượng lao động và hạn chế nguồn nhân lực từ bên ngoài.

Bản mô tả công việc của bộ phận lễ tân:

Bắt đầu ca làm việc, nhân viên lễ tân nhận bàn giao công việc từ ca trước những thông tin khách check in, kiểm tra trên hệ thống có bao nhiêu phòng check in - check out.

Phân công công việc trong ca cho nhân viên:

Trực tổng đài, in giấy nhận phòng các chìa khóa cho khách check in trong ca.

Làm báo cáo danh sách thông tin check in các đoàn lớn (đoàn trên 10 phòng trở lên, đoàn khách nước ngoài có hướng dẫn viên)

In bưu tổng tiền phòng các đoàn check out trong ca

Khi có khách du lịch đến hướng dẫn làm thủ tục check in cho khách, liên lạc với bellman hỗ trợ khách mang hành lý lên phòng.

Làm các công việc trong ca như: làm bảng nâng cấp hạng phòng, xuất hóa đơn điện tử (VAT), cập nhật thông tin của khách hàng lên hệ thống, thống kê số lượng khách ăn sáng ngày mai gửi cho bộ phận bếp, thực hiện nhiệm vụ takecare VIP khi khách sạn có khách VIP, làm báo cáo về sự cố đổ vỡ trong khách sạn nếu có.

Với cấp giám sát: kiểm tra các công việc trong ca, kiểm tra hóa đơn điện tử (VAT) đã xuất trong ngày, kiểm tra chứng từ, viết sổ công việc bàn giao ca, kiểm tra chìa khóa các phòng đã check in, xếp phòng cho khách check in ngày mai.

Bản mô tả tiêu chuẩn công việc bộ phận nhân sự

Thực hiện công việc tuyển dụng nhân sự.

Lập kế hoạch và triển khai thực hiện công việc đào tạo.

Vận hành bảng tính lương, thưởng, phụ cấp và các chế độ đãi ngộ khác cho nhân viên khách sạn.

Giải quyết các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho nhân sự trong khách sạn.

Tham gia xây dựng, triển khai thực hiện hệ thống đánh giá công việc.

Quản lý, cập nhật hồ sơ nhân sự.

### **2.3.3. Tuyển dụng và tuyển chọn nguồn nhân lực**

Là một khách sạn 5 sao quốc tế, khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh luôn cần những nhân viên có trình độ cao và có khả năng ngoại ngữ tốt. Do đó công tác tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực của khách sạn được nhà quản lý tiến hành thường xuyên.

Nhân viên được tuyển dụng theo các nguồn sau:

Tuyển dụng nội bộ: khi nhân viên của khách sạn có khả năng làm việc tại vị trí cần tuyển dụng hay có thể tiến hành luân chuyển nội bộ giữa các khách sạn. Các nhân viên của khách sạn và tập đoàn luôn được ưu tiên.

Tuyển dụng bên ngoài: lựa chọn tuyển dụng các ứng viên đáp ứng đủ các yếu tố mà công việc cần, ưu tiên ứng viên có bằng cấp, thành thạo ngoại ngữ và có kinh nghiệm, năng lực chuyên môn tại các trường đại học, cao đẳng, trung cấp đào tạo nghề trong tỉnh và các tỉnh, thành phố lân cận. Tiếp xúc, chiêu mộ các nhân viên xuất sắc của các khách sạn khác với mức lương hấp dẫn và chế độ đãi ngộ tốt

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

Quy trình tuyển dụng của khách sạn áp dụng như sau:



Khi phát sinh vị trí trống hay cần thêm nhân viên, các vị trí trống trong khách sạn phải được thông báo nội bộ trước khi thông báo ra ngoài. Nếu không có ứng viên thì thông báo tuyển dụng trên trang các nền tảng mạng xã hội, trang web tìm kiếm việc làm, trang web của khách sạn, thông qua trung tâm môi giới việc làm, để biển thông báo khách sạn cần tuyển dụng...

Hồ sơ của các ứng viên có thể được thu nhận từ các phương tiện gồm email, qua trang chủ khách sạn và người nộp hồ sơ trực tiếp bao gồm: CV giới thiệu về bản thân, lý lịch của bản thân, CCCD bản gốc (hoặc photo công chứng), bằng cấp liên quan đến chuyên ngành tuyển dụng, giấy xác nhận dân sự cấp phường.

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

Bộ phận nhân sự sau khi thu nhận hồ sơ, tiến hành phỏng vấn lọc hồ sơ cho các vị trí và chuyển đến bộ phận cần tuyển. Trưởng bộ phận tiến hành lọc hồ sơ lần hai và phỏng vấn trực tiếp, nếu là các vị trí kinh doanh thì sẽ có sự tham gia của Tổng Giám đốc. Nếu các ứng viên đáp ứng được các yêu cầu thì sẽ thỏa thuận các điều kiện lao động và thử việc. Thời gian thử việc 2 tháng, kết thúc thử việc nhân viên thực hiện tốt công việc của bộ phận, không vi phạm kỷ luật khách sạn, có năng lực đạo đức tốt, kỹ năng xử lý tình huống nhanh sẽ được ký kết hợp đồng lao động với khách sạn trong vòng 1 năm tiếp đến 3 năm, 5 năm và vô thời hạn.

Chuẩn mực trong tuyển dụng của khách sạn là:

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

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

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

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

Hình thức quảng cáo tuyển dụng của khách sạn là: thông qua các trang web việc làm, trung tâm giới thiệu việc làm, đặc biệt tổ chức tuyển dụng tại các trường cao đẳng, đại học đã thu hút một lượng lớn lao động có trình độ tay nghề đáp ứng yêu cầu của khách sạn.

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

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

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

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

Khách sạn có các hình thức đào tạo sau:

Đào tạo ban đầu cho nhân viên mới: nhằm đảm bảo cho nhân viên mới nhận được định hướng, hỗ trợ và đào tạo đầy đủ. Ngày làm việc đầu tiên nhân viên sẽ được nhận đồng phục chuẩn hoặc quy định về trang phục, chìa khóa và

biểu tên, bản sao hợp đồng thử việc, dẫn đi giới thiệu với bộ phận, các thủ tục an toàn như lối thoát hiểm và các vị trí di tản, các thông tin cần thiết về khách sạn (lịch sử, sơ đồ tổ chức, kỷ luật lao động). Tháng đầu tiên nhân viên được tham gia khóa đào tạo giới thiệu về khách sạn do phòng nhân sự tổ chức. Phòng nhân sự liên hệ với nhân viên mới để đảm bảo rằng mọi vấn đề đã được ổn định. Các thủ tục giấy tờ liên quan đến việc tuyển dụng được hoàn tất và trưởng bộ phận tiến hành đánh giá lần đầu về nhân viên. Ba tháng đầu tiên, trưởng bộ phận hoàn tất đánh giá thử việc và trình Tổng Giám đốc xem xét ký hợp đồng lao động.

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

Đào tạo chéo: nhằm mục đích đào tạo và phát triển nhân viên bằng cách gửi nhân viên đi đào tạo, cho nhân viên cơ hội tiếp xúc thực tế làm việc tại khách sạn khác của tập đoàn và các khách sạn đối tác, thử thách các nhân viên trong công việc tại một môi trường mới, tăng cường tri thức và kỹ năng làm việc, tăng cường hiệu suất và phát huy động lực làm việc. Thời gian đào tạo chéo sẽ diễn ra trong khoảng một tuần đến một tháng.

Khách sạn có tổ chức những buổi hội thảo, khóa đào tạo ngắn ngày về nghiệp vụ ở từng bộ phận, tổ chức khóa học nâng cao trình độ tiếng anh cho nhân viên với giáo viên người nước ngoài. Bên cạnh đó, khách sạn tổ chức kiểm tra năng lực chuyên môn của nhân viên định kỳ 6 tháng/ lần.

Khách sạn có những chính sách khuyến khích nhân viên tự đăng kí các khóa học bên ngoài để nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ với chế độ đãi ngộ tốt, trợ cấp lương, sắp xếp lịch làm phù hợp, không làm ảnh hưởng tới lịch học của nhân viên.

Việc chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của khách sạn là hoàn toàn đúng đắn, phù hợp với yêu cầu thị trường và đáp ứng được

những yêu cầu của một khách sạn 5 sao. Tuy nhiên, công tác này còn tồn tại một số vấn đề hạn chế như sau:

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

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

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

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

Hoạt động bố trí, sắp xếp công việc của khách sạn hiện nay được triển khai tốt, đa phần nhân viên đều được làm việc theo đúng trình độ, chuyên ngành. Nhân viên có bằng cao đẳng trở lên, kinh nghiệm chuyên môn, kỹ năng xử lý tình huống nhanh, giao tiếp ngoại ngữ sẽ được cân nhắc các vị trí làm việc phù hợp với năng lực. Đối với khối quản lý, trưởng bộ phận, giám sát yêu cầu phải có bằng đại học trở lên và có chứng chỉ ngoại ngữ quốc tế.

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

Mỗi phòng đều có trưởng phòng phụ trách và một số nhân viên kiêm trợ lý phụ trách một lĩnh vực nào đó đồng thời hỗ trợ trưởng phòng. Khác với các bộ phận khác trong khách sạn, các phòng ban chức năng không làm việc theo ca kíp mà làm việc theo giờ hành chính. Lịch làm việc từ thứ 2 đến thứ 6:

Sáng từ 8h30 - 12h30

Chiều từ 1h00 – 17h00

Trong trường hợp đặc biệt tùy theo tình hình mà các nhân viên trong khối này có thể làm việc vào các chiều ngày thứ 7, chủ nhật, các ngày lễ tết, nhưng phải đảm bảo cho họ làm việc 44 giờ/ tuần và được nghỉ bình quân mỗi tháng 6 ngày.

Các trưởng bộ phận phải thay phiên nhau cắt cử phiên trực đến 22h00 mỗi ngày. Trong ca trực họ phải đứng ra giải quyết các vấn đề phát sinh, giám sát hoạt động của khách sạn.

Phân công bố trí lao động tại bộ phận kinh doanh

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

Ca 1: từ 6h00 - 14h00

Ca 2: từ 14h00 - 22h00

Ca 3: từ 22h00 - 6h00 sáng hôm sau

Thời gian theo ca này được áp dụng đối với các bộ phận duy trì hoạt động liên tục của khách sạn: buồng, lễ tân, bảo vệ, kỹ thuật, bếp, trong mỗi ca làm việc nhân viên có chế độ nghỉ giữa ca làm việc 1 tiếng/ca. Riêng đối với bộ phận nhà hàng sẽ không có ca đêm, tuy nhiên nhân viên bộ phận này sẽ kiêm cả phục vụ hội nghị, hội thảo nên ca làm việc của nhân viên được phân chia nhiều ca. Nhân viên có thể đăng ký ngày nghỉ của mình nhưng lịch nghỉ sẽ do ca trưởng bộ phận xếp lịch căn cứ vào công việc trong ngày hay trong tuần.

Vì hoạt động sản xuất kinh doanh khách sạn duy trì liên tục nên chế độ nghỉ các ngày lễ không có, thay vào đó khách sạn có chế độ tăng lương cho nhân viên (x3 ngày công). Đối với bộ phận quản lý, sắp xếp lịch nghỉ luân phiên đảm bảo được việc giám sát, xử lý kịp thời các tình huống trong công việc cần có sự quyết định của quản lý.

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

### **2.3.6. Tạo động lực cho nhân viên khách sạn**

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

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

Khuyến khích người lao động:

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

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

Tiền thưởng: dành cho nhân viên làm việc xuất sắc trong tháng và trong năm do các bộ phận đề cử và ban quản trị sẽ quyết định. Đi kèm tiền thưởng là bằng khen do chính Tổng Giám đốc trao tặng. Vào các ngày lễ Tết, ngày thành lập khách sạn... khách sạn cũng thưởng cho nhân viên tùy theo kết quả hoạt động kinh doanh. Khách sạn có chế độ thưởng lương tháng thứ 13 cho nhân viên vào cuối năm, thưởng KPI cho nhân viên khối văn phòng, quản lý.

Hằng năm, khách sạn tổ chức các chuyến du lịch, team building cho nhân viên, các bữa tiệc cuối năm với các phần thưởng có giá trị dành cho các nhân viên có đóng góp cho khách sạn.

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

này nhân viên có thể hưởng được các mức giá trị đặc biệt và các ưu đãi tốt với đối tác của khách sạn và tập đoàn.

Khách sạn đã đưa ra những quy định về ngày nghỉ một cách rất chặt chẽ, cụ thể là quy định thời gian làm việc đủ 8 tiếng/ ngày và tăng ca khi khách sạn cần nhân lực, ngày nghỉ phép 12 phép/ năm nếu trong năm đó nhân viên không nghỉ hết phép sẽ được cộng phép vào năm sau, nghỉ lễ dân tộc, nghỉ thai sản 6 tháng kể từ ngày nghỉ...

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

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

Khách sạn cung cấp môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp cho nhân viên với quy định về đồng phục, nơi thay đồ, tủ đựng đồ cá nhân, nhà tắm...

#### Kỷ luật đối với nhân viên

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

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

Khiển trách bằng văn bản hoặc chuyển sang làm công việc khác với mức lương thấp hơn. Phụ cấp bắt buộc (nếu có) và các phúc lợi khác của công việc mới (theo cơ cấu lương của khách sạn) với thời gian tối đa 6 tháng: được áp dụng đối với người lao động đã bị khiển trách bằng văn bản ở mức độ nhẹ mà vẫn tái phạm trong thời hạn 3 tháng tính từ ngày bị khiển trách, hoặc có những

hành vi vi phạm nặng đã được quy định trong nội quy lao động. Quyết định kéo dài thời hạn nâng lương hoặc chuyển làm công tác khác, có mức lương thấp hơn do Tổng Giám đốc khách sạn ký và lưu hồ sơ cá nhân của người lao động. Với mức vi phạm này, tùy từng trường hợp, nhân viên sẽ bị trừ 100% tiền phí dịch vụ ít nhất trong tháng có hành vi vi phạm cho tới 3 tháng.

Sa thải: hình thức sa thải được áp dụng khi người lao động có hành vi tiết lộ bí mật công nghệ, kinh doanh, trộm cắp, tham ô hoặc có những hành vi khác gây thiệt hại nghiêm trọng đến tài sản, lợi ích của khách sạn và tập đoàn hoặc ảnh hưởng đến khách như đã quy định trong nội quy lao động.

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

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

Theo định kỳ, sau một năm khách sạn tiến hành đánh giá công việc của nhân viên ở từng bộ phận. Thông qua đánh giá từng cá nhân có thể xác định được mức độ nỗ lực của họ với công việc được chính xác mang tính khách quan, khách sạn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp đánh giá khác nhau: phương pháp đánh giá nhân viên bằng cách cho điểm, nhân viên tự đánh giá về bản thân và lấy ý kiến từ khách hàng.

Với phương pháp đánh giá bằng cách cho điểm, khách sạn căn cứ vào các tiêu chí như: kỹ năng nghề nghiệp, tính chính xác trong thực hiện công việc, tinh thần hợp tác giữa nhân viên trong cùng một bộ phận và với các bộ phận khác trong quá trình phục vụ khách hàng, sáng kiến cải tiến, mức độ tin cậy... theo thang điểm quy định do cấp trên trực tiếp của nhân viên thực hiện ghi chép vào



mẫu phiếu đánh giá nhân viên đã được in sẵn kèm theo là những nhận xét của trưởng bộ phận đó về nhân viên của mình.

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

Bộ phận quản lý, giám sát sẽ đánh giá nhân lực nhân viên qua quá trình làm việc của nhân viên: ý thức làm việc tích cực, nghiêm túc, đi làm đúng giờ, lợi nhuận mang về cho khách sạn, xử lý công việc. Bên cạnh đó, khách sạn tiến hành kiểm tra trình độ, năng lực của nhân viên 1 lần/ năm để sàng lọc nhân viên, sa thải nếu nhân viên không phù hợp với tiêu chí làm việc của khách sạn.

## **2.4. Nhận xét chung**

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

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

Cơ cấu tổ chức bộ máy:

Bộ máy quản lý của khách sạn được tổ chức khá toàn diện hợp lý. Mô hình tổ chức cho thấy mối quan hệ giữa Tổng Giám đốc và các bộ phận là mối quan hệ trực tiếp.

Các bộ phận chỉ đạo và điều hành có thể báo cáo trực tiếp lên Tổng Giám đốc. Tổng Giám đốc trực tiếp ra quyết định quản lý tới các bộ phận nhằm đảm bảo các quyết định quản lý được thực hiện nhanh chóng và chính xác. Tổng Giám đốc được tham mưu bởi các Phó Tổng Giám đốc để có thể ủy quyền trong trường hợp cần thiết. Lãnh đạo các bộ phận chủ động điều hành công việc, các trưởng bộ phận trực tiếp quản lý thông qua Phó Tổng Giám đốc. Giữa các bộ phận có quan hệ chức năng hỗ trợ nhau đảm bảo sự hoạt động thống nhất.

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

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

#### Chính sách tuyển dụng nhân lực

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

Trong những quy định về tuyển dụng nhân lực, có một quy định mang những nét khác biệt hoàn toàn với nhiều khách sạn song đó cũng là một ưu điểm lớn. Quy định đó là “Khách sạn hoan nghênh tất cả các ứng viên có kinh nghiệm

hoặc đã tốt nghiệp với bất cứ ngành nghề đào tạo nào, kể cả chưa có kinh nghiệm làm việc nhưng có khả năng ngoại ngữ tốt”.

Những gì đem lại của quy định này đó chính là một sự khách quan, bình đẳng trong khách sạn và không bỏ lỡ bất cứ ứng viên nào có khả năng. Trên thực tế ta đã biết có rất nhiều sự đổ vỡ của doanh nghiệp do sự hình thành những bè phái, ekip và phần lớn để hình thành nên những nhóm này là sự liên kết của những người thân họ hàng để tạo ra thế lực dẫn tới nguy cơ tan rã tập thể. Nhận thức được điều đó khách sạn đã kiên quyết thực hiện chế độ tuyển dụng loại trừ những người thân của nhân viên.

Trong công tác tuyển dụng nhân lực, khách sạn đã tiến hành tuyển chọn trực tiếp thông qua phỏng vấn. Trong kinh doanh khách sạn, ngoại ngữ là rất cần thiết đối với người lao động. Một người lao động được tuyển dụng vào làm việc trong khách sạn không chỉ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ mà còn có khả năng giao tiếp ngoại ngữ. Đây là một trong những điểm nổi bật về tuyển dụng lao động của khách sạn so với các khách sạn khác, vừa đảm bảo chất lượng đồng thời lại tiết kiệm được kinh phí đào tạo. Khách sạn đã duy trì một cơ chế tuyển dụng ngặt nghèo, người được phỏng vấn phải trải qua nhiều lần phỏng vấn. Một thực tế phổ biến trong nhiều khách sạn là sự tuyển dụng lao động giao phó hết cho phòng nhân sự có trách nhiệm tuyển và gửi danh sách người được tuyển dụng cho Ban Giám đốc ký và trao toàn quyền ra quyết định cho phòng nhân sự.

#### Kỷ luật trong khách sạn

Để có được chất lượng phục vụ cao hiện nay, một phần đóng góp lớn nhờ vào kỷ luật trong khách sạn. Khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh đã xây dựng một hệ thống kỷ luật chính xác tỉ mỉ và rất công bằng. Hệ thống kỷ luật được thể hiện cụ thể thông qua những quy định về trách nhiệm của nhân viên và các hình thức xử lý vi phạm.

Xây dựng tỉ mỉ từ các nhỏ nhất về giờ giấc, trang phục... được ghi rõ ràng trong sổ tay nhân viên, kỷ luật lao động và cao hơn là thỏa ước lao động. Việc xử lý kỷ luật của khách sạn thể hiện sự công bằng không nương nhẹ, mọi vi

phạm kỷ luật đều bị đưa ra trong các buổi họp của khách sạn và được xử lý một cách công khai, thông báo cho toàn bộ cán bộ nhân viên trong khách sạn đã tạo cho người lao động ở đây mang tác phong kỷ luật rất cao. Đây là một trong các ưu điểm lớn của khách sạn, tính kỷ luật sẽ tác động trực tiếp đến thái độ đối với công việc của nhân viên nâng cao được chất lượng phục vụ.

#### Đào tạo và phát triển nhân lực

Nội dung đào tạo, kế hoạch cũng như nhân viên cần đào tạo sẽ do Tổng Giám đốc cùng các trưởng bộ phận cùng lên kế hoạch. Tất cả nhân viên trong khách sạn sau khóa đào tạo phải thực hiện một cuộc kiểm tra để đánh giá khả năng tiếp thu. Khách sạn thường có các lớp đào tạo về phần mềm quản lý, các kỹ năng làm việc, cũng như trình độ ngoại ngữ cho nhân viên.

Việc đào tạo thường xuyên và liên tục của khách sạn là một trong những hướng đi đúng đắn. Chất lượng phục vụ chỉ có thể ngày càng được cải thiện nếu được đào tạo thường xuyên.

#### **2.4.2. Những khó khăn, hạn chế**

Bên cạnh những thành công đã đạt được, trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục:

Mối quan hệ giữa các bộ phận chưa chặt chẽ, chưa tổ chức được các buổi họp giao ban giữa các bộ phận. Trong công việc chưa phối hợp với nhau được chặt chẽ, tạo ra hiệu quả chưa cao, chưa tối đa hóa được sự hài lòng của khách lưu trú tại khách sạn.

Công tác tuyển lao động còn nhiều bất cập: chế độ tuyển dụng chưa đi sâu vào nghiệp vụ mà nhân viên cần làm tại vị trí được tuyển dụng. Công tác tuyển dụng còn yếu ở phần marketing và thông báo do đó lượng người tiếp cận với thông tin không nhiều nên số lượng ứng viên ít.

Chế độ khen thưởng, tiền lương chưa khuyến khích được người lao động. Nhân viên được khen thưởng rất ít (chỉ có danh hiệu nhân viên của tháng, của năm). Mức lương bình quân khách sạn trả công cho nhân viên chưa tương xứng

với thương hiệu khách sạn 5 sao quốc tế, mặt khác mức lương có thể đảm bảo duy trì cuộc sống sinh hoạt của họ. Khách sạn nên có những kế hoạch tăng lương theo năng lực, theo mức cống hiến của nhân viên lâu năm để tăng năng suất và giữ người giỏi có kinh nghiệm ở lại gắn bó với khách sạn.

Thiếu nguồn nhân lực: nhân lực là một yếu tố vô cùng quan trọng vì đặc điểm của lao động trong khách sạn là lao động sống mà khách hàng lại vô cùng đa dạng. Hiện nay, khách sạn có 185 lao động theo quy mô của khách sạn thì có 508 phòng và các dịch vụ, các phòng ban chức năng khác thì nguồn nhân lực của khách sạn là chưa đủ để đáp ứng nhu cầu của khách một cách trọn vẹn. Để tăng sự hài lòng của khách, tăng doanh thu khách sạn thì khách sạn cần bổ sung nguồn nhân lực và nhất là nguồn nhân lực được đào tạo bài bản.

## **Tiểu kết chương 2**

Chương 2 đã tập trung phân tích được thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh với những nội dung cơ bản sau:

Khái quát về khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh

Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực

Công tác phân tích công việc

Công tác tuyển dụng và tuyển chọn nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công tác bố trí, sắp xếp công việc

Công tác tạo động lực cho người lao động

Công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Chính từ những thực tế trên, việc đề ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực là vấn đề cấp thiết đặt ra hiện nay đối với khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

### Chương 3

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN MÙI THANH LUXURY QUẢNG NINH

### 3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của khách sạn giai đoạn 2022 - 2025

#### 3.1.1. Mục tiêu

Đứng trước sự cạnh tranh gay gắt của thị trường kinh doanh khách sạn, để đảm bảo sự tồn tại và phát triển thì đòi hỏi phải có sự nỗ lực của bản thân khách sạn. Kết thúc năm 2022 khách sạn đã tổ chức tổng kết, phân tích đánh giá hoạt động kinh doanh của mình, đồng thời đưa ra những mục tiêu phát triển cho hoạt động kinh doanh hướng tới năm 2025.

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

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

Củng cố nguồn khách hiện thời, tăng nhẹ đơn giá.

Phát triển thị trường mới có mức chi tiêu cao hơn từ quốc tế.

Đào tạo mới và đào tạo lại cho toàn bộ nhân viên trong khách sạn nhằm nâng cao trình độ tay nghề đặc biệt là trình độ ngoại ngữ.

Nâng cao trình độ quản lý đảm bảo tiêu chuẩn đặt ra của một khách sạn 5 sao quốc tế.

Tiếp tục ổn định công tác nhân sự, tìm kiếm và thu hút người lao động có trình độ, năng lực và tâm huyết với nghề.

Tạo điều kiện cho mỗi bộ phận chủ động trong kinh doanh và phục vụ, phát huy tính sáng tạo trình độ chuyên môn nghiệp vụ của từng người.

Nâng cao mức thu nhập bình quân cho cán bộ công nhân viên, thực hiện tốt các chế độ phúc lợi cho người lao động.

### **3.1.2. Định hướng phát triển**

Để đạt mục tiêu đề ra khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh đã xây dựng định hướng phát triển trong 5 năm tiếp theo như sau:

Xây dựng triết lý kinh doanh: đây là phương châm chỉ đạo, ứng xử cho tất cả các tình huống quản trị trong quá trình lãnh đạo các hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Xác định mục tiêu kinh doanh cần đạt được, xác lập các phương án thực thi mục tiêu kinh doanh đã lựa chọn.

Tổ chức triển khai, thực hiện các kế hoạch kinh doanh.

Phân tích dự báo từng loại thị trường, dịch vụ, lượng khách hàng.

Xây dựng các kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn và kế hoạch tác nghiệp.

Mở các lớp nâng cao trình độ ngoại ngữ, giao tiếp cho nhân viên.

Mở rộng thêm các sản phẩm, dịch vụ khác.

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

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

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

## **3.2. Giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh**

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

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

Sử dụng các phương pháp dự báo hiện đại



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

Việc sử dụng các kỹ thuật dự báo sẽ giúp người lập kế hoạch dễ dàng xác định nhu cầu về người lao động đối với những lao động gián tiếp. Ví dụ: sử dụng phương pháp phân tích xu hướng, nhà quản trị căn cứ vào xu hướng tuyển dụng nhân viên của một số năm qua mà nhà quản trị nghĩ rằng nó sẽ tiếp diễn trong tương lai để lập kế hoạch tuyển dụng cho năm tới. Hoặc nhà quản trị có thể sử dụng phương pháp phân tích tỉ suất nhân quả, đây là kỹ thuật xác định tỉ suất giữa một nguyên nhân nào đó chẳng hạn doanh thu và số nhân viên cần thiết để đạt được mức doanh thu đó.

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

#### Xây dựng các kế hoạch dài hạn về nguồn nhân lực

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

Kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực xuất phát từ yêu cầu sử dụng lao động mà chủ yếu là căn cứ vào kế hoạch nguồn nhân lực đã được xây dựng. Với kế hoạch ngắn hạn thì sẽ không thể có được các chương trình đào tạo dài hạn. Việc xây dựng chiến lược, kế hoạch dài hạn về nguồn nhân lực giúp khách sạn hoàn

toàn chủ động trong sản xuất kinh doanh. Hơn thế nữa, việc này giúp tạo ra tâm lý tin tưởng, phấn khởi của đội ngũ lao động khi thấy tương lai của mình được quan tâm, đảm bảo sẽ mang lại hiệu quả cao cho kinh doanh của khách sạn.

#### Hoàn thiện hệ thống thông tin quản trị nhân lực

Để góp phần thực hiện tốt những lĩnh vực chức năng của công tác quản trị nhân lực thì một hệ thống thông tin về quản trị nhân lực là không thể thiếu. Góp phần giúp các nhà quản trị có thể lưu giữ các tài liệu hồ sơ cần thiết mà các nhà quản trị nhân lực thường xuyên phải sử dụng, cung cấp cho lãnh đạo khách sạn một cách đầy đủ, kịp thời và chính xác những thông tin cần thiết để ra các quyết định về nhân lực.

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

Thông tin về thị trường nhân lực.

Các thông tin về tuyển chọn nhân lực.

Các thông tin về lĩnh vực sử dụng nhân lực.

Các thông tin về lĩnh vực duy trì và phát triển nguồn nhân lực.

Các thông tin tổng hợp về nguồn nhân lực.

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

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

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

Tuy khách sạn đã có bản mô tả công việc cho từng vị trí trong khách sạn, những tài liệu chuẩn bằng tiếng Anh từ tập đoàn quản lý, trên thực tế nhân viên không nhận được bản mô tả công việc này mà phải tìm hiểu công việc của mình dựa trên kinh nghiệm đã làm từ trước và qua giới thiệu của trưởng bộ phận cũng như trong sổ tay lao động. Điều này đôi lúc gây khó khăn cho nhân viên nhất là trong quá trình tuyển dụng lao động và bố trí lao động.

Ban quản trị khách sạn cần xây dựng bản mô tả công việc bằng tiếng Việt dựa trên những tài liệu có sẵn và tình hình thực tế của khách sạn, đồng thời nhanh chóng triển khai các tài liệu ấy đến các trưởng bộ phận phổ biến cho nhân viên trong bộ phận đảm bảo mỗi nhân viên đều được tiếp thu.

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

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

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

Công tác tuyển dụng lao động ở khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh có nhiều tiến bộ, thể hiện chất lượng cao từ khâu tổ chức tuyển dụng cho đến hình thức, nội dung tuyển dụng. Song có một vấn đề đáng quan tâm trong phương pháp tuyển chọn nhân lực:

Hiện nay, khách sạn chỉ áp dụng phương pháp phỏng vấn đối với người được tuyển chọn là loại phỏng vấn ưu việt. Đó chính là sự đánh giá tổng thể khả năng của người được phỏng vấn mà tốn ít thời gian và chi phí. Song chưa thể

đánh giá chính xác vì bị chi phối bởi tính chủ quan của người phỏng vấn, khách sạn có thể tiến hành trắc nghiệm sau khi qua cuộc phỏng vấn sơ bộ.

Mục tiêu chủ yếu của trắc nghiệm là xác định các năng lực hay hiệu quả có thể có của các nhân viên trong công việc và mức độ thỏa mãn. Trắc nghiệm là bộc lộ sự thích hợp của người lao động đối với công việc, càng nhiều trắc nghiệm được thực hiện thì phòng quản trị nhân lực càng có thể đánh giá được nhiều hơn, chính xác hơn về trình độ thành thạo, khả năng thực hiện công việc và nhân cách của cá nhân.

Tùy vào các vị trí công việc mà người ta sử dụng từng loại trắc nghiệm khác nhau. Cán bộ nhân sự kinh nghiệm sẽ biết dựa trên tính chất của từng công việc và những yêu cầu, tiêu chuẩn nhất định cho công việc đó mà sử dụng một hoặc vài trắc nghiệm cho phù hợp. Ví dụ: quan trọng nhất đối với một kế toán là tinh thần trách nhiệm, sự chú ý, khả năng xử lý lượng thông tin lớn, khả năng ghi nhớ con số tốt, khả năng làm việc với cường độ và năng suất cao.

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

Một số hình thức trắc nghiệm mà khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh có thể nghiệm cứu sử dụng là:

Trắc nghiệm trình độ chuyên môn hoặc trình độ vận dụng: các trắc nghiệm đánh giá trình độ hiểu biết và kỹ năng thường dùng trong các tổ chức hoặc trong các vòng sơ tuyển của khách sạn. Trong các loại trắc nghiệm nói trên thông dụng nhất phải kể đến trắc nghiệm kiểm tra kiến thức về các nguyên tắc kế toán cơ bản (GAAP), trắc nghiệm kiểm tra trình độ tiếng Anh (IELTS, TOEFL), các loại trắc nghiệm kiểm tra kỹ năng sử dụng tin học văn phòng...

Trắc nghiệm năng khiếu và thiên hướng ngành nghề giúp đánh giá mức độ phù hợp của các đặc điểm tâm lý với loại hình công việc và ngành nghề. Chẳng hạn, đối với thư ký có thể sử dụng những trắc nghiệm kiểm tra khả năng vận dụng ngôn từ (diễn đạt có rõ ràng mạch lạc không, có vốn từ rộng không, có khả năng nắm bắt được suy nghĩ và lời nói của người khác hay không...). Đối với vị trí kinh doanh và chuyên viên nghiên cứu thị trường thường sử dụng trắc nghiệm óc phân tích (khả năng phân tích và hệ thống hóa khối lượng thông tin lớn).

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

Trắc nghiệm tâm lý được phân ra nhiều loại: một số trắc nghiệm đưa ra thông tin về mức độ biểu hiện của từng đặc điểm tính cách, số khác dựa trên tổng thể những biểu hiện của tính cách mà xếp một người vào tuýp này hay tuýp khác. Các loại trắc nghiệm tổng hợp giúp ta đánh giá được con người một cách khái quát và cũng có loại trắc nghiệm chuyên sâu vào một đức tính cụ thể nào đó (kiểm tra khả năng tự chủ, cách đưa ra những quyết định, kiểm tra thiên hướng bạo lực,...). Một số trắc nghiệm khác chuyên dùng để tìm hiểu những hạn chế hoặc bệnh lý trong tính cách và quá trình phát triển cá tính của người đó.

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

Bên cạnh đó cần tiến hành công tác thẩm tra hồ sơ với những ứng viên ở vị trí quan trọng. Công tác này được thực hiện chưa thường xuyên nên vẫn còn tình trạng nhân viên không làm đúng công việc với kinh nghiệm họ đã ghi trong hồ

sơ. Phải thực hiện công tác này một cách triệt để, nhằm tránh nhân viên tự ghi thêm kinh nghiệm họ chưa có hay kiểm tra thái độ làm việc của họ ở nơi công tác cũ.

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

Hiện nay, rất nhiều tập đoàn nói chung và khách sạn nói riêng trên thế giới đã đầu tư trước để tạo nguồn nhân lực trong tương lai bằng cách hỗ trợ liên kết với các trung tâm đào tạo, các trường đại học, cao đẳng, tiến hành bảo trợ những học viên xuất sắc khi còn đang học tại trường (hoạt động này ở Việt Nam cũng đang được quan tâm và dần trở nên phổ biến). Sau mỗi khóa học, khách sạn lại bổ sung thêm vào nguồn nhân lực của mình những thành viên ưu tú mà không mất chi phí cho việc tuyển dụng, tuyển chọn nguồn nhân lực. Đây là một cách thức hay trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà khách sạn nên xem xét cân nhắc.

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

Nâng cao công tác đào tạo và phát triển là bước quan trọng tiếp theo của công tác tuyển dụng, tuyển chọn nhân lực nhằm nâng cao chất lượng lao động. Có thể khẳng định rằng, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại khách sạn Mùng Thanh Luxury Quảng Ninh là khá tốt và chuẩn mực so với nhiều khách sạn. Song với tư cách là một khách sạn 5 sao quốc tế có vị thế và uy tín trên thị trường, khách sạn cần có sự hoàn thiện hơn nữa những công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, khách sạn nên tận dụng hết khả năng của mình trong công tác này.

Khách sạn duy trì việc đào tạo tại khách sạn thường xuyên và liên tục, tuy nhiên sự đào tạo ở đây mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo chuyên sâu ở một nghiệp vụ chuyên môn tại bộ phận. Phương pháp này góp phần nâng cao trình độ

nghệ vụ của người lao động song lại không giúp cho người lao động có kiến thức tổng quát về các nghiệp vụ khách sạn. Vấn đề này là cần thiết với một khách sạn 5 sao quốc tế, phải đạt tiêu chuẩn chất lượng cao thì điều này là hoàn toàn cần thiết ở thời điểm hiện tại và trong tương lai.

Để cho người lao động không chỉ nắm bắt một nghiệp vụ chuyên môn của mình, phương pháp đào tạo luân phiên là phương pháp tối ưu nhất. Phương pháp này chính là luân chuyển người lao động ở bộ phận này sang bộ phận khác để đào tạo học hỏi sau đó lại chuyển trở lại bộ phận. Trong kinh doanh khách sạn việc đào tạo này đem lại lợi ích không nhỏ cho việc điều hành tổ chức phục vụ trong khách sạn vì đặc điểm kinh doanh của khách sạn mang tính thời vụ, sẽ có những lúc đông khách và cũng có những lúc vắng khách. Tính thời vụ còn biểu hiện qua từng bộ phận trong cơ cấu tổ chức của khách sạn, nếu người lao động có khả năng ở một số nghiệp vụ của các bộ phận thì sẽ vô cùng thuận lợi cho người quản lý, họ sẽ dễ dàng luân chuyển nhân viên nhân rỗi từ bộ phận này sang bộ phận khác trong nội bộ khách sạn mà không phải tuyển nhân viên mới. Như vậy sẽ tránh sự lãng phí nguồn nhân lực đồng thời đỡ tốn kém chi phí tổ chức tuyển dụng, tuyển chọn nhân lực và tạo ra sự linh hoạt trong cơ cấu tổ chức.

Phương pháp đào tạo luân phiên tốn khá nhiều thời gian và chi phí, mặt khác sẽ gây ra sự cản trở năng suất chung của bộ phận trong quá trình tiến hành đào tạo. Song với khả năng của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh thì mọi khó khăn đều có thể khắc phục nếu khách sạn có sự cân nhắc trong vấn đề này. Vì chất lượng phục vụ, vì uy tín và vị thế của mình, khách sạn nên từng bước tiến hành phương pháp đào tạo luân phiên nhiều hơn nữa.

Bên cạnh đó là việc không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của khách sạn, tăng cường hợp tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản lý: tập đoàn quản lý của khách sạn thường xuyên có các khóa, các lớp đào tạo chuyên môn và kỹ năng nâng cao về nhiều lĩnh vực. Khách sạn đã đào tạo cho cán bộ những khóa đào tạo như “Kỹ năng giao tiếp”, “Kỹ năng huấn luyện và đào tạo”, “Làm

việc tập thể”,... trong thời gian tới khách sạn nên tiếp tục cử các cán bộ tham gia các lớp đào tạo tương tự.

Hợp tác giữa các khách sạn trong lĩnh vực đào tạo: khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh nên kết hợp với các khách sạn 5 sao quốc tế khác và các khách sạn cùng tập đoàn quản lý để cử cán bộ của mình đi trao đổi, đào tạo chéo. Không chỉ dành cho cán bộ, khách sạn cần tăng cường đào tạo chéo để nhân viên có cơ hội học tập, nâng cao các kỹ năng và kiến thức.

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

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

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

Một số ý kiến đề xuất cho ban quản trị khách sạn khi lên kế hoạch đào tạo:



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

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

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

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

Tìm một địa điểm phù hợp: lựa chọn một vị trí đào tạo thuận lợi nhất cho việc học tập, chọn một nơi yên tĩnh và thuận tiện cho việc đào tạo. Địa điểm đó phải được trang bị các thiết bị cần thiết như máy tính, máy chiếu nếu cần để trình bày bài giảng dễ dàng hơn.

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

Không giới hạn việc đào tạo: việc đào tạo không chỉ dành cho nhân viên mới, các chương trình đào tạo có kế hoạch sẽ duy trì và nâng cao các cấp độ kỹ năng của tất cả nhân viên, cũng như khuyến khích họ phát triển một cách chuyên nghiệp.

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

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

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

Điều này tạo ra sự kém linh hoạt trong các hoạt động của phòng tài chính kế toán, dẫn tới hoạt động của các bộ phận này kém hiệu quả hơn. Do vậy, cần tách chức năng quản lý dịch vụ bổ sung khỏi phòng tài chính để trở thành một bộ phận độc lập chịu sự quản lý trực tiếp của bộ phận lễ tân cũng như tách dịch vụ bổ sung thành bộ phận riêng. Nếu thực hiện được như vậy sẽ tạo điều kiện phát triển các loại hình dịch vụ bổ sung, đa dạng hóa sản phẩm khách sạn.

Sự bố trí hợp lý về cơ cấu giới tính lao động tại bộ phận nhà hàng. Bộ phận này thực hiện một khối lượng công việc rất lớn mà chủ yếu do lao động nữ thực hiện, bên cạnh việc phục vụ khách hàng với các công việc ở nhà hàng họ phải chịu trách nhiệm sắp xếp hội nghị, tiệc cưới rất nặng nhọc nên khách sạn cần tích cực tuyển thêm nhân viên mới và ưu tiên nam giới.

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

Người lao động chỉ gắn bó, tâm huyết với khách sạn khi khách sạn có một điều kiện tốt nhất làm thỏa mãn người lao động. Việc tạo động lực cho người lao

động là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân lực của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

Động lực đó bao gồm những đãi ngộ về vật chất và tinh thần, trong đó quan trọng là vấn đề lương thưởng. Việc ban hành chế độ khen thưởng, kỷ luật, tiền lương, tiền thưởng của khách sạn khá đầy đủ nhưng vẫn chung chung, chưa chi tiết. Vì vậy, trong thời gian sắp tới khách sạn cần ban hành chế độ tiền lương tiền thưởng một cách chi tiết hơn để tạo cho nhân viên làm việc có hiệu quả hơn.

Tiền lương: là một trong những động lực kích thích nhân viên làm việc tích cực nên công việc của các nhà quản trị trong vấn đề này rất quan trọng. Vai trò của nhân viên được thể hiện qua thực hiện công việc được giao, qua trách nhiệm và bổn phận dựa trên khả năng và phẩm chất của nhân viên. Để ổn định mức lương, thì khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh phải đánh giá chính xác công việc của nhân viên thực hiện. Biết giá trị công việc, nắm được những thông tin về khung lương cho mỗi công việc trong thị trường lao động khách sạn sẽ giúp việc xác định mức lương cho mỗi công việc và dự thảo chính sách lương. Chính sách lương phải hợp lý dựa trên điều kiện kỹ năng đòi hỏi nhân viên phải có trong mỗi loại công việc, giá trị công việc và thị trường lao động ở địa phương.

Khen thưởng: khách sạn chưa áp dụng nhiều hình thức khen thưởng, trong thời gian tới khách sạn có thể áp dụng một số hình thức khen thưởng sau

Thưởng sáng kiến: áp dụng cho các nhân viên có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, tìm ra phương pháp làm việc mới (ví dụ: có ý tưởng kinh doanh khả thi, có phương pháp làm buôn phòng tiết kiệm thời gian mà vẫn đảm bảo sạch sẽ,...)

Khách sạn cũng cần tặng những khoản thưởng đột xuất cho các nhân viên được khách hàng khen ngợi về thái độ phục vụ sẽ được khen thưởng.

Khách sạn nên nhanh chóng hoàn thành một bảng tiêu chuẩn chức danh cụ thể qua đó người quản lý có thể quản lý một cách hiệu quả nhân viên của mình. Thực hiện được yêu cầu này thì việc trả công cho người lao

động sẽ bớt tính sai lệch, bản thân người lao động thấy được sự phù hợp giữa công việc với lợi ích được hưởng.

Để đảm bảo chất lượng phục vụ được tốt, khách sạn nên thành lập một nhóm nhân viên chuyên quan sát từ xa: về thái độ, tác phong làm việc của các nhân viên. Nếu nhân viên nào sai sót sẽ đánh dấu và cuối ngày sẽ nhắc nhở nhân viên đó ngay, tránh lặp lại sai sót. Đồng thời đoàn kiểm tra của khách sạn cũng nên tăng cường các cuộc kiểm tra đột xuất, như vậy mới có thể đánh giá được thực chất ý thức chấp hành kỷ luật của nhân viên.

Các cán bộ quản lý nhân lực soạn thảo ra một bảng hệ thống các câu hỏi, với các tình huống trả lời khác nhau, dựa vào kết quả trả lời của nhân viên mà quản lý đánh giá năng lực của mỗi người. Ngoài ra còn có thể sử dụng thêm các nhận xét của khách hàng về chất lượng phục vụ trên các trang page, trang web của khách sạn.

Mức lương bình quân trong khách sạn hiện nay đã có thể đảm bảo duy trì cuộc sống sinh hoạt cho người lao động. Song với thương hiệu là một khách sạn quốc tế 5 sao thì mức lương của người lao động là chưa tương xứng, khách sạn nên xem xét việc tăng lương hay thưởng, chẳng hạn như tăng tiền phí dịch vụ phụ cấp cho nhân viên hàng tháng như vậy nhân viên mới yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với khách sạn.

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

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

cho người lao động thỏa mãn trong công việc, hiệu quả do người lao động mang lại cho khách sạn sẽ cao hơn.

Kỷ luật: hiện nay khách sạn đã ban hành kỷ luật người lao động chặt chẽ, tiếp tục kiểm tra giám sát nhân viên để người lao động tuân thủ kỷ luật, đồng thời đảm bảo tốt các điều kiện tiếp đón khách.

Để phát huy hơn nữa sức mạnh tập thể người lao động trong khách sạn, khách sạn cần tiếp tục phát huy những mặt tích cực của công tác đãi ngộ người lao động. Đồng thời cần tạo ra những cơ hội tốt để cho người lao động có thể phát triển được tốt hơn như cho người lao động đi tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng, nếu xét thấy đủ khả năng thì đề bạt, thăng chức cho họ. Như vậy, người lao động vừa được khuyến khích về vật chất, vừa được động viên về tinh thần khiến họ cảm thấy được đảm bảo vững chắc về tương lai, từ đó nhiệt tình lao động và trung thành tuyệt đối với khách sạn.

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

Với Tổng Cục Du lịch

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

Nâng cao sự phối hợp của Tổng cục, các bộ ngành vì mục tiêu cho sự phát triển của ngành khách sạn nói riêng và ngành du lịch Việt Nam nói chung theo định hướng phát triển của Đảng và Nhà nước. Cần có sự phối hợp chặt chẽ thường xuyên liên tục với ban chỉ đạo về thu hút sự quan tâm của nhà nước đầu tư cho du lịch.

Sự phối hợp với các ngành, các cơ quan trong việc quy hoạch phát triển kinh doanh khách sạn. Đặc biệt cần phối hợp với Bộ Giáo dục và Đào tạo, các Sở Du lịch trong việc triển khai nội dung chương trình đào tạo.

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

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

Với Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch Quảng Ninh

Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch Quảng Ninh cần quan tâm nhiều hơn nữa đến các sản phẩm du lịch Quảng Ninh nói chung và Hạ Long nói riêng, cần phải quảng bá, đưa thương hiệu du lịch địa phương tới khách du lịch trong nước và ngoài nước.

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

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

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

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

### **Tiểu kết chương 3**

Chương 3 đã đề xuất một số giải pháp và kiến nghị hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh:

Hoàn thiện công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực

Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Hoàn thiện công tác tuyển dụng, tuyển chọn nguồn nhân lực

Hoàn thiện công tác sắp xếp, bố trí nhân lực

Nâng cao công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Tạo động lực cho người lao động

Bên cạnh đó, chương 3 cũng đưa ra một số kiến nghị nhằm đẩy mạnh công tác quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh với Tổng Cục Du lịch, Sở Văn hóa Thể Thao và Du lịch tỉnh Quảng Ninh.

## KẾT LUẬN

Du lịch Việt Nam trong những năm gần đây đã có những bước tiến đáng vượt trội, lượng khách du lịch trong và ngoài nước ngày càng tăng, đây là nguồn thu nhập đáng kể cho nền kinh tế nước ta. Chính vì vậy, để đáp ứng nhu cầu của du khách thì các cơ sở vật chất kỹ thuật phải được cải thiện để nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ. Hòa chung với hoạt động đó khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh cũng đã có những bước đi vững chắc để hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực kinh doanh du lịch ngày càng phát triển.

Đào tạo và phát triển con người trong khách sạn phải được chú ý thường xuyên. Công tác này có thể dựa trên các buổi trao đổi kinh nghiệm, các bài hướng dẫn, những buổi nói chuyện trực tiếp của các cấp quản lý hoặc giữa các thành viên trong khách sạn với nhau.

Đánh giá quá trình công tác của cán bộ nhân viên không chỉ dựa trên các tiêu thức: chính xác, an toàn, chất lượng hay dựa trên số lượng mà cần phải cân nhắc tới thái độ phục vụ của nhân viên. Để đạt được kết quả trên, công tác quản lý nhân sự phải được đặt lên hàng đầu, coi nhân viên là tài sản của mình từ đó có những chính sách quan tâm đến đời sống vật chất cũng như tinh thần của người lao động. Xây dựng chính sách tiền lương hợp lý, cơ chế khen thưởng kỷ luật công bằng, thi đua, thực hiện nghiêm túc kỷ cương của toàn khách sạn. Xây dựng bầu không khí thân mật, quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên qua việc tổ chức các hình thức tặng quà sinh nhật, tổ chức team building, du lịch, hiếu hỉ, thăm hỏi lúc ốm đau bệnh tật...

Đề tài nghiên cứu của khóa luận đã hệ thống được một số cơ sở lý luận về công tác quản trị nguồn nhân lực. Trên cơ sở phân tích thực trạng, khóa luận đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

Qua đây em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh, các Thầy, Cô giáo khoa Du lịch trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng và đặc biệt là cô giáo ThS Nguyễn Thị Phương Thảo đã tận tình



hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành khóa luận này. Với kiến thức còn hạn chế nên khóa luận không thể tránh khỏi những sai sót, khiếm khuyết. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của quý thầy cô để bài khóa luận tốt nghiệp của em được hoàn chỉnh hơn

**Em xin chân thành cảm ơn!**

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kinh doanh khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh (2022).
2. Báo cáo nhân sự khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh (2022).
3. Giáo trình kinh tế du lịch, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
4. Mai Quốc Chánh - Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội (1999).
5. Nguyễn Trọng Đăng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng - Quản trị doanh nghiệp khách sạn du lịch, NXB Thống kê (2003).
6. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Huyền- Quản trị nhân lực, NXB Lao động xã hội, Hà Nội (2004).
7. Nguyễn Văn Mạnh - Hoàng Thị Lan Hương, Giáo trình kinh doanh khách sạn, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội (2008).
8. TS. Vũ Đức Minh - Tổng quan về du lịch, NXB Giáo dục (1999).
9. Trịnh Xuân Dũng - Quản trị kinh doanh khách sạn, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội (2005).