



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ ĐÀ NẴNG

HÀ THỊ ÁNH TUYẾT

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI KHÁCH SẠN GRAND TOURANE

TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 60 34 01 02

Đà Nẵng – Năm 2019

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Lê Văn Huy

Phản biện 1: PGS.TS Nguyễn Phúc Nguyên

Phản biện 2: TS. Lê Chí Công

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 3 năm 2019.

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 LUẬN VĂN

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một doanh nghiệp là yếu tố then chốt quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức hay doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành một lợi thế cạnh tranh chủ yếu giữa các doanh nghiệp và công tác đào tạo nguồn nhân lực được coi là một yêu cầu và là một nhiệm vụ cơ bản nhằm đáp ứng được mục tiêu chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngày 29/3/2016, Công ty TNHH MTV Thương mại Quảng Nam Đà Nẵng (Datracco.Ltd) chính thức khai trương KS Grand Tourane tiêu chuẩn 5 sao đầu tiên tại biển Mỹ Khê, thành phố Đà Nẵng. Trong những năm đầu đi vào hoạt động, công tác đào tạo NNL dù rất được Ban Lãnh đạo Công ty quan tâm chú ý, tuy nhiên chương trình đào tạo NNL đã chưa thực sự sát với thực tiễn, những nhân viên mới vừa được tuyển dụng vào chưa đáp ứng được các kỹ năng và kiến thức chuyên môn cần thiết để đáp ứng với hoạt động kinh doanh tại KS, đặc biệt là các kỹ năng về ngoại ngữ và các kỹ năng mềm về xử lý tình huống với khách hàng. Bên cạnh đó, có những nhân viên vừa được đào tạo xong lại nghỉ việc hoặc chuyển sang nơi khác làm việc. Cán bộ phụ trách công tác đào tạo NNL không được đào tạo đúng chuyên ngành gây ảnh hưởng đến hiệu quả công tác đào tạo NNL tại KS.

Nhận thức rõ được tầm quan trọng của công tác đào tạo NNL nên em chọn đề tài: ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Grand Tourane”*** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Làm rõ cơ sở lý luận về đào tạo và thực tiễn công tác đào tạo NNL của khách sạn Grand Tourane.

- Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng NNL, nêu ra được những thành tựu và tồn tại trong công tác đào tạo NNL tại khách sạn Grand Tourane Đà Nẵng, từ đó đưa ra những đánh giá chung.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo NNL của KS Grand Tourane trong thời gian tới, mục tiêu đến năm 2025.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu: Luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến công tác đào tạo NNL tại KS Grand Tourane.

Phạm vi nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu, phân tích công tác đào tạo NNL tại KS Grand Tourane. Về thời gian: số liệu từ năm 2016 - 2018. Về không gian: Các vấn đề nghiên cứu tại KS Grand Tourane.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để phục vụ cho việc nghiên cứu, đề tài đã sử dụng các phương pháp và thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn thông tin khác nhau, cụ thể như sau:

- Nguồn thông tin thứ cấp: Các vấn đề về cơ sở lý luận được tổng hợp từ sách, giáo trình và các tài liệu chính thống khác được các nhà nghiên cứu có uy tín trong và ngoài nước công bố và đã được thừa nhận.

- Nguồn thông tin sơ cấp: Phỏng vấn trực tiếp các chuyên gia về các tồn tại trong công tác đào tạo. Sử dụng phiếu điều tra để thu thập thông tin cần thiết. Khảo sát 50 CBNV làm việc tại Khách sạn.

Khi thu thập được tài liệu thông qua nguồn thứ cấp và sơ cấp, thông tin được tiến hành phân loại, phân theo nhóm nội dung và mục đích trình bày, từ đó làm căn cứ để áp dụng các phương pháp khác:

- Phương pháp thống kê - phân tích - tổng hợp: Thống kê các số liệu liên quan đến đề tài như số lượng nhân viên, cơ cấu, trình độ đào

tạo, số lượng nhân viên tuyển dụng... Sau đó phân tích số liệu, phân tích giữa lý luận và thực tiễn, từ đó đưa ra được những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong công tác đào tạo NNL tại Khách sạn Grand Tourane.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Xây dựng bảng câu hỏi để khảo sát CBNV làm việc tại Khách sạn, lấy thông tin về các hoạt động đào tạo NNL và đánh giá của CBNV về hoạt động đào tạo đó. Dự kiến khảo sát 50 CBNV làm việc tại Khách sạn.

- Các phương pháp khác.

5. BỐ CỤC ĐỀ TÀI

Ngoài phần mở đầu và kết luận, mục lục, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, bố cục nội dung luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo NNL trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo NNL tại KS Grand Tourane.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo NNL tại KS Grand Tourane.

6. TỔNG QUAN TÀI LIỆU NGHIÊN CỨU

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO

NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Các khái niệm

a. 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), bao gồm: thể lực, trí lực và nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một cơ cấu kinh tế - xã hội đòi hỏi.

b. Đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình trang bị kiến thức, kỹ năng, nhận thức cụ thể cho người lao động, giúp họ có được năng lực cần thiết nhằm thực hiện hiệu quả mục tiêu của tổ chức.

c. Nguồn nhân lực ngành du lịch

Nguồn nhân lực ngành du lịch được hiểu là lực lượng lao động tham gia vào quá trình phát triển du lịch, bao gồm lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

1.1.2. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

a. Về mặt xã hội

Đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp, đói nghèo. Đào tạo để phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia.

b. Về phía doanh nghiệp

Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành yếu tố cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp, đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, với nền kinh tế phát triển và sự phát triển nhanh chóng của Cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, giúp cho doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội ngũ quản lý, chuyên môn kế cận và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội.

c. Về phía người lao động

Cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật.

Đào tạo giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn;

Đào tạo giúp nhân viên cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới, giúp họ áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp

1.2. NỘI DUNG CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

Đào tạo NNL dựa theo mô hình KSA và trên quan điểm bản chất của các tiến trình đào tạo NNL trong tổ chức:

1.2.1. Giai đoạn xác định nhu cầu đào tạo

Là xác định bộ phận nào có nhu cầu đào tạo, những kỹ năng kiến thức nào, đối tượng nào, số lượng, thời gian...

a. Phân tích tổ chức: Phân tích liên quan đến mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu cần thiết về NNL của doanh nghiệp tác động đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

b. Phân tích công việc: Phân tích công việc sẽ xác định được các kỹ năng và hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc.

c. Phân tích nhân viên: Chú trọng đến các năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần

thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo.

1.2.2. Giai đoạn lập kế hoạch đào tạo

a. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là xác định cái đích đến tiêu chuẩn cần đạt được, tức là phải xác định yêu cầu của đào tạo nguồn nhân lực khi quá trình đào tạo kết thúc. Việc xác định mục tiêu đào tạo là hết sức cần thiết, là công việc đầu tiên mà không thể thiếu, nhất là trong giai đoạn hiện nay, khi xã hội còn quá chú trọng đến vấn đề bằng cấp mà quên đi sự phù hợp cần thiết giữa yêu cầu công việc với tiêu chuẩn cần có của người lao động.

b. Xác định đối tượng đào tạo

Là lựa chọn những người cụ thể để đào tạo. Việc xác định đúng đối tượng đào tạo quyết định đến hiệu quả thành công của công tác đào tạo và đối với tổ chức, xứng đáng với chi phí bỏ ra đào tạo để có một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ với tinh thần trách nhiệm cao về công việc của mình đối với doanh nghiệp.

- Đối với các nhà quản trị và lao động quản lý
- Đối với lao động chuyên môn nghiệp vụ
- Đối với lao động trực tiếp sản xuất

c. Nội dung kiến thức đào tạo

Xác định kiến thức là xác định các ngành học, môn học, cấp học và kết cấu chương trình đào tạo phù hợp mục tiêu cần đạt được.

Xác định kiến thức đào tạo cho phù hợp, giúp cho người lao động có thể phát huy hết khả năng của mình trong công việc.

Là cơ sở để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp, góp phần nâng cao tính thiết thực và hiệu quả của chương trình đào tạo.

d. Phương pháp đào tạo

Lựa chọn phương pháp đào tạo là xác định cách thức truyền đạt những kiến thức, kỹ năng đến đối tượng cần đào tạo sao cho đạt mục tiêu của doanh nghiệp một cách phù hợp và hiệu quả nhất.

Đào tạo trong công việc: Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, Đào tạo theo kiểu học nghề; Kèm cặp chỉ bảo, hướng dẫn tại chỗ; Luân chuyển công việc.

Đào tạo ngoài công việc: Phương pháp nghiên cứu tình huống; Phương pháp nhập vai; Tổ chức ra các lớp cạnh doanh nghiệp; Phương pháp đào tạo thông qua bài giảng, hội nghị, hội thảo; Phương pháp cử đi học ở những trường chính quy; Đào tạo theo phương thức từ xa; Đào tạo nghiên cứu tình huống.

e. Lựa chọn giáo viên giảng dạy

Có hai nguồn để lựa chọn:

- Đối với giáo viên là nguồn từ bên trong doanh nghiệp: Cần quan tâm đánh giá trên các mặt cụ thể: trình độ chuyên môn, phương pháp truyền đạt, uy tín trách nhiệm, kỹ năng quản lý...

- Đối với giáo viên là nguồn từ bên ngoài: Doanh nghiệp cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, doanh nghiệp cũng nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy.

f. Chi phí đào tạo

Kinh phí đào tạo là toàn bộ những chi phí diễn ra trong quá trình đào tạo và những chi phí khác liên quan đến quá trình đào tạo.

Kinh phí cho đào tạo gồm có:

- Những khoản trả cho người lao động trong khi học việc

- Những chi phí cho việc giảng dạy

1.2.3. Giai đoạn tổ chức chương trình đào tạo

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo, việc tổ chức thực hiện kế hoạch cũng rất quan trọng.

Bộ phận/ người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận/ phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả. Trong trường hợp tổ chức khóa đào tạo ngoài công việc thì họ cần tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp đào tạo phù hợp nhất và ký kết hợp đồng.

1.2.4. Giai đoạn đánh giá sau đào tạo

Đánh giá kết quả sau đào tạo là một phần quan trọng trong quá trình đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo thông thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn nhận thức: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì qua khóa đào tạo.

- Giai đoạn vận dụng: Học viên áp dụng các kiến thức kỹ năng đã học vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1. Các nhân tố về môi trường bên ngoài

- Yếu tố kinh tế - chính trị, văn hóa - xã hội
- Những tiến bộ khoa học công nghệ
- Chiến lược của đối thủ cạnh tranh

1.3.2. Các nhân tố thuộc về bản thân doanh nghiệp

- Chiến lược của doanh nghiệp
- Đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo NNL
- Đặc điểm NNL trong doanh nghiệp

- Điều kiện làm việc và tính chất công việc
- Chính sách sử dụng lao động của doanh nghiệp

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN GRAND TOURANE

2.1. TỔNG QUAN VỀ KHÁCH SẠN GRAND TOURANE

2.1.1. Đặc điểm công tác tổ chức của Khách sạn

a. Giới thiệu chung

Tên Khách sạn: Khách sạn Grand Tourane

Xếp hạng: Khách sạn tiêu chuẩn 5* đầu tiên tại thành phố Đà Nẵng

Địa chỉ: 252 Võ Nguyên Giáp, phường Phước Mỹ, quận Sơn Trà, thành phố Đà Nẵng

b. Quá trình hình thành và phát triển

Khách sạn Grand Tourane thuộc Công ty TNHH MTV Thương mại Quảng Nam Đà Nẵng (Datraco.Ltd). Khách sạn tổ chức Lễ Khánh thành vào tháng 3/2016. Đến tháng 6/2016, Khách sạn hoàn thành tất cả các hạng mục gồm bể bơi, nhà tập gym, khu spa, chính thức vận hành khai thác. Từ tháng 7/2016 đến nay, Khách sạn từng bước khẳng định thương hiệu của mình trên bản đồ du lịch Việt Nam nói chung và thành phố Đà Nẵng nói riêng.

c. Sản phẩm dịch vụ cung ứng của khách sạn

Gồm 3 dịch vụ chính: dịch vụ lưu trú; dịch vụ ẩm thực; dịch vụ hội nghị, hội thảo và các dịch vụ khác.

Cơ cấu tổ chức

Khách sạn Grand Tourane là đơn vị trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Công ty TNHH MTV Thương mại Quảng Nam Đà Nẵng.

Ban Điều hành Khách sạn gồm: 01 Giám đốc điều hành, 01 Phó Giám đốc và 10 phòng, bộ phận nghiệp vụ trực thuộc.

d. Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh

Một số chỉ tiêu kinh tế chính của Khách sạn năm 2017 và 06 tháng đầu năm 2018 như sau:

Bảng 2.3. Tình hình tài chính qua các năm của Khách sạn

STT	Chỉ tiêu	Năm 2017	6 tháng đầu năm 2018
01	Công suất phòng bình quân	75%	79%
02	Tổng doanh thu	110 tỉ đồng	58 tỉ đồng
03	Lợi nhuận trước thuế	21 tỉ đồng	7,6 tỉ đồng

(Nguồn: Phòng Kế toán Khách sạn Grand Tourane)

2.1.2. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Khách sạn

a. Về số lượng lao động

Là một KS vừa mới đi vào hoạt động, do đó, NNL lao động tương đối trẻ, độ tuổi lao động dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ tương đối cao, chiếm 60% tổng số CBNV của Khách sạn.

Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn:

Lao động phổ thông chiếm tỷ lệ khá lớn 44-55% trong tổng số CBNV tại KS, tỷ lệ trên đại học là 5 người, chiếm tỷ lệ 2%.

2.1.3. Thực trạng phân tích công việc tại Khách sạn

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Ban Lãnh đạo Khách sạn thời gian qua đã kịp thời chú trọng đến việc phân tích công việc, đánh giá năng lực nhân viên ở tất cả các cấp trong KS từ cấp quản lý đến nhân viên phục vụ, thông qua bản mô tả vị trí công việc hằng năm.

Ngoài những tiêu chuẩn trên, Ban Lãnh đạo Khách sạn sẽ có những tiêu chuẩn cụ thể riêng cho từng vị trí việc làm tại Khách sạn.

2.1.4. Thực trạng công tác tuyển dụng tại Khách sạn

Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh doanh của Khách sạn và căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của các Phòng, ban, bộ phận trực thuộc, Công ty sẽ đăng tuyển dụng những vị trí công việc phù hợp với những vị trí đó.

a. Tiêu chuẩn tuyển dụng

Tiêu chuẩn chung khi tuyển dụng tại KS: Tốt nghiệp tại các trường chuyên môn về nghiệp vụ du lịch, nhà hàng khách sạn, ngoại ngữ... tùy thuộc vào từng vị trí.

b. Quy trình tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng tại KS gồm 8 bước: Xác định nhu cầu tuyển dụng; Tập hợp nhu cầu; Lên kế hoạch tuyển dụng; Thông báo tuyển dụng; Tiếp nhận và kiểm tra hồ sơ; Phỏng vấn ứng viên; Tiếp nhận và thử việc; Hoàn tất và lưu hồ sơ.

c. Những quy định về tuyển dụng

Gồm những quy định về tuyển dụng người thân và tuyển dụng phụ nữ.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NNL TẠI KHÁCH SẠN GRAND TOURANE

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo được KS căn cứ theo những nội dung sau:

- Phân tích tổ chức: KS căn cứ vào mục tiêu và chiến lược kinh doanh của KS: thông qua các chiến lược kinh doanh và phát triển

KS, mà Công ty xác định được lượng lao động cần thiết để hoàn thành chiến lược kinh doanh hằng năm của KS.

- Phân tích công việc: Những người làm công tác nhân sự tại KS sẽ dựa vào bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc qua cơ sở bộ tiêu chuẩn chung KSA về kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với từng vị trí việc làm cụ thể để xác định trình độ chuyên môn của từng vị trí đó.

- Phân tích nhân viên: được xác định thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc, người quản lý trực tiếp hàng kỳ đánh giá kết quả công việc của nhân viên và dựa trên kết quả đó để xác định những nhân viên nào cần được đào tạo và đào tạo những kỹ năng gì, kiến thức gì.

2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo

a. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo: Khách sạn mong muốn từ KS Grand Tourane, đội ngũ quản lý của KS sẽ là nền tảng cho việc phát triển chuỗi khách sạn Tourane theo định hướng phát triển du lịch dịch vụ đến năm 2025 của Công ty đã được vốn chủ sở hữu phê duyệt.

b. Xây dựng nội dung đào tạo

Nội dung đào tạo là hệ thống những kiến thức, kỹ năng cần thiết để đào tạo cho nhân viên, là yếu tố quan trọng có tính quyết định đến hiệu quả công tác đào tạo NNL tại KS.

Nội dung kiến thức đào tạo tại KS chủ yếu là đào tạo về những kỹ năng và thái độ làm việc cho tất cả các nhân viên cho đến cấp quản lý, trưởng bộ phận. Các chuyên đề được đào tạo chủ yếu dựa trên tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam VTOS.

c. Phương pháp đào tạo

Khách sạn xác định phương pháp đào tạo chủ đạo là đào tạo tại

nơi làm việc, đào tạo theo kiểu kèm cặp và hướng dẫn tại chỗ cho toàn bộ nhân viên thông qua các chuyên đề. Nội dung của các chuyên đề dựa trên tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam VTOS.

Đối với những cấp quản lý tại khách sạn như các trưởng bộ phận đi học nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, hoặc đi học thạc sĩ tại các cơ sở đào tạo trên đại bàn thành phố Đà Nẵng, Ban Lãnh đạo Công ty tạo điều kiện về thời gian nhưng không hỗ trợ kinh phí đào tạo.

d. Lựa chọn người giảng dạy

Có 2 hình thức đào tạo tại Khách sạn là đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài công việc:

Đối với hình thức đào tạo tại chỗ: KS xác định phương pháp đào tạo chủ đạo là đào tạo tại nơi làm việc, đào tạo theo kiểu kèm cặp và hướng dẫn tại chỗ.

Đối với hình thức đào tạo ngoài công việc: Công ty sẽ tiến hành khảo sát, đánh giá để lựa chọn những đơn vị hoặc các nhân đào tạo chuyên nghiệp gồm những giáo viên lành nghề, đúng chuyên ngành để đào tạo cho toàn bộ nhân viên kể cả cấp trưởng bộ phận.

e. Kinh phí cho đào tạo

Nguồn kinh phí cho đào tạo tại Khách sạn được hạch toán chi tiết trong chi phí hoạt động của Khách sạn.

Năm 2016 là năm đầu tiên đưa vào hoạt động nên đòi hỏi công tác đào tạo được thực hiện thường xuyên bằng nhiều phương pháp, do đó tốn kém nhiều chi phí. Từ năm 2017 đến nay, việc đào tạo theo phương pháp đào tạo tại chỗ được khách sạn ưu tiên thực hiện thường xuyên nên chi phí giảm đi nhiều.

2.2.3. Tổ chức chương trình đào tạo

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo đã được Giám đốc phê duyệt, Phòng Nhân sự sẽ xác định lại địa điểm đào tạo, kinh phí cho đào tạo

và thông báo cho các bộ phận liên quan thực hiện.

Đối với giảng viên nội bộ là CBNV của KS thì Phòng Nhân sự cần phải thông báo cho họ trước 05 ngày để họ sắp xếp thời gian công việc và chuẩn bị tài liệu cho khóa đào tạo.

Đối với giảng viên bên ngoài, Phòng Nhân sự cần lập kế hoạch cụ thể chương trình đào tạo trình Giám đốc phê duyệt. Đối với những khóa đào tạo được tổ chức, Phòng Nhân sự cần xem xét điều chỉnh phù hợp với từng nhân viên trong từng bộ phận.

2.2.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Tại KS, việc đánh giá hiệu quả đào tạo được thực hiện sau khi học viên tham gia các lớp đào tạo tại nơi làm việc dưới sự giám sát và kiểm tra của bộ phận nhân sự.

Hàng tháng hoặc quý, khách sạn tổ chức buổi bình chọn và vinh danh nhân viên xuất sắc, nhân viên giỏi trong từng khu vực để làm tấm gương cho toàn thể người lao động học tập, khuyến khích người lao động nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng mềm trong công tác phục vụ khách hàng.

Cuối năm 2016, KS tiến hành đánh giá kết quả đào tạo ngoại ngữ cho toàn bộ nhân viên và áp dụng chế độ thưởng phạt cụ thể sau đợt kiểm tra này.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN GRAND TOURANE

2.3.1. Những thành tựu đạt được và hạn chế của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Khách sạn Grand Tourane

a. Những thành tựu đạt được

Ban Lãnh đạo Công ty cực kỳ chú trọng vào việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên; số lượng nhân viên được đưa đi đào tạo,

bồi dưỡng hàng năm ngày càng gia tăng, góp phần vào việc nâng cao kiến thức, năng lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên của công ty.

Việc cử cán bộ, nhân viên đi đào tạo, bồi dưỡng thực hiện nghiêm túc, đúng mục tiêu và nội dung đào tạo đã góp phần vào chiến lược phát triển của khách sạn.

Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc giúp học viên thực hiện ngay trong quá trình làm việc làm giảm thời gian và kinh phí đào tạo.

b. Hạn chế

Chất lượng đào tạo tại khách sạn chưa được nâng cao.

Đối với đội ngũ quản lý, công ty chưa có nội dung đào tạo để phát triển các kỹ năng quản trị, điều hành.

Đối với lao động trực tiếp còn hạn chế về kỹ năng xử lý tình huống và trình độ ngoại ngữ .

Việc đánh giá xác định nhu cầu đào tạo tại KS còn chung chung, chưa cụ thể, chưa xác định đúng nhu cầu đào tạo của từng người.

Đối với giáo viên giảng dạy tại Khách sạn, chưa có tiêu chuẩn chung cho giáo viên giảng dạy trong và ngoài Khách sạn.

Chưa có đánh giá cụ thể hiệu quả công việc sau đào tạo của nhân viên.

2.3.2. Những nguyên nhân tồn tại của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn Grand Tourane

- Do khách sạn còn mới đi vào hoạt động nên chưa kiện toàn được bộ máy quản trị, điều hành.

- Phương pháp thuê đơn vị bên ngoài đào tạo tốn nhiều chi phí nên chỉ được công ty áp dụng trong giai đoạn đầu khi khách sạn mới đi vào hoạt động.

- Do NNL đặc thù của ngành khách sạn, du lịch biến động rất nhiều nên rất khó khăn cho công tác đào tạo NNL.

- Chi phí và thời gian bỏ ra để đào tạo lớn nhưng hiệu quả lại không như mong muốn vì khi đào tạo xong người lao động lại không có ý định công tác lâu dài tại một công ty và họ sẵn sàng bồi thường cho khoản phí đó để chấm dứt công việc.

- Chưa có phân tích công việc để đánh giá hoạt động của nhân viên trước và sau khi đào tạo, không đánh giá phân tích được mức độ ảnh hưởng của đào tạo đến kết quả hoạt động kinh doanh.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN GRAND TOURANE

3.1. CĂN CỨ ĐỀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Căn cứ vào sự biến động môi trường ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Khách sạn

a. Môi trường vĩ mô

Môi trường kinh tế

Môi trường công nghệ

Yếu tố từ các cơ sở đào tạo tại thành phố Đà Nẵng

b. Môi trường bên trong

Nguồn nhân lực

Nguồn lực vật chất

3.1.2. Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh doanh của Khách sạn trong thời gian đến

Mục tiêu cụ thể đến năm 2025: Định hướng phát triển Khách sạn Grand Tourane trở thành địa điểm đầu tiên du khách nghĩ đến khi đến với thành phố Đà Nẵng và trở thành điểm nhấn du lịch và một biểu tượng khách sạn 5 sao hình cánh buồm vươn ra biển khi nhắc đến các khách sạn 5 sao tại Đà Nẵng.

Về nguồn khách: Nguồn khách chủ yếu của KS là khách Hàn Quốc và Trung Quốc chiếm số lượng lớn trong tổng số du khách tại KS.

Ngành du lịch có sự dịch chuyển khi lượng khách Hàn Quốc vượt khách Trung Quốc.

Chiến lược về sản phẩm: Xây dựng hình ảnh, chất lượng dịch vụ Khách sạn đạt chuẩn quốc tế 5 sao cả về chất lượng lẫn số lượng, tạo nên những sản phẩm dịch vụ tinh hoa.

Chiến lược với đối thủ cạnh tranh: Thị trường khách sạn Đà Nẵng đang ngày càng trở nên cạnh tranh gay gắt hơn, chỉ những khách sạn biết tạo sự khác biệt hoặc có vị trí đẹp mới có thể thu hút du khách.

3.1.3. Định hướng công tác đào tạo NNL tại Khách sạn mục tiêu đến năm 2025

Hoàn thiện quy trình đào tạo NNL phù hợp, đáp ứng cả về chất lượng và số lượng, đáp ứng được mục tiêu phát triển kinh doanh của Khách sạn.

Nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ CBNV làm công tác đào tạo nhân sự.

Tăng cường khả năng phối hợp làm việc giữa Bộ phận Nhân sự với các bộ phận có liên quan để thực hiện hiệu quả công tác đào tạo NNL tại Khách sạn.

Xác định tốt mục tiêu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, xác định đúng kiến thức cần đào tạo để nâng cao hiệu quả đào tạo, tránh lãng phí kinh phí trong công tác đào tạo nhân sự.

Áp dụng những tiến bộ của khoa học công nghệ vào các chương trình đào tạo.

Nâng cao năng lực quản trị cho các nhà quản lý tại Khách sạn.

3.2. GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN GRAND TOURANE

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Việc đánh giá nhu cầu đào tạo cần tiến hành phân tích ba nội dung đó là: phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc và phân tích nhân viên. Đối với chương trình đào tạo tại Khách sạn, cần dựa vào 3 nhóm lao động chủ yếu sau:

- Đối với đội ngũ Quản lý, các Trưởng Bộ phận tại Khách sạn: ban đầu chỉ yêu cầu về trình độ chuyên môn, mô tả vị trí công việc nhưng chưa yêu cầu phải có đầy đủ các kỹ năng mềm trong xử lý công việc, quản lý điều hành công việc quản lý và nhân viên.

- Đối với đội ngũ nhân viên và lao động phổ thông: dựa vào vị trí công việc cụ thể của từng nhân viên ở từng bộ phận mà có những chương trình đào tạo những kỹ năng, kiến thức phù hợp với từng vị trí nhân viên đảm nhận.

- Đối với đối tượng đào tạo lại: Công ty cần căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của họ, qua đó Trưởng bộ phận của từng bộ phận đó đánh giá mức độ hoàn thành công việc của họ đạt hay không đạt, cần đào tạo lại ở những kỹ năng nào.

3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo

a. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng sẽ là cơ sở để đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo. Việc xây dựng nội dung chương trình đào tạo cần xác định mục tiêu đào tạo phù hợp với từng đối tượng, từng cấp tại KS:

Đối với các CBNV tại Khách sạn, Lãnh đạo Khách sạn đã có những mục tiêu đào tạo cụ thể phù hợp với vị trí từng việc làm, đáp ứng được chiến lược phát triển của Khách sạn.

Mục tiêu đào tạo đối với CBNV đang làm việc tại KS: tiếp tục đào tạo những kỹ năng kiến thức cần thiết để đáp ứng với nhu cầu

phát triển chung của ngành du lịch dịch vụ và chiến lược phát triển của KS theo tiêu chuẩn vị trí công việc đã được xác định.

b. Xác định đối tượng đào tạo

Việc xác định đúng đối tượng đào tạo là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Xác định đúng đối tượng đào tạo giúp Khách sạn sử dụng hiệu quả được kinh phí đào tạo, thời gian đào tạo và đem lại hiệu quả cao cho công tác đào tạo tại Công ty. Để xác định đúng đối tượng cần đào tạo Khách sạn xây dựng được những tiêu chuẩn đánh giá được năng lực toàn bộ đội ngũ lao động của mình.

Đối với đối tượng mới chưa được đào tạo: Cần đào tạo các kỹ năng phù hợp với chiến lược kinh doanh của KS và định hướng công việc giúp nhân viên mới tìm hiểu văn hóa, phong cách làm việc của KS và mau chóng thích nghi với công việc.

c. Xác định nội dung kiến thức đào tạo

Hoạt động đào tạo tại Khách sạn chủ yếu là đào tạo theo chuyên đề mang tính chuyên môn nghiệp vụ.

Nội dung chương trình đào tạo phải chú trọng đến việc rèn luyện kỹ năng, tìm hiểu về các nét văn hóa truyền thống của các quốc gia có lượng du khách đến Khách sạn nhiều như Hàn Quốc, Trung Quốc, Nhật Bản...

Việc thực hiện chương trình đào tạo phải phù hợp hơn với yêu cầu công việc, làm tăng tính hiệu quả của chương trình đào tạo:

- Đối với lao động mới tuyển vào nên có nội dung đào tạo định hướng ban đầu nhằm giúp nhân viên nắm rõ văn hóa, quy chế nội quy của Khách sạn.

- Đối với lao động trực tiếp: Khách sạn nên lựa chọn nội dung đào tạo sát với thực tế hoạt động kinh doanh, trang bị đầy đủ về kỹ

năng và chuyên môn nhưng tránh quá nặng về lý thuyết.

- Mời đội ngũ giảng viên có trình độ cao ở các trường dạy nghề du lịch trong nước để đào tạo các nhân viên về nghiệp vụ cũng như kỹ năng, kiến thức chuyên môn.

- Mời các tổng quản lý, chuyên gia ở các khách sạn trong khu vực trao đổi những kiến thức, trải nghiệm đã gặp phải trong thực tiễn làm việc khi họ mới bắt đầu công việc cho đến khi họ trở thành những nhà lãnh đạo nắm vị trí then chốt trong khách sạn.

- Đào tạo thêm cho các trường bộ phận về trình độ chuyên môn, năng lực, kỹ năng quản lý, xử lý phàn nàn của khách...

d. Phương pháp đào tạo

- Liên kết với các trường đại học hay các cơ sở đào tạo nghề du lịch trong thành phố để bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ, cập nhật các kiến thức, kinh nghiệm cho đội ngũ quản lý của khách sạn thông qua các khóa đào tạo ngắn hạn.

- Mời các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực du lịch, khách sạn, các chuyên gia có chuyên môn sâu đến Khách sạn tập huấn cho đội ngũ quản lý và nhân viên tại Khách sạn.

- Tổ chức cho nhân viên xem các đoạn video trong đó có trình bày các tình huống xảy ra được lấy từ các câu chuyện thật mà nhân viên chia sẻ, hay cách chào, văn hóa của du khách nước ngoài.

- Phương pháp tình huống: Khách sạn nên áp dụng phương pháp này dựa trên việc sử dụng bản mô tả các tình huống về vấn đề tổ chức, quản lý.

e. Giáo viên giảng dạy

Thường xuyên mở các buổi hội thảo, tọa đàm để những người làm công tác giảng dạy tại Khách sạn có cơ hội để trao đổi kiến thức,

học hỏi lẫn nhau những kỹ năng sư phạm, từ đó nâng cao trình độ chuyên môn.

- Nên xây dựng một bộ tiêu chuẩn riêng đối với giáo viên giảng dạy, những người làm công tác giảng dạy phải có phẩm chất đạo đức, có sức khỏe và khả năng sư phạm tốt.

- Nên có các chế độ đãi ngộ phù hợp với giảng viên là người của Khách sạn.

- Liên hệ với các cơ sở đào tạo du lịch có uy tín trên địa bàn thành phố Đà Nẵng để mời các giảng viên chuyên ngành du lịch về giảng dạy cho CBNV tại Khách sạn.

f. Chi phí cho đào tạo

Chuẩn bị nguồn kinh phí cho đào tạo là một trong những công việc không thể thiếu để công tác đào tạo diễn ra suôn sẻ, không bị gián đoạn.

Công ty cần thiết phải ban hành quy chế, chính sách về đào tạo áp dụng cho Khách sạn như: cơ chế về tài chính, cơ chế về cử cán bộ đi đào tạo, cơ chế về sử dụng đội ngũ sau đào tạo..., trong đó có những quy định, ràng buộc nhân viên để đảm bảo được tiến trình cũng như mức độ đào tạo do Công ty đề ra.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tổ chức chương trình đào tạo

Bộ phận nhân sự phụ trách công tác đào tạo cần phối hợp với các bộ phận liên quan có CBNV được cử đi đào tạo, cần thông báo cho các trưởng bộ phận có nhân viên được cử đi học ít nhất khoảng một tuần đến 10 ngày để họ sắp xếp công việc, bố trí công việc để không bị chông chéo thời gian, tạo điều kiện cho học viên tham gia khóa học được thuận lợi nhất đem lại hiệu quả cao trong đào tạo.

Sau khi tổng hợp các ý kiến đánh giá sau khóa học của mỗi nhân viên, người phụ trách công tác theo dõi, giám sát tổng hợp các

ý kiến vào một biên bản cụ thể để đánh giá tổng kết khóa học đưa ra được những ưu, nhược điểm của khóa học, nhằm phát huy những ưu điểm, rút kinh nghiệm cho những hạn chế cho những khóa đào tạo tiếp theo được hiệu quả hơn.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá sau đào tạo

Hoạt động đào tạo cần phải được đánh giá thường xuyên để phát huy ưu điểm, khắc phục khuyết điểm, như vậy chương trình đào tạo mới có giá trị áp dụng trong thực tế.

Đánh giá dựa trên nhận xét của người được đào tạo.

Đánh giá dựa trên kết quả công việc của người học:

- Phân tích thực nghiệm

- Đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả kinh doanh của Khách sạn.

3.2.5. Những giải pháp khác

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng

- Xây dựng đội ngũ cán bộ đủ năng lực đảm trách công tác đào tạo

- Thực hiện chính sách đãi ngộ đối với NLĐ tham gia đào tạo

- Thực hiện chính sách sử dụng lao động sau đào tạo

3.3. KIẾN NGHỊ

- Kiến nghị với UBND thành phố Đà Nẵng

- Kiến nghị với các sở, ban, ngành

KẾT LUẬN

Trong mỗi một doanh nghiệp, thì yếu tố con người và vấn đề đào tạo và phát triển con người là một trong những vấn đề trọng tâm cần được quan tâm chú trọng nhất, nó quyết định đến sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo NNL đối với sự phát triển của doanh nghiệp, Khách sạn Grand Tourane từ khi mới hoạt động đã quan tâm chú trọng đến công tác đào tạo NNL tại đơn vị. Chính vì vậy mà đội ngũ nhân viên tại Khách sạn luôn được trang bị những kỹ năng, kiến thức cần thiết nhằm đáp ứng được với nhu cầu phát triển kinh doanh của Khách sạn, là một trong những khách sạn tiêu chuẩn quốc tế 5 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Nhưng đứng trước sự phát triển mạnh mẽ của ngành du lịch, Khách sạn Grand Tourane cần phải hoàn thiện hơn nữa trong công tác đào tạo NNL của mình.

Trong thời gian qua, khi tìm hiểu và thực hiện nghiên cứu đề tài tại Khách sạn, tác giả đã hoàn thành nghiên cứu với những nội dung sau:

- Trên cơ sở hệ thống hóa lý luận về công tác đào tạo NNL, từ đó đưa ra những phân tích về thực trạng công tác đào tạo NNL tại Khách sạn Grand Tourane, đề tài đã nêu ra được những ưu điểm và hạn chế của công tác đào tạo NNL tại Khách sạn; và nguyên nhân của những hạn chế đó.

- Từ đó đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo NNL tại Khách sạn và một số kiến nghị với UBND thành phố Đà Nẵng và các sở, ban, ngành.