

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

NGUYỄN THỊ KIỀU HOA

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
KHU NGHỈ MÁT BOUTIQUE HOI AN 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: PGS. TS. VÕ XUÂN TIẾN

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 2: PGS. TS. Nguyễn Văn Phát

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 4 tháng 10 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

Trong giai đoạn hội nhập và cạnh tranh gay gắt như hiện nay, việc phát triển nguồn nhân lực được coi là bước đi cần thiết nhằm tối ưu việc đầu tư vào nguồn nhân lực, khai thác tối đa giá trị nguồn nhân lực hiện có và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Để tạo vị thế cạnh tranh của mình, Boutque Hoi An Resort đã đặt con người vào vị trí trung tâm của sự phát triển và đề ra các chính sách, chiến lược phát triển nguồn nhân lực phục vụ yêu cầu của hiện tại và tương lai. Tuy nhiên, với nguồn nhân lực chủ yếu là lao động địa phương, chưa am hiểu nhiều về dịch vụ khách sạn, số lao động được đào tạo đúng chuyên môn du lịch còn thấp, lao động sử dụng thành thạo ngoại ngữ còn ít, kỹ năng làm việc và tính chuyên nghiệp chưa cao, chưa đảm bảo cho hoạt động khách sạn để đón lượng lớn khách du lịch trong và ngoài nước đến với Khu nghỉ mát.

Từ những nhận định như trên, tác giả đã chọn đề tài: ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort”*** để làm luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort trong thời gian qua.
- Đề xuất giải pháp góp phần phát triển nguồn nhân lực cho Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort đến năm 2020.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- ❖ *Đối tượng nghiên cứu*

Luận văn tập trung nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến việc phát triển nguồn nhân lực tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort.

❖ *Phạm vi nghiên cứu*

- Về nội dung: Nghiên cứu những vấn đề liên quan đến công tác phát triển nguồn nhân lực tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort.

- Về không gian: Các nội dung trên được tiến hành nghiên cứu tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort.

- Về thời gian: các giải pháp đề xuất có giá trị đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu, chủ yếu là:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc;

- Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh;

- Phương pháp điều tra, khảo sát;

- Phương pháp chuyên gia;

- Các phương pháp khác...

5. Bố cục đề tài

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

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

- Chương 2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort thời gian qua.

- Chương 3. Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort đến năm 2020.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. KHÁI QUÁT VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Một số khái niệm

a. Nhân lực

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực, trí lực và nhân cách.

b. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động) gồm thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp nhất định.

c. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các cách thức, biện pháp làm gia tăng đáng kể chất lượng của NNL nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của tổ chức và nhu cầu của người lao động.

1.1.2. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực

a. Đối với doanh nghiệp

Phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng đối với doanh nghiệp, cụ thể:

- Đáp ứng yêu cầu công việc của doanh nghiệp hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.
- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.
- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát.
- Nâng cao tính ổn định và năng động của doanh nghiệp.
- Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực.
- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào

doanh nghiệp.

- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức.

b. Đối với người lao động

Đối với người lao động, phát triển nguồn nhân lực giúp họ hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình 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.

1.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch, khách sạn

- Sản phẩm là dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn.
- Lao động trong khách sạn có tính chuyên môn hóa cao.
- Thời gian làm việc của hầu hết các bộ phận trong khách sạn phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách.
- Khó có khả năng tự động hóa.
- Cường độ lao động không đồng đều, mang tính thời điểm cao, đa dạng và phức tạp.

1.2. NỘI DUNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.2.1. Cơ cấu của nguồn nhân lực

Cơ cấu nguồn nhân lực là một khái niệm kinh tế, phản ánh thành phần, tỷ lệ các bộ phận hợp thành và mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận của nguồn nhân lực trong tổng thể.

Cơ cấu nguồn nhân lực được xác định theo yêu cầu của các nhiệm vụ, mục tiêu của tổ chức. 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 và từ quy trình công nghệ mà

chuẩn bị cơ cấu nguồn nhân lực cho phù hợp.

Tiêu chí để phản ánh cơ cấu nguồn nhân lực bao gồm:

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận: Là thành phần và tỷ lệ của từng loại nhân lực theo đơn vị tổ chức trong tổng thể.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề: Là thành phần và tỷ lệ của từng loại nhân lực theo nghề nghiệp trong tổng thể.

Để xây dựng cơ cấu của nguồn nhân lực hợp lý, trước hết cần phải căn cứ vào chiến lược kinh doanh của công ty, từ đó đánh giá lại chất lượng nguồn nhân lực hiện có tại các đơn vị, bộ phận để xác định cơ cấu nguồn nhân lực của công ty như vậy đã hợp lý, hiệu quả, phù hợp hay chưa.

1.2.2. Nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn của nguồn nhân lực

Trình độ kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ phản ánh trình độ hiểu biết chuyên sâu về một kiến thức nào đó của người lao động thông qua đào tạo mà có. Kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ cùng với kỹ năng và nhận thức của người lao động tạo nên năng lực làm việc và vì vậy quyết định chất lượng nguồn nhân lực.

Nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động là nâng cao trình độ về một loại kiến thức chuyên sâu của một lĩnh vực nào đó.

Tiêu chí để đánh giá trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực:

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đánh giá qua khối lượng và trình độ kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ được gia tăng qua các năm của từng cá nhân cũng như của từng doanh nghiệp;

- Tốc độ tăng về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ qua các năm của từng loại lao động cũng như của tổng số;

- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ còn được biểu hiện ở tỷ lệ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao trong tổng số cũng như từng loại lao động.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực chỉ có được thông qua đào tạo và bồi dưỡng, vì vậy muốn nâng cao trình độ kiến thức của nguồn nhân lực, các doanh nghiệp cần tập trung vào công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực. Và ngược lại, đào tạo phải đáp ứng cho được các yêu cầu này. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải phân bổ nguồn nhân lực hợp lý, làm việc đúng chuyên ngành, tạo điều kiện cho nhân viên sử dụng và phát huy kiến thức của bản thân,... để họ có khả năng phát huy, cải thiện, nâng cao kiến thức của chính bản thân mình.

1.2.3. Nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của nguồn nhân lực

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

Những kỹ năng sẽ giúp cho người lao động đó hoàn thành tốt công việc của mình, quy định tính hiệu quả của công việc.

Để đánh giá trình độ kỹ năng của nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần phải:

- Phân tích, xác định được các kỹ năng cần có của từng vị trí công việc cũng như của từng tổ chức, doanh nghiệp;
- Mức độ đáp ứng các kỹ năng của nguồn nhân lực;
- Mức độ gia tăng của các kỹ năng cần thiết của nguồn nhân lực qua các năm của từng loại cũng như của tổng số;

Để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của nguồn nhân lực, doanh nghiệp có thể sử dụng các biện pháp sau:

- Cử hoặc khuyến khích người lao động đi học, tham gia các

cuộc seminar của các hiệp hội kinh doanh, các nhà kinh doanh;

- Tổ chức các lớp học ngắn hạn đào tạo kỹ năng do những chuyên gia có kinh nghiệm trong và ngoài nước đảm nhiệm;

- Tạo điều kiện và môi trường cho người lao động ứng dụng kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm thực tiễn...

1.2.4. Nâng cao trình độ nhận thức của người lao động

Nâng cao nhận thức là quá trình làm tăng mức độ sự hiểu biết về công việc đang đảm nhiệm, vị trí công việc đó trong đơn vị, trách nhiệm của bản thân khi giải quyết công việc cũng như thái độ, tác phong lao động, tinh thần trách nhiệm, tính thích ứng... trong hoạt động sản xuất kinh doanh của người lao động.

Tiêu chí phản ánh nhận thức của người lao động: đó là hành vi và thái độ của người lao động.

Cần phải nâng cao trình độ nhận thức cho người lao động, bởi trình độ nhận thức của người lao động được coi là tiêu chí đánh giá trình độ phát triển nguồn nhân lực, với trình độ nhận thức của mỗi người lao động trong doanh nghiệp khác nhau, hiệu quả mang lại từ doanh nghiệp của mỗi người sẽ khác nhau.

Để nâng cao trình độ nhận thức cần nâng cao toàn diện cả trình độ kiến thức, phẩm chất đạo đức và năng lực công tác cho người lao động.

1.2.5. Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

Động lực thúc đẩy người lao động là cái thúc đẩy, kích thích người lao động làm việc và cống hiến.

Nâng cao động lực thúc đẩy được hiểu là tổng thể các chính sách, biện pháp, công cụ tác động lên người lao động làm cho họ phấn khởi, hăng say, tự nguyện trong công việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Để nâng cao động lực cho người lao động, các doanh nghiệp có thể sử dụng các biện pháp sau :

a. Công tác tiền lương

Tiền lương được hiểu là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành công việc theo chức năng, nhiệm vụ được pháp luật quy định hoặc được hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động.

Tiền lương tạo động lực thúc đẩy cho người lao động khi và chỉ khi: Doanh nghiệp xây dựng chính sách tiền lương hợp lý, mức lương cạnh tranh, cơ cấu tiền lương phù hợp, hình thức trả lương rõ ràng minh bạch.

b. Cải thiện điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động có tác động lên trạng thái chức năng của cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại cũng như về lâu dài.

Để tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng cải thiện điều kiện làm việc, cần phải làm thay đổi tính chất công việc cũng như cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường và thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động.

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Môi trường kinh tế
- Pháp luật về lao động và thị trường lao động
- Khoa học kỹ thuật

1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

- Chiến lược phát triển của doanh nghiệp
- Văn hóa doanh nghiệp
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHU NGHỈ MÁT BOUTIQUE HOI AN RESORT

2.1. ĐẶC ĐIỂM CỦA KHU NGHỈ MÁT BOUTIQUE HOI AN RESORT ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Quá trình hình thành và phát triển

Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort được Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Quảng Nam cấp giấy phép kinh doanh số 0400580820-001 vào ngày 02/01/2008. Ngày 10/10/2010, Khu nghỉ mát Boutique Hoi An chính thức đi vào hoạt động và đón vị khách đầu tiên.

b. Chức năng, nhiệm vụ

Kinh doanh dịch vụ du lịch khách sạn.

c. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Cơ cấu tổ chức của Boutique Hoi An Resort được xây dựng theo mô hình trực tuyến chức năng. Giám đốc điều hành chỉ đạo toàn bộ hoạt động kinh doanh của Khu nghỉ mát và chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh trước Hội đồng quản trị.

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực

a. Nguồn nhân lực

- Hầu hết các trưởng bộ phận, trợ lý đều có trình độ học vấn ở bậc cao đẳng và đại học, có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong lĩnh vực khách sạn.

- Số lao động sử dụng thành thạo ngoại ngữ còn ít, lao động được đào tạo đúng chuyên môn du lịch còn thấp, kỹ năng làm việc và tính chuyên nghiệp chưa cao.

b. Nguồn lực tài chính

Khu nghỉ mát có tiềm lực tài chính để đầu tư cho công tác phát

triển nguồn nhân lực, đảm bảo khả năng chi trả các khoản kinh phí cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu kinh doanh của Khu nghỉ mát.

c. Nguồn lực cơ sở vật chất

Khu nghỉ mát gồm có 82 phòng nghỉ và biệt thự đạt tiêu chuẩn 4 sao với đầy đủ tiện nghi, hệ thống nhà hàng, quầy bar, phòng hội nghị, hồ bơi, phòng chăm sóc sắc đẹp, phòng tập thể dục...

Khu nghỉ mát được xây dựng trên diện tích 2,5 ha và tọa lạc trên tuyến đường ven biển thành phố Hội An thuộc tổ 6, khối Tân Thịnh, phường Cẩm An, thành phố Hội An.

2.1.3. Tình hình kinh doanh của Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort trong thời gian qua

Tuy mới đi vào hoạt động được vài năm nhưng Khu nghỉ mát đã đạt những kết quả rất khả quan là doanh thu và lợi nhuận trước thuế từ hoạt động kinh doanh qua các năm đều tăng.

Nếu muốn doanh thu và lợi nhuận đạt mức cao hơn và ổn định qua các năm thì công tác phát triển nguồn nhân lực phải được quan tâm để chất lượng nguồn nhân lực có thể đáp ứng được mục tiêu kinh doanh của Khu nghỉ mát.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHU NGHỈ MÁT BOUTIQUE HOI AN RESORT

2.2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort trong thời gian qua

a. Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận

Trong những năm qua, Khu nghỉ mát đã xây dựng được một cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận phù hợp và đáp ứng được nhu cầu hoạt động kinh doanh được biểu hiện ở bảng 2.7.

**Bảng 2.7. Cơ cấu NNL theo bộ phận của Khu nghỉ mát
thời gian qua**

DVT: %

Bộ phận	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Quản lý chung	1.53	1.41	1.33
Kế toán - Tài chính	6.11	5.63	5.33
Kinh doanh	3.05	2.82	3.34
Hành chính - Nhân sự	1.53	1.41	1.33
Nhà hàng	15.27	15.49	15.33
Bếp	14.50	14.79	14.00
Lễ tân	12.98	13.38	14.67
Buồng phòng	14.50	14.79	16.00
Giải trí	6.11	6.34	6.00
Bảo vệ	12.21	11.27	10.67
Kỹ thuật	12.21	12.67	12.00
Tổng số	100	100	100

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Theo số liệu ở bảng 2.7, cơ cấu NNL theo bộ phận tại Khu nghỉ mát trong thời gian qua là khá hợp lý và phù hợp với nhu cầu SXKD.

Việc tăng tỷ trọng lao động ở các bộ phận lễ tân, buồng phòng là phù hợp với sự gia tăng tỷ trọng doanh thu dịch vụ lưu trú và công suất phòng bán. Việc giảm tỷ trọng nguồn nhân lực trong các bộ phận tài chính-kế toán, kinh doanh, quản lý chung là khá hiệu quả.

b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề

Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề của Khu nghỉ mát trong thời gian qua cũng có những thay đổi nhưng mức độ thay đổi là không đáng kể, điều này được thể hiện ở bảng 2.8.

Bảng 2.8. Cơ cấu NNL theo ngành nghề của Khu nghỉ mát*thời gian qua**ĐVT: %*

Ngành nghề	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Du lịch	13.74	16.90	17.33
Ngoại ngữ	38.17	33.80	36.67
Kinh tế	30.53	30.99	27.33
Ngành khác	17.56	18.31	18.67
Tổng số	100.00	100.00	100.00

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Bảng 2.8 cho thấy phần lớn lao động tại Khu nghỉ mát tốt nghiệp các trường kinh tế và ngoại ngữ. Số lao động được đào tạo đúng chuyên ngành du lịch có chiều hướng tăng nhưng vẫn chưa cao. Phần lớn nhân viên làm việc không đúng chuyên ngành đào tạo.

2.2.2. Thực trạng nâng cao trình độ kiến thức của NNL

Thực trạng về việc nâng cao kiến thức cho người lao động tại Khu nghỉ mát được thể hiện qua bảng số liệu 2.10.

Bảng 2.10. Quy mô NNL theo trình độ CMNV của Khu nghỉ mát qua các năm*ĐVT: Người*

S TT	Trình độ	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	SĐH	0	-	0	-	0	-
2	ĐH	25	19.08	28	19.72	31	20.67
3	CĐ & TCCN	29	22.14	34	23.94	41	27.33
4	Sơ cấp	77	58.78	80	56.34	78	52.00
	Tổng số	131	100	142	100	150	100

Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự

Số liệu trên bảng 2.10 cho thấy lao động có trình độ đại học, cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp chiếm tỷ trọng thấp trong khi số lao động có trình độ sơ cấp chiếm tỷ trọng khá cao so với tổng thể.

Tỷ lệ này chưa phù hợp với hoạt động kinh doanh của Khu nghỉ mát vì trong hoạt động khách sạn, giá trị sử dụng dịch vụ được thể hiện ngay trong hoạt động phục vụ của người lao động nên đòi hỏi trình độ chuyên môn tay nghề cao, cao đẳng nghề và trung cấp nghề cần phải được tăng về số lượng.

2.2.3. Thực trạng nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của nguồn nhân lực

Các kỹ năng của nguồn nhân lực trong Khu nghỉ mát có xu hướng tăng qua các năm, đặc biệt kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, kỹ năng giải quyết tình huống công việc thực tế, kỹ năng tự triển khai được yêu cầu công việc từ cấp trên, kỹ năng làm việc nhóm.

Kết quả khảo sát người lao động đang làm việc tại Khu nghỉ mát cho thấy bản thân người lao động đánh giá mức độ đáp ứng kỹ năng với công việc của mình chỉ ở mức độ trung bình khá.

Theo đánh giá của Khu nghỉ mát thì kỹ năng của đội ngũ lao động chưa đáp ứng được so với yêu cầu của công việc, đặc biệt còn yếu trong các kỹ năng như: kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong công việc, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng đàm phán, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giải quyết tình huống công việc thực tế, kỹ năng tự kiểm tra và đánh giá công việc.

2.2.4. Nhận thức của người lao động tại Khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort trong thời gian qua

Thời gian qua, việc nâng cao trình độ nhận thức cho người lao động chỉ mang tính tự phát, thiếu đầu bổ sung đó chứ chưa có kế hoạch cụ thể và lâu dài. Kết quả khảo sát nhân viên Khu nghỉ mát về nhận

thức đối với công việc của bản thân được thể hiện ở bảng 2.18.

Bảng 2.18. Kết quả khảo sát nhân viên Khu nghỉ mát về nhận thức

DVT: %

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đáp ứng					Tổng
	Rất yếu	Yếu	Bình thường	Tốt	Rất tốt	
Khả năng tham gia các hoạt động xã hội	-	2	34	50	14	100
Khả năng thích nghi và điều chỉnh	-	4	50	34	12	100
Khả năng chịu áp lực công việc	2	8	54	26	10	100
Nhiệt tình trong công việc	-	6	46	38	10	100
Thái độ tích cực đóng góp cho Khu nghỉ mát	-	2	46	40	12	100
Tuân thủ kỷ luật lao động	-	-	36	56	8	100

Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát tại Khu nghỉ mát năm 2013

Kết quả khảo sát cho thấy người lao động đánh giá mức độ đáp ứng về nhận thức với công việc chỉ ở mức độ trung bình khá.

Theo đánh giá của Khu nghỉ mát thì người lao động chưa nhiệt tình, chưa có thái độ làm việc tích cực do chưa hiểu được vai trò của công việc mà mình đảm nhiệm, chưa hiểu hết cách ứng xử như thế nào để làm cho khách hàng hài lòng, thiếu tác phong chuyên nghiệp...

2.2.5. Thực trạng về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort thời gian qua

a. Thực trạng công tác tiền lương

Chính sách tiền lương

Chính sách tiền lương dựa trên nguyên tắc phân phối theo vị trí cấp bậc và thâm niên kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn, thể hiện

chủ trương ưu tiên cho cấp quản lý.

Mức chi trả lương

- Mức chi trả tiền lương luôn cao hơn mức lương cơ sở theo nghị định 66/2013/NĐ-CP vừa được Chính phủ ban hành ngày 1/7/2013.

- Mức lương bình quân khá cạnh tranh cho các vị trí quản lý so với các đơn vị cùng hạng trong ngành. Tuy nhiên, đối với cấp bậc nhân viên, mức lương bình quân còn thấp.

Cơ cấu tiền lương

Khu nghỉ mát đã xây dựng cơ cấu tiền lương áp dụng riêng cho đơn vị mình gồm tiền lương cơ bản, tiền lương năng suất, các khoản phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Trong đó:

- Lương cơ bản chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổng quỹ lương.

- Tiền lương năng suất được tính 5% trên tổng doanh thu hàng tháng được chia đều cho toàn bộ người lao động.

- Các khoản phụ cấp: chỉ có phụ cấp thu hút mà chưa có phụ cấp trách nhiệm, xăng xe, điện thoại, nhà ở.

- Tiền thưởng chiếm tỷ trọng thấp trong cơ cấu tiền lương.

Hình thức trả lương

- Khu nghỉ mát áp dụng hình thức trả lương theo thời gian và được nêu rõ trên hợp đồng lao động.

- Việc thanh toán lương được thực hiện thông qua tài khoản ngân hàng thể hiện tính công khai, minh bạch.

b. Thực trạng cải thiện điều kiện làm việc

Trong những năm qua, Khu nghỉ mát đã không ngừng quan tâm, kiểm tra và giúp cho người lao động có điều kiện làm việc tốt nhất bằng việc đầu tư máy móc thiết bị chuyên dùng phù hợp với công việc, cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường làm việc và luôn quan tâm đến công

tác an toàn vệ sinh lao động.

Kết quả khảo sát người lao động về điều kiện làm việc tại Khu nghỉ mát thể hiện trên bảng 2.20.

Bảng 2.20. Sự hài lòng của người lao động với điều kiện làm việc

Yếu tố	Mức độ hài lòng trung bình
Không gian làm việc an toàn & thoải mái	4.24
Trang thiết bị phục vụ công việc	4.08
Nguồn thông tin	4.12
Thời gian làm việc	3.40

Nguồn: Kết quả điều tra, khảo sát tại Khu nghỉ mát năm 2013

Qua đó cho thấy hầu hết người lao động hài lòng với điều kiện làm việc tại Khu nghỉ mát. Tuy nhiên thời gian làm việc tại Khu nghỉ mát là 48h/tuần nên không thể cạnh tranh so với các đơn vị cùng ngành trên địa bàn thành phố Hội An. Khu nghỉ mát cũng chưa có phòng nghỉ giải lao giữa ca cho người lao động và cũng cần quan tâm hơn nữa đến công tác an toàn lao động.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHU NGHỈ MÁT BOUTIQUE HOI AN RESORT

2.3.1. Thành công và hạn chế

a. Thành công

- Khu nghỉ mát đã xây dựng được một cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận tương đối hợp lý.

- Đội ngũ nhân viên quản lý giỏi, giàu kinh nghiệm và được đào tạo bài bản.

- Đã xây dựng được quy chế tiền lương riêng, mức chi trả tiền lương cao hơn so với mức lương cơ sở, hình thức trả lương phù hợp, kỳ hạn trả lương đảm bảo đều đặn.

- Đã tạo dựng được một không gian làm việc thoải mái, nguồn thông tin và trang thiết bị phục vụ công việc đầy đủ.

b. Hạn chế

- Chính sách phát triển nguồn nhân lực còn sơ sài.

- Số lao động chuyên ngành du lịch thấp, một số lượng lớn nhân viên không được bố trí làm việc đúng chuyên ngành đào tạo.

- Trình độ CMNV của NNL chưa đảm bảo, số lượng nhân viên có trình độ đại học không tăng nhiều qua các năm, lao động trình độ cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp chiếm tỷ lệ thấp.

- Kỹ năng làm việc của người lao động còn hạn chế do việc đào tạo kỹ năng cho người lao động chưa được thực hiện bài bản.

- Trình độ nhận thức của người lao động chưa cao, người lao động chưa hiểu được rõ vai trò, vị trí mà mình đảm nhiệm.

- Chính sách tiền lương chưa ưu tiên cho cấp bậc nhân viên, mức lương chưa cạnh tranh, chưa có các khoản phụ cấp cần thiết, tiền lương năng suất không tính theo thâm niên kinh nghiệm, không phân biệt cấp bậc, tiền thưởng chiếm tỷ trọng thấp.

- Thời gian làm việc không có tính cạnh tranh so với những khách sạn khác trên cùng địa bàn, chưa có phòng nghỉ giữa ca cho người lao động, công tác an toàn lao động cần được chú trọng hơn.

2.3.2. Nguyên nhân của các hạn chế

- Chưa chú trọng công tác hoạch định nguồn nhân lực.

- Chưa chú trọng đào tạo kiến thức cho người lao động.

- Chưa có biện pháp giáo dục hành vi, thái độ cho người lao động nên chưa khai thác hết các thế mạnh của người lao động.

- Chưa có nhiều chính sách tạo động lực thúc đẩy cho người lao động.

- Thiếu chiến lược phát triển NNL, thiếu đội ngũ chuyên trách trong công tác phát triển NNL.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHU NGHỈ MÁT BOUTIQUE HOI AN RESORT ĐẾN NĂM 2020

3.1. MỘT SỐ CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Chiến lược phát triển của Khu nghỉ mát trong thời gian tới

Mục tiêu: Trở thành Khu nghỉ mát có uy tín thương hiệu với chất lượng dịch vụ cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh du lịch khách sạn, doanh thu hàng năm tăng tối thiểu là 10%.

Phương hướng và chiến lược phát triển

- Nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo ra sự khác biệt độc đáo về sản phẩm dịch vụ so với các đối thủ cạnh tranh.

- Đẩy mạnh công tác thị trường, xây dựng và phát triển uy tín thương hiệu.

- Sử dụng hiệu quả và hợp lý các nguồn lực hiện có và chuẩn bị phù hợp cho các bước phát triển tiếp theo của Khu nghỉ mát.

3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Khu nghỉ mát trong thời gian tới

- Thực hiện công tác quy hoạch, bố trí lực lượng kế cận phù hợp, tạo sức bật để đáp ứng yêu cầu phát triển của Khu nghỉ mát.

- Xây dựng đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có kỹ năng và tác phong làm việc chuyên nghiệp.

- Xây dựng cơ chế hợp lý và hiệu quả để vừa thu hút, phát triển và giữ chân người lao động.

- Xây dựng quy chế, quy trình làm việc hợp lý, rõ ràng để có thể kích thích được tinh thần sáng tạo, tích cực của người lao động.

3.1.3. Một số yêu cầu khi xây dựng giải pháp

- Xác định người lao động là tài sản quý giá nhất và là nhân tố

tạo nên sự khác biệt quan trọng của Khu nghỉ mát.

- Phát triển nguồn nhân lực phải lấy mục tiêu kinh doanh của Khu nghỉ mát làm tiêu chí định hướng.

- Phát triển nguồn nhân lực phải mang tính đồng bộ, phù hợp với khả năng của Khu nghỉ mát và phải mang lại hiệu quả kinh doanh.

- Phát triển nguồn nhân lực phải đảm bảo tiêu chí công bằng, hợp lý và không ngừng nâng cao mức sống cho người lao động.

- Phát triển nguồn nhân lực là công việc của Khu nghỉ mát và của chính bản thân người lao động.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA KHU NGHỈ MÁT BOUTIQUE HOI AN RESORT ĐẾN NĂM 2020

3.2.1. Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực

- Đảm bảo số lượng nguồn nhân lực cho định hướng phát triển của Khu nghỉ mát bằng việc xây dựng kế hoạch gia tăng số lượng nguồn nhân lực và xây dựng các chính sách để giữ chân người lao động. Cụ thể:

- + Gia tăng số lượng nguồn nhân lực đi kèm với kiểm soát và đảm bảo chất lượng lao động nhằm phục vụ nhu cầu kinh doanh một cách tốt nhất.

- + Giữ chân người tài ngay từ khi mới tuyển dụng vào, trong đó phải cung cấp cho họ những nhận thức đúng ngay từ ban đầu về hình ảnh của Khu nghỉ mát, về những công việc phải làm, tác phong, kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, mối quan hệ trong công việc và những chế độ đãi ngộ mà họ được hưởng.

- + Luôn minh bạch, nhất quán trong chính sách nhân sự, công bằng trong đánh giá năng lực, tạo cơ hội phát triển như nhau cho người lao động.

+ Tăng cường công tác đào tạo trong thời gian đến cho nhân viên ở mọi cấp bậc để họ có thể phát triển khả năng nghề nghiệp trong tương lai và gắn bó lâu dài với Khu nghỉ mát.

+ Xây dựng quy chế tiền lương hợp lý, không nên để người lao động cảm thấy có sự không công bằng, có sự đả ngộ chưa tương xứng với công sức đóng góp.

- Khu nghỉ mát cần phải kế hoạch hóa công tác phát triển NNL trên cơ sở nhu cầu thực tế của từng bộ phận để có lộ trình đào tạo, bồi dưỡng nhân lực cho phù hợp.

- Trong việc sắp xếp và sử dụng lao động, Khu nghỉ mát cần bố trí nhân viên vào các vị trí phù hợp với khả năng và năng lực của bản thân, đảm bảo đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

3.2.2. Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động

- Khu nghỉ mát cần phải đánh giá lại trình độ chuyên môn cho từng vị trí, xác định cụ thể đối với từng đối tượng để chuẩn hóa, tiến hành đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- Khu nghỉ mát cần phải làm tốt công tác dự báo, phải xác định được đối tượng nào cần đào tạo, đào tạo nội dung gì, thời gian đào tạo, kinh phí đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp để tránh lãng phí về thời gian, sức lực và chi phí của Khu nghỉ mát.

- Khu nghỉ mát phải sắp xếp thời gian đào tạo hợp lý để giúp người lao động có cơ hội tham gia khóa đào tạo một cách trọn vẹn, đảm bảo chất lượng và hiệu quả đào tạo.

- Cần tăng cường công tác đào tạo trình độ ngoại ngữ, kiến thức chuyên môn cơ bản, kiến thức về văn hóa địa phương và văn hóa các nước là thị trường chủ yếu của Khu nghỉ mát... đặc biệt là các kiến

thức chuyên môn trong kinh doanh dịch vụ khách sạn.

- Cần chú trọng đào tạo cho các bộ phận lễ tân, buồng phòng, bếp, nhà hàng, giải trí, bảo vệ. Đây là các bộ phận quyết định đến chất lượng dịch vụ và năng suất lao động.

3.2.3. Nâng cao trình độ kỹ năng cho người lao động

- Đánh giá lại các kỹ năng và xác định các kỹ năng cần có của nguồn nhân lực. Việc làm này rất cần thiết vì không những giúp giảm chi phí mà còn giúp Khu nghỉ mát có cái nhìn rộng hơn về công việc của người lao động.

- Tăng cường đào tạo các kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, kỹ năng bán hàng và phục vụ khách hàng, kỹ năng giải quyết tình huống công việc thực tế, kỹ năng tự kiểm tra và đánh giá công việc cho người lao động.

- Sử dụng các phương pháp đào tạo mới như video tương tác, đào tạo qua vi tính, internet. Cộng tác với các Trường đại học, Viện đào tạo, Trường dạy nghề để nâng cao kỹ năng cho người lao động.

- Dựa trên nhu cầu thực tế của từng bộ phận để có các chương trình đào tạo phù hợp, sát với thực tế và tăng tính hiệu quả.

3.2.4. Nâng cao nhận thức cho người lao động

- Tổ chức các chương trình tập huấn, các buổi hội thảo để bồi dưỡng cho người lao động các kiến thức tổng quát, phẩm chất đạo đức và năng lực công tác nhằm tạo cho họ có thái độ và hành vi tích cực trong công việc.

- Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục pháp luật, nhất là bộ luật lao động để nâng cao nhận thức của người lao động bằng cách thực hiện các bài kiểm tra sát hạch đối với nhân viên.

- Khuyến khích người lao động tự trao dồi kiến thức cho bản thân và tuân thủ kỷ luật lao động; Xây dựng quy chế làm việc rõ ràng

thông qua cuốn sổ tay nhân viên để người lao động tuân theo.

3.2.5. Tạo động lực thúc đẩy cho người lao động

a. Hoàn thiện công tác tiền lương

- Xây dựng chính sách tiền lương hợp lý cho tất cả các vị trí, đảm bảo mức lương cạnh tranh so với các đơn vị cùng ngành trên địa bàn thành phố Hội An và phù hợp với điều kiện thực tế. Cụ thể:

+ Điều chỉnh mức lương cho cấp nhân viên hợp lý hơn bên cạnh việc duy trì chính sách trả lương ưu tiên cho cấp quản lý.

+ Tiến hành khảo sát lương mỗi năm một lần nhằm có sự điều chỉnh hợp lý mức lương cho từng vị trí cụ thể.

- Cần có kế hoạch tăng lương một cách rõ ràng, minh bạch, tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc và học hỏi nhiều hơn.

- Hoàn thiện cơ cấu tiền lương bằng cách tăng tỷ trọng tiền thưởng, phúc lợi và các khoản phụ cấp. Đồng thời chia lương năng suất theo cấp bậc và thâm niên công tác để khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với Khu nghỉ mát. Cụ thể:

+ Thưởng cho những nhân viên giới thiệu khách đến với khách sạn, cho những cá nhân có sáng kiến trong quản lý, thưởng lũy tiến vượt mức doanh thu kế hoạch.

+ Trả phụ cấp trách nhiệm cho cấp quản lý gồm giám đốc, trưởng bộ phận, trợ lý, tổ trưởng. Số tiền phụ cấp được đề xuất như sau:

Công việc đảm nhiệm	Số tiền phụ cấp
Giám đốc	3 triệu đồng
Trưởng bộ phận	2 triệu đồng
Cấp trợ lý	1.5 triệu đồng
Tổ trưởng	1 triệu đồng

+ Áp dụng thêm một số khoản phúc lợi khác ngoài các khoản bảo hiểm để khuyến khích người lao động làm việc, an tâm công tác:

Nội dung phúc lợi	Đề xuất
Tết dương lịch, tết âm lịch	1 triệu đồng/người
Ngày 2/9, ngày 30/4 và 1/5	1 triệu đồng/người
Đám tang tứ thân phụ mẫu, vợ chồng, con cái	1 triệu đồng/trường hợp
Đám cưới người lao động	1 triệu đồng/trường hợp
Thăm ốm đau nhập viện và thai sản	1 triệu đồng/trường hợp

+ Phân chia tiền lương năng suất là 5% trên doanh thu hàng tháng theo thâm niên và cấp bậc công việc như sau:

Chỉ tiêu	Lương năng suất được hưởng thêm
Thời gian làm việc từ 5 năm trở lên	50%
Thời gian làm việc từ 3 năm – 5 năm	25%
Cấp bậc trưởng bộ phận trở lên	50%
Cấp bậc tổ trưởng/Trợ lý	25%

- Đảm bảo mức lương bằng nhau cho cùng một vị trí chức vụ nhằm tránh mâu thuẫn nội bộ, đảm bảo tính công bằng, hợp lý.

b. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng cách cải thiện điều kiện làm việc

Cải thiện công tác an toàn lao động

- Đầu tư đầy đủ các trang thiết bị hiện đại như thiết bị bảo hộ lao động, thiết bị cứu hộ, cứu nạn nhằm đảm bảo an toàn lao động.

- Tổ chức các khóa tập huấn hằng năm về công việc cứu hộ, cứu nạn cho nhân viên cứu hộ.

- Tổ chức các lớp tập huấn thường xuyên về vệ sinh an toàn thực phẩm, đặc biệt là đối với bộ phận bếp và nhà hàng.

- Tổ chức các lớp tập huấn về công tác phòng chống cháy nổ và

thành lập một đội chuyên trách về phòng chống cháy nổ nhằm hướng dẫn cho người lao động trong khách sạn khi có sự cố xảy ra.

Giảm giờ làm cho người lao động

Tác giả đề xuất giảm giờ làm việc xuống còn 40 giờ/tuần thay vì 48 giờ/tuần để người lao động có thời gian nghỉ ngơi hợp lý, đủ năng lượng và sức khỏe để tái tạo sức lao động.

Bổ trí thêm phòng nghỉ giải lao giữa ca cho người lao động

Khu nghỉ mát nên chọn một không gian phù hợp cho người lao động nghỉ giải lao giữa mỗi ca làm việc. Mỗi người lao động có thể dành ra 20 phút nghỉ ngơi, trò chuyện, uống trà, café và ăn bánh nhẹ.

KẾT LUẬN

Hoạt động trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, việc làm tốt công tác phát triển nguồn nhân lực chính là tiền đề để doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình một cách bền vững so với các đối thủ khác.

Từng bước vượt qua khó khăn và thách thức, khu nghỉ mát Boutique Hoi An Resort bằng sự quyết tâm đã không ngừng vươn lên và khẳng định mình để trở thành một trong những khu nghỉ mát đẳng cấp với chất lượng dịch vụ cạnh tranh. Tuy nhiên, để có thể vượt qua được các khu nghỉ dưỡng khác, lãnh đạo Khu nghỉ mát cần chú trọng hơn nữa đến công tác phát triển nguồn nhân lực. Khu nghỉ mát cần hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực, nâng cao trình độ CMNV cũng như trình độ kỹ năng và nhận thức cho người lao động, đồng thời có giải pháp tạo động lực thúc đẩy cho người lao động. Với tinh thần học hỏi, sáng tạo, các giải pháp đề xuất để hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực được áp dụng sẽ góp phần gặt hái được những thành công như mong đợi.