

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN THỊ KIM CHI

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI PALM GARDEN RESORT**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN
THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Phúc Nguyên

Phản biện 2: PGS. TS Nguyễn Văn Phát

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn
thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà
Nẵng vào ngày 27 tháng 06 năm 2014

Có thể tìm hiểu luận văn tại

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Vấn đề phát triển nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của ngành du lịch nói chung và ngành kinh doanh lưu trú nói riêng. Và Palm Garden Resort – khu nghỉ mát cao cấp đạt tiêu chuẩn 5 sao quốc tế tại Hội An – cũng đã quan tâm đến vấn đề này. Song hiện nay, nguồn nhân lực của khách sạn tuy số lượng đảm bảo nhưng không ổn định và không đảm bảo về chất lượng để đáp ứng nhu cầu phát triển khách sạn trong tương lai. Xuất phát từ vấn đề cấp thiết đó mà tôi chọn đề tài “*Phát triển nguồn nhân lực tại Palm Garden Resort*” để thực hiện luận văn tốt nghiệp thạc sĩ của mình. Hy vọng rằng, luận văn có thể góp phần hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại khách sạn.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu và làm sáng tỏ những lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Palm Garden Resort trong thời gian vừa qua.
- Đề xuất một số giải pháp chủ yếu và cơ bản nhất để phát triển nguồn nhân lực Tại Palm Garden Resort.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Là những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến công tác phát triển nguồn nhân lực tại Palm Garden Resort Hội An.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

➤ Về nội dung: Đề tài chỉ đề cập một số nội dung chủ yếu, có tính khả thi và hiệu quả trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

➤ Về không gian: Chỉ nghiên cứu nội dung trên phạm vi Palm Garden Resort

➤ Về thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

➤ Phương pháp duy vật biện chứng

➤ Phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh, phân tích.

➤ Phương pháp chuyên gia, phương pháp khảo sát và thống kê

5. Bố cục đề tài

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Palm Garden Resort

Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Palm Garden Resort

6. Tổng quan tài liệu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm thể lực, trí lực, nhân cách của mỗi người nhằm đáp ứng yêu cầu hoạt động của doanh nghiệp và thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp đó.

1.1.2 Khái niệm phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là phải phát triển đồng bộ cả về số lượng và chất lượng của lực lượng lao động, nâng cao giá trị nguồn nhân lực con người chủ yếu trên các phương diện về thể lực, trí tuệ, năng lực, đạo đức, kỹ năng... Trong đó yêu tố chính yếu nhất là phát triển về chất lượng nguồn nhân lực.

1.2 MỤC TIÊU, Ý NGHĨA CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1 Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

Là sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn với thái độ tốt hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với công việc trong tương lai.

1.2.2 Ý nghĩa phát triển nguồn nhân lực

Là con đường giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc; nâng cao về phương diện thể lực, trí lực và phẩm chất đạo đức người lao động; nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phát triển kỹ năng, nâng cao nhận thức đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và tương lai của tổ chức; giúp lãnh đạo các doanh nghiệp có cách nhìn mới, đầy đủ hơn về xây dựng đội ngũ cán bộ có

năng lực quản lý, có kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, có đạo đức nghề nghiệp... thực hiện hoàn thành tốt mục tiêu kinh doanh của công ty; là giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trên thương trường.

1.3 NỘI DUNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.3.1 Xây dựng cơ cấu nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu của tổ chức

Cơ cấu nguồn nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá về nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp, nó thể hiện ở số lượng, cơ cấu ngành nghề, trình độ, độ tuổi và sự phân bố của nguồn nhân lực tại các bộ phận trong doanh nghiệp ấy nhằm thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức trong giai đoạn hiện tại và tương lai.

Xác định cơ cấu nguồn nhân lực được xác định theo yêu cầu của chiến lược phát triển kinh tế, xã hội mà các tổ chức hay trong doanh nghiệp đã xây dựng. Nói cách khác phải xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, từ yêu cầu công việc phải hoàn thành, từ yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, từ quy trình công nghệ mà chuẩn bị cơ cấu nguồn nhân lực cho phù hợp. Điều này cũng có nghĩa là, khi chiến lược, mục tiêu, điều kiện kinh doanh của các tổ chức hay doanh nghiệp thay đổi, thì cơ cấu của nguồn nhân lực phải thay đổi tương ứng.

1.3.2 Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng nghề nghiệp của người lao động

Nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho nguồn nhân lực là các hoạt động bồi dưỡng, đào tạo, huấn luyện cho người lao động để nâng cao các kiến thức chuyên sâu về nghiệp vụ chuyên

môn tương ứng với yêu cầu của từng công việc cụ thể mà từng vị trí người lao động đảm trách.

Kỹ năng nghề nghiệp của người lao động chính là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình thực hiện công việc nào đó.

Nâng cao trình độ chuyên môn và nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của người lao động có hiệu quả trong công tác phát triển nguồn nhân lực thì nhất thiết doanh nghiệp cần phải dựa vào chiến lược, mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp cần phải hoạch định, đánh giá thực trạng trình độ chuyên môn cũng như kỹ năng của tất cả lao động để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo, huấn luyện một cách phù hợp đáp ứng nhu cầu thực tế trong tương lai nhằm tránh tình trạng lãng phí và không hiệu quả.

1.3.3 Nâng cao nhận thức của người lao động

Nâng cao nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp thực chất là phát triển ý thức kỷ luật, đạo đức, tinh thần trách nhiệm của cá nhân, tác phong công nghiệp, tinh thần hợp tác trong công việc, năng động, sáng tạo và thích ứng cao trong công việc.

1.3.4 Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

Nâng cao động lực thúc đẩy cho nguồn nhân lực là *tìm cách tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ, tăng cường khuyến khích bằng vật chất và phi vật chất để người lao động có thể phát huy hết khả năng của mình phục vụ cho công việc.*

1.4. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Khung cảnh kinh tế
- Môi trường khoa học - công nghệ, thông tin

- Nhân khẩu học
- Chính trị - pháp luật
- Văn hoá xã hội
- Đối thủ cạnh tranh

1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp

- Sứ mệnh, mục tiêu của công ty
- Chiến lược sản xuất kinh doanh
- Các nội quy, quy định, quy chế quản lý nội bộ
- Bầu không khí tâm lý của công ty
- Chính sách thu hút nguồn nhân lực

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI PALM GARDEN RESORT

2.1 TỔNG QUAN VỀ PALM GARDEN RESORT

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Khu nghỉ mát Palm Garden Resort là một dự án do công ty TNHH Phước Thịnh làm chủ đầu tư. Công trình Palm Garden Resort được khởi công xây dựng vào cuối tháng 08 năm 2003 và đưa vào hoạt động quý 1 năm 2005. Năm 2006 được Palm Garden Resort ghi nhận lại là thời kỳ thuận lợi của một khu du lịch mới mở trên bờ biển khá đẹp ở Cửa Đại-Hội An. Vừa khai trương 1 năm, tháng 4/2006, khu resort này được Báo Thương mại bình chọn là 1 trong 10 resort tốt nhất Việt nam. Ngày 3/ 8/2006, Tổng cục Du lịch Việt nam có quyết định công nhận Palm Garden đạt chuẩn 5 sao, trở thành khu du lịch biển 5 sao đầu tiên ở Quảng Nam.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của khách sạn

2.1.3 Quy mô và các dịch vụ

a. Phòng nghỉ

Hiện nay Palm Garden Resort có tổng cộng 212 phòng nghỉ được trang trí đẹp mắt với nhiều loại phòng từ tiêu chuẩn cho đến phòng cao cấp.

b. Nhà hàng

Có 3 nhà hàng (Terrace Café, Court Yard, Colibri)

c. Hội nghị

Khu nghỉ dưỡng đem đến cho du khách sự kết hợp tuyệt vời giữa nghỉ dưỡng và công việc thông qua việc cung cấp các trang thiết bị liên quan đến hội thảo với tổng diện tích các phòng họp hơn 500

m2, khu vực tiệc cho nhóm khách từ 20 đến 400 người.

d. Các dịch vụ khác

2.1.4 Cơ cấu tổ chức của Palm Garden resort:

2.1.5 Tình hình kinh doanh của Palm Garden resort trong thời gian qua

a. Tình hình nguồn khách của Palm Garden resort trong thời gian qua

Tổng lượt khách ngày càng tăng đồng thời nhu cầu du khách ngày càng cao, để cạnh tranh với nhiều khách sạn khác thì khách sạn cần chú ý công tác phát triển nguồn nhân lực đặc biệt là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để tạo sự hài lòng cho du khách.

Đặc biệt lượt quốc tế đến khách sạn năm 2013 với rất nhiều quốc tịch khác nhau. Với đặc điểm này thì việc chuẩn bị đội ngũ nhân viên phải ứng xử tốt với du khách phù hợp với văn hóa, hiểu tâm lý của họ và giao tiếp bằng ngôn ngữ mà họ sử dụng là rất quan trọng, đặc biệt với du khách của các nước Trung Quốc, Nhật, Pháp...họ chỉ thích sử dụng ngôn ngữ bản địa của họ.

b. Kết quả hoạt động kinh doanh của Palm Garden resort trong thời gian qua

Tuy rằng chi phí tăng nhưng tăng ít so với doanh thu nên lợi nhuận cũng tăng qua các năm. Như vậy, hiệu quả kinh doanh của khách sạn được xác định dựa vào lợi nhuận đạt được trên cơ sở lấy doanh thu bù đắp chi phí. Trong nền kinh tế thị trường, với sự cạnh tranh gay gắt thì ngoài nỗ lực tăng doanh thu đòi hỏi khách sạn cần có biện pháp để kiểm soát chi phí một cách có hiệu quả hơn mà trong đó hiệu quả một phần rất lớn phụ thuộc vào đội ngũ lao động. Chính vì vậy việc nâng cao nhận thức của người lao động về vấn đề này cũng rất quan trọng.

2.2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI PALM GARDEN RESORT

2.2.1 Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực của Palm Garden resort

a. Cơ cấu lao động theo bộ phận

Bảng 2.4 Cơ cấu lao động theo bộ phận

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	2011		2012		2013	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số	392	100	401	100	405	100
1. Ban giám đốc	4	1,02	4	1	4	0,99
2. Nhân sự	5	1,27	5	1,25	5	1,23
3. Kế toán+ thu mua	23	5,86	23	5,74	23	5,68
4. Thể thao giải trí	20	5,10	20	4,99	20	4,94
5. Buồng phòng	52	13,26	52	12,97	52	12,84
6. Giặt là	12	3,06	12	2,99	12	2,96
7. Vườn	19	4,84	19	4,74	19	4,69
8. Kỹ thuật	32	8,16	32	7,98	32	7,9
9. Kinh doanh	20	5,10	20	4,99	20	4,94
10. Tiền sảnh	23	5,86	23	5,74	23	5,68
11. Lái xe	6	1,53	6	1,5	6	1,48
12. Nhà hàng	56	14,28	56	13,97	56	13,83
13. Bếp	55	14,03	57	14,21	58	14,32
14. Bảo vệ	25	6,37	25	6,23	25	6,17
15. Spa	18	4,59	19	4,74	20	4,94
16. Ban nhạc	4	1,02	4	1	4	0,99
17. Thời vụ	18	4,59	24	5,99	26	6,42

Nguồn : Phòng Nhân sự

Số lượng nhân viên khách sạn qua các năm tăng nhẹ đa số tập trung ở những bộ phận phục vụ trực tiếp, trong đó chủ yếu tăng nhân viên thời vụ để đáp ứng trong mùa cao điểm. Vì vậy trong công tác phát triển nguồn nhân lực cần phân bổ nguồn nhân lực ở các bộ phận sao cho hợp lý và hiệu quả cả mùa thấp điểm lẫn mùa cao điểm.

b. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Lượng lao động từ 30-45 tuổi qua các năm luôn chiếm tỷ trọng cao trong tổng số cán bộ nhân viên.. Tuy nhiên qua 3 năm , độ tuổi này có xu hướng giảm dần nhưng mà độ tuổi trên 45 không tăng, điều đó do nguyên nhân là khách sạn ở Hội An và vùng lân cận rất nhiều nhưng nguồn nhân lực có kinh nghiệm hạn chế chính vì vậy các khách sạn khác có các chính sách thu hút nhân viên có kinh nghiệm.

c. Cơ cấu lao động theo chuyên ngành đào tạo

Số lượng nhân viên được đào tạo chuyên ngành du lịch có chiều hướng tăng nhưng chiếm tỷ trọng chưa cao. Sở dĩ như vậy là một phần là do khách sạn đào tạo (phần lớn khi tuyển dụng đầu vào bộ phận nhân sự tập trung vào khả năng ngoại ngữ của nhân viên, sau đó liên kết với một số cơ sở đào tạo ở Quảng Nam để đào tạo nghiệp vụ cấp chứng chỉ nghiệp vụ du lịch cho nhân viên), còn lại là do những năm gần đây khách sạn tập trung tuyển dụng nhân viên có nghiệp vụ du lịch (nhưng vẫn có nhiều trường hợp bố trí không đúng chuyên môn như tốt nghiệp ngành lễ tân thì bố trí bộ phận buồng và bộ phận nhà hàng). Tuy nhiên số nhân viên được cho đi đào tạo cũng có một số sau khi đào tạo lại nghỉ việc chuyển sang khách sạn khác.

2.2.2 Thực trạng công tác nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và nâng cao kỹ năng của người lao động trong thời gian qua

a. Thực trạng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ

➤ Căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng: Khách sạn. chưa có xuất phát từ kết quả phân tích công việc của nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo. Do đó, số lượng nhân viên được đào tạo chưa đúng với yêu cầu công việc (tức là khi nào bộ phận nhân sự lên kế hoạch đào tạo thì sẽ hỏi ý kiến của các trưởng bộ phận và trưởng bộ phận thông qua ý kiến của cấp quản lý thấp hơn như tổ trưởng để đề xuất người đi, bồi dưỡng song việc đề xuất chỉ mang tính cảm tính không theo tiêu chí nào tức là không dựa bảng tiêu chuẩn công việc để đánh giá xem nhân viên còn yếu các kỹ năng, chuyên môn nào để đào tạo cho hợp lý), đồng thời việc xác định nhu cầu đào tạo cũng không kết hợp với việc tham khảo nhu cầu của người lao động.

Nội dung đào tạo, huấn luyện: chủ yếu tập trung vào nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, ít huấn luyện kỹ năng đặc biệt kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ... mặc dầu các kỹ năng này của nhân viên khách sạn đa phần còn chưa tốt(bảng 2.11 và bảng 2.12).

➤ Mục tiêu đào tạo và bồi dưỡng nhân lực: Mục tiêu chưa cụ thể cho từng giai đoạn đào tạo.

➤ Đối tượng thường được đào tạo: chủ yếu là đào tạo huấn luyện nhân viên mới ở các bộ phận phục vụ trực tiếp mới, còn nhân viên cũ và nhân viên quản lý thì được đào tạo khi cập nhật kiến thức mới, riêng nhân viên thời vụ thì huấn luyện như nhân viên mới nhưng thời gian ngắn hơn.

➤ Công tác xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo, dự tính kinh phí đào tạo:

Đa phần là đào tạo trong công việc theo phương pháp kèm cặp chỉ dẫn nên theo các trưởng bộ phận thì việc lập ra chương trình

đào tạo rõ ràng là rất ít, các trường bộ phận tự kiểm soát thấy nhân viên mình còn yếu nghiệp vụ, kỹ năng nào thì họ tự kèm cặp, chỉ dẫn. Đối với đào tạo bên ngoài khách sạn để cấp chứng chỉ thì khách sạn ít quan tâm đến nội dung môn học trong chương trình mà chỉ quan tâm đến tên nghiệp vụ được đào tạo có đúng yêu cầu hay không và chỉ quan tâm đến thời gian đào tạo là phải ngắn hạn

Phương đào tạo thường sử dụng: đào tạo trong công việc là chủ yếu, được thực hiện bằng phương pháp hướng dẫn tại chỗ trong công việc do nhân viên có kinh nghiệm của bộ phận đó đảm nhận, còn đào tạo ngoài công việc rất hạn chế, đôi lúc có gửi đến các cơ sở đào tạo được liên kết để đào tạo cấp chứng chỉ, có một số tham gia các lớp quản lý, có một số tự xin đi học để tự hoàn thiện bản thân trong công việc.

Công tác dự tính kinh phí đào tạo: chính vì từ trước đến giờ khách sạn luôn coi việc phát triển nguồn nhân lực là dạng chi phí chứ không phải là đầu tư, nên chi phí cho đào tạo rất hạn chế

- Công tác đánh giá kết quả đào tạo còn sơ sài

2.2.3 Thực trạng hoạt động nâng cao nhận thức của người lao động

Những năm qua, Parm Garden Resort cũng đã chú ý việc nâng cao nhận thức cho người lao động, bằng các biện pháp: xây dựng hệ thống nội quy kỷ luật lao động rõ ràng, cụ thể và hợp lý, tham gia các hội thi tay nghề trong ngành du lịch. Tuy vậy, việc nâng cao nhận thức cho người lao động, kể cả chuyên môn nghiệp vụ, lẫn chính trị tư tưởng khách sạn chưa được đầu tư đúng mức.

2.2.4 Thực trạng động cơ thúc đẩy người lao động

a. Yếu tố vật chất

- Tổng quỹ lương tăng từ 1.526.762.523đ lên 1.735.934.263đ.

- Việc phân phối tiền lương được căn cứ như sau:

Thu nhập thực lĩnh = Tiền lương thực tế - Các khoản giảm trừ (BHXH, BHYT, KPCĐ)

Đối với từng loại lao động thì khách sạn có một hình thức trả lương khác nhau. Hình thức trả lương hiện nay của khách sạn chưa thực sự làm cho người lao động hài lòng. Hình thức trả lương này có nhược điểm là không có sự phân biệt về hiệu quả làm việc cuối cùng trong tháng giữa các nhân viên nên không kích thích được người lao động tích cực làm việc vì dù có nỗ lực thì cuối tháng tiền lương của họ cũng không thay đổi. Mặc dù cuối mỗi năm sẽ có một đợt xét duyệt hiệu quả làm việc của từng nhân viên (đánh giá thành tích) để làm căn cứ xét mức thưởng cuối năm

- **Phúc lợi:** Khách sạn tham gia đóng bảo hiểm xã hội cho toàn bộ cán bộ, nhân viên chính thức; từ tháng 05/2013 mức lương tham gia bảo hiểm của nhân viên đạt tối thiểu 50% mức lương thực nhận.; hỗ trợ chế độ cho nhân viên: ốm đau, thai sản, đám cưới,... và luôn chú ý tăng số tiền này theo vật giá.; hỗ trợ tiền độc hại cho nhân viên lò hơi, môi trường độc hại....

- **Tiền thưởng:** Khách sạn cũng đã thưởng tháng 13 cho nhân viên dịp cuối năm dựa vào hiệu quả công việc. Tuy vậy những khoản thưởng thông thường như vào các ngày lễ lớn trong năm, thưởng theo định kỳ như tháng, quý dựa trên thành tích chưa được quan tâm mặc dầu hằng tháng vẫn thực hiện chế độ trừ lương nếu nhân viên nào vi phạm nội quy, kỷ luật của khách sạn. Khách sạn chưa có thưởng cho những những tập thể có thành tích lao động xuất sắc.

b. Yếu tố tinh thần:

- Mặt tích cực: Tổ chức thăm hỏi nhân viên gặp hoàn cảnh khó khăn; hỗ trợ xăng xe cho các bộ phận khi đi tham quan; Đẩy mạnh

những hoạt động phong trào như: Tổ chức ngày tiếp sức đến trường cho con em nhân viên, có thâm niên từ 5 năm trở lên và còn đang đi học; quan tâm chia sẻ những khó khăn, thăm hỏi động viên nhân viên; Phát quà trung thu con em nhân viên từ 15 tuổi trở xuống; Tổ chức quà Quốc tế thiếu nhi 1/6...

➤ **Mặt hạn chế:** Việc đánh giá thành tích nhân viên chưa công bằng đặc biệt là các bộ phận trực tiếp có xây dựng bảng tiêu chí đánh giá nhưng vẫn còn sơ sài, chưa hợp lý; việc khen thưởng tuyên dương chưa được quan tâm cao; bố trí công việc đôi lúc chưa đúng chuyên môn; việc đề bạt nhân viên quản lý chưa có tiêu chí rõ ràng hầu hết dựa vào mối quan hệ cá nhân.

2.3 HẠN CHẾ TRONG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA PALM GARDEN RESORT TRONG THỜI GIAN QUA

➤ Hoạt động phát triển nguồn nhân lực của Palm Garden trong thời gian qua chỉ mang tính chất đào tạo chứ chưa đúng mức là phát triển

➤ Công tác phát triển nguồn nhân lực của khách sạn chưa chú trọng đến việc hoạch định nguồn nhân lực.

➤ Trong công tác đào tạo chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng vẫn còn nhiều hạn chế như: Việc xác định nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo của khách sạn chưa được hoàn thiện và chú trọng; chi phí dành cho đào tạo và bồi dưỡng của khách sạn là rất thấp, chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ trong chi phí kinh doanh; cán bộ phụ trách đào tạo tuy có nghiệp vụ chuyên môn cao nhưng chưa có khả năng xây dựng chiến lược đào tạo và triển khai chiến lược đào tạo; hình thức và phương pháp đào tạo của khách sạn chưa đa dạng; nhiều nhân viên được tham gia đào tạo nhưng có rất ít cán bộ quản lý được cử đi đào

tạo hàng năm nên trình độ, quan điểm, nhận thức của cán bộ quản lý còn hạn chế nên ít áp dụng được các chương trình đào tạo mới mẻ, đa dạng vào đào tạo; định hướng đào tạo chưa tốt, không đặt ra mục tiêu cụ thể sau khóa học; Công tác đánh giá kết quả sau khi đào tạo còn sơ sài.

➤ Sự quan tâm đến tạo môi trường làm việc tốt, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên của khách sạn chưa được quan tâm đúng mức.

➤ Chính sách lương thưởng tuy được nâng cao nhưng chưa hợp lý, thiếu công bằng.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

TẠI PALM GARDEN RESORT

3.1 CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI PALM GARDEN RESORT

3.1.1 Sự cần thiết phải đẩy mạnh công tác phát triển nguồn nhân lực của khách sạn

- Sự phát triển của khoa học công nghệ:
- Đối tượng khách của khách sạn:
- Sự cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn:

3.1.2 Mục tiêu và phương hướng phát triển kinh doanh của Palm Garden Resort Hội An giai đoạn từ nay đến 2020

a. Tầm nhìn và sứ mệnh

- Tầm nhìn: Là nơi lựa chọn tin cậy của du khách
- Sứ mệnh: Tạo ra giá trị cao nhất cho khách hàng, nhân viên và cổ đông

b. Mục tiêu

- Mục tiêu kinh doanh của khách sạn phấn đấu từ nay đến năm 2020 cứ hàng năm tăng 10% doanh thu.

➤ Về thị trường khách: Khách sạn quyết tâm giữ vững và phát triển lượng khách quốc tế. Bên cạnh đó khách sạn cũng xúc tiến quảng cáo, tiếp thị, tăng cường mở rộng quan hệ hợp tác với các đơn vị lễ hành thu hút thêm nguồn khách nội địa.

➤ Về nguồn nhân lực: Nhanh chóng phát triển mạnh nguồn nhân lực về chất lượng để duy trì việc kinh doanh của khách sạn, nâng cao vị thế của khách sạn trong ngành du lịch thông qua chuẩn mực phục vụ và đội ngũ nhân viên.

c. Phương hướng phát triển kinh doanh.

➤ Nâng cao cơ sở vật chất của kỹ thuật, phấn đấu nâng cao công suất sử dụng buồng giường hàng năm lên 75% đến 80%, nâng cao năng suất và chất lượng dịch vụ kết hợp với chất lượng sản phẩm để cung ứng trong quá trình phục vụ.

➤ Nâng cao tỉ trọng khách đến khách sạn thông qua việc tăng cường hoạt động quảng cáo, tiếp xúc, giới thiệu sản phẩm ra thị trường nước ngoài như đa dạng hóa hình thức bán phòng qua mạng, đa dạng hóa các dịch vụ như dịch vụ thể thao giải trí ngoài biển(năm 2015 đầu tư dịch vụ dù bay), dịch vụ cho thuê lều trại và buffet ngoài trời(năm 2015), mở rộng thêm bộ phận lễ hành(năm 2014) và đa dạng hóa các tour du lịch trong ngày, ngăn ngày cho khách lưu trú.

➤ Không ngừng mở rộng các mối quan hệ liên doanh, liên kết với các đối tác làm ăn đặc biệt là mở rộng quan hệ với các tổ chức du lịch, các công ty lễ hành trong nước và quốc tế để có thể tìm thêm nguồn khách dựa trên cơ sở hai bên cùng có lợi.

➤ Tăng cường hoạt động khuyến mãi, giảm giá để thu hút khách vào mùa thấp điểm.

➤ Đối với nguồn nhân lực: Đảm bảo đủ nguồn nhân lực làm việc cho các bộ phận, tăng cường nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đảm bảo 100% nhân viên làm việc hiệu quả và chất lượng cao.

➤ Quản lý chặt chẽ mọi khoản chi tiêu mua sắm, đầu tư có kế hoạch nhằm mục đích tiết kiệm hiệu quả.

3.2 QUAN ĐIỂM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

➤ Phát triển nguồn nhân lực phải gắn liền với mục tiêu và phương hướng kinh doanh của khách sạn..

➤ Phát triển nguồn nhân lực là phát triển số lượng và chất lượng đáp ứng mọi thời điểm, trong đó chú trọng phát triển chất lượng

nguồn nhân lực để thích ứng với sự phát triển của khoa học công nghệ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách

- Phát triển nguồn nhân lực phải chú ý phải chú ý tính hợp lý, công bằng, đời sống vật chất và tinh thần ngày càng được nâng cao.
- Coi hoạt động phát triển nguồn nhân lực là đầu tư chứ không phải là chi phí.
- Phát triển nguồn nhân lực phải có tính kế thừa.

3.3 GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI GARDEN RESORT HỘI AN TRONG THỜI GIẠN ĐẾN (2014- 2020)

3.3.1 Xây dựng cơ cấu nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu của tổ chức

Để xây dựng cơ cấu hợp lý đáp ứng với mục tiêu của khách sạn thì cần phải hoạch định lại nguồn nhân lực: phải dựa trên các căn cứ khoa học và mang tính thực tế đối với từng bộ phận, từng đơn vị để xác định nhu cầu lao động để phát triển về mặt số lượng cũng như chất lượng một cách hợp lý.

Bảng 3.3: Nhu cầu lao động theo bộ phận

ĐVT: người

Chỉ tiêu	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tổng số	413	421	430	438	447	456	465
1. Ban giám đốc	4	4	4	4	4	4	4
2. Nhân sự	5	5	5	5	5	5	5
3. Kế toán+ Thu mua	23	23	23	23	23	23	23
4. Thể thao giải trí	20	20	20	20	20	20	20
5. Buồng phòng	52	52	52	52	52	52	52
6. Giặt là	12	12	12	12	12	12	12
7. Vườn	19	19	19	19	19	19	19
8. Kỹ thuật	32	32	32	32	32	32	32

9. Kinh doanh	20	20	20	20	20	20	20
10. Tiền sảnh	23	23	23	23	23	23	23
11. Lái xe	6	6	6	6	6	6	6
12. Nhà hàng	56	56	56	56	56	56	56
13. Bếp	58	58	58	58	58	58	58
14. Bảo vệ	25	25	25	25	25	25	25
15. Spa	20	20	20	20	20	20	20
16. Ban nhạc	4	4	4	4	4	4	4
17. Thời vụ	30	38	47	55	64	73	82
18. Lữ hành	4	4	4	4	4	4	4

Mục tiêu của khách sạn là phát triển nguồn nhân lực chủ yếu là chất lượng. Chính vì vậy cũng cần xây dựng lại cơ cấu theo trình độ theo hướng giảm dần lao động có trình độ sơ cấp bằng việc liên kết đào tạo cho nhân viên từ sơ cấp lên trung cấp đồng thời khi tuyển dụng nhân viên thời vụ cần chú ý tuyển dụng có trình độ chuyên môn từ trung cấp trở lên, có tay nghề vững.

3.3.2 Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng nghề nghiệp của người lao động

Theo ý kiến của các quản lý, trưởng bộ phận, trưởng phòng thì để theo đuổi mục tiêu, phương hướng kinh doanh đã đưa ra thì cần tập trung vào chất lượng đội ngũ nhân viên đặc biệt chủ yếu cần tập trung vào chất lượng các bộ phận lao động trực tiếp.

Bộ phận nhân sự cần phải lên kế hoạch cụ thể cho công tác đào tạo, huấn luyện, kế hoạch này cần được xây dựng dựa trên mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của khách sạn. Cụ thể như sau:

➤ Xác định nhu cầu đào tạo

Trong thời gian tới, Khách sạn cần phải nghiên cứu hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo

phải trải qua phân tích 3 nội dung là phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc và phân tích nhân viên.

Để làm tốt công tác xác định nhu cầu đào tạo, bộ phận nhân sự cần phải xuất phát từ chiến lược phát triển của đơn vị và đánh giá nguồn nhân lực hiện có và kết hợp xem xét nhu cầu của người lao động.

Theo kế hoạch tuyển dụng cho thời gian đến, theo khảo sát sơ bộ từ ý kiến của các cấp quản lý và dựa theo đánh giá của du khách về nhân viên phục vụ thì tác giả đề xuất một số nội dung đào tạo huấn luyện như sau:

- ♦ Về kiến thức chuyên môn: tiếp tục đào tạo nhân viên mới theo tiêu chuẩn khách sạn, tập trung đào tạo nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho các bộ phận trực tiếp.

- Về kỹ năng nghề nghiệp: cần tập trung đầu tư phát triển một số kỹ năng như: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ dựa vào khách hàng mục tiêu mà khách sạn đang hướng và tùy thuộc vào công việc đến cho bộ phận lao động trực tiếp, huấn luyện kỹ năng làm việc theo nhóm, kỹ năng sử dụng phần mềm như phần mềm quản lý nhân sự cho bộ phận nhân sự.... Huấn luyện kỹ năng đào tạo cho các trưởng bộ phận để truyền đạt kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên bộ phận. Ngoài ra, Khách sạn cần chú trọng, quan tâm hơn nữa việc đào tạo, huấn luyện các nhà quản lý giúp họ nắm bắt được các kiến thức hiện đại, phát triển năng lực quản trị..

- **Xác định mục tiêu đào tạo:** Dựa vào nhu cầu đào tạo để xác định mục tiêu đào tạo tức là cần xác định các tiêu chí rõ ràng cần đạt được sau khi đào tạo.

- **Xác định đối tượng đào tạo:** Khi xác định nhu cầu đào tạo thì cũng đã xác định đối tượng đào tạo tuy nhiên khách sạn cần dựa vào mục tiêu đào tạo hàng năm, thời điểm có thể đào tạo và có thể dung

hòa thêm ý kiến của của người lao động để ưu tiên chọn đối tượng đào tạo cho từng giai đoạn

➤ **Hoàn thiện công tác xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo, dự tính kinh phí đào tạo:**

♦ Công tác xây dựng chương trình đào tạo: Để khắc phục những nhược điểm như phân tích ở phần thực trạng, khách sạn nên xây dựng chương trình đào tạo cụ thể, có lộ trình, có môn học nào.

♦ Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo thích hợp với từng bộ phận từng nội dung đào tạo

♦ Hoàn thiện công tác dự tính kinh phí đào tạo: Khách sạn cần xem đào tạo là đầu tư chứ không phải là chi phí

Đánh giá kết quả đào tạo: Công tác này khách sạn chưa thực sự tích cực. Việc đánh giá cần dựa theo các tiêu chí mà mục tiêu đã đưa ra chứ không đánh giá cảm quan chung chung. Bộ phận nhân sự nên kết hợp với các cấp quản lý như trưởng bộ phận, giám sát xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể. Mặt khác, việc đánh giá không chỉ ở góc độ người đào tạo đánh giá học viên mà nên đánh giá kết quả chương trình đào tạo thông qua ý kiến nhận xét của học viên

Ngoài ra, để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng của người lao động, khách sạn cần khuyến khích tự học tập bồi dưỡng.

3.3.3 Nâng cao nhận thức của người lao động

➤ Tiếp tục củng cố hệ thống nội quy kỷ luật lao động rõ ràng, hợp lý và cụ thể ; đồng thời quy định rõ hệ số trách nhiệm, quy chế thưởng phạt trong công việc để nâng cao nhận thức vai trò trách nhiệm của người lao động.

➤ Nâng cao vai trò của văn hoá công sở trong việc phát huy nhận thức của người lao động

➤ Tất cả nhân viên đang thử việc đều được đào tạo định hướng về ngành nghề, môi trường làm việc, đặc thù công việc, nội qui, qui định...

➤ Đẩy mạnh phong trào tự học, nâng cao kiến thức xã hội, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp

➤ Cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục pháp luật để nâng cao nhận thức về quyền, nghĩa vụ của người lao động và cả của người sử dụng lao động,

3.3.4 Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

a. Yếu tố vật chất

Khách sạn nên duy trì cách tính lương hiện tại, song sẽ là rất chưa đủ nếu chúng ta không gắn tiền lương với kết quả hoàn thành công việc của nhân viên; nên thực hiện chế độ trả lương kết hợp với tính thưởng cho người lao động theo từng tháng; phát triển các hình thức thưởng và đãi ngộ khác đối với người lao động; cần tham khảo và so sánh với mức lương trên thị trường lao động khách sạn đặc biệt các khách sạn cùng hạng ở Quảng Nam và Đà Nẵng đối với từng nhóm chức danh; duy trì các chính sách phúc lợi nhằm chiêu hiền đãi sĩ, mặt khác đa dạng hóa các khoản phúc lợi tự nguyện.

b. Yếu tố tinh thần

Trong công tác đánh giá thành tích, cần đánh giá công bằng, phải xây dựng tiêu chí đánh giá rõ ràng; tạo cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân như cho nhân viên tham gia vào công tác quản lý, tạo cơ hội học tập và thăng tiến cho cán bộ, nhân viên có năng lực và định hướng phát triển nghề nghiệp là một trong những yếu tố tạo động lực thúc đẩy làm việc và giữ chân người lao động; luôn tạo cơ hội học tập để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng người lao động đồng thời để tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động; tích cực

xây dựng môi trường làm việc tốt như khích lệ tinh thần làm việc nhân viên bằng lời khen, thưởng vật chất..., tổ chức hoạt động vui chơi, giải trí cho nhân viên , bố trí nhân lực hợp lý, tạo động lực, hứng thú làm việc cho nhân viên theo nhiều hướng khác nhau, tạo ra bầu không khí dân chủ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau...

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Mặc dù khách sạn nhận thức được tầm quan trọng của công tác phát triển nguồn nhân lực nhưng trong thực tế, công tác này còn chưa phát huy tốt vai trò trong hoạt động kinh doanh. Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành những nhiệm vụ chính sau đây: Hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực, phân tích thực trạng và chỉ ra những hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực của khách sạn, từ đó đưa ra một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Một số kiến nghị đối với khách sạn trong thời gian đến

Khách sạn cần xây dựng được chiến lược phát triển nguồn nhân lực., công tác phát triển nguồn nhân lực cần phải được thực hiện đồng bộ với các công tác quản lý con người, cách thức thực hiện công tác phát triển nguồn nhân lực cần thực hiện nghiêm ngặt, theo quy trình cụ thể.

Ngoài ra, cần phải xem công tác đào tạo như một đầu tư, và cần phải đánh giá xem hiệu quả đầu tư như thế nào, để có phương án đầu tư tiếp cho có lợi hơn.