

HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA CHUỖI KHÁCH SẠN TẬP ĐOÀN WYNDHAM HOTEL GROUP TẠI VIỆT NAM

● NGUYỄN THỊ THÚY NGÂN

TÓM TẮT:

Hoàn thiện chính sách phát triển nhân lực trong các khách sạn nhằm mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ được cung cấp tới khách hàng và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Dựa trên các kết quả khảo sát thực tiễn tại chuỗi khách sạn của Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam, tác giả đưa ra một số đề xuất hàm ý giải pháp, nhằm hoàn thiện chính sách phát triển nhân lực của Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam trong thời gian tới.

Từ khóa: phát triển nhân lực, chính sách nhân lực, chuỗi khách sạn.

1. Cơ sở lý luận

1.1. Chuỗi khách sạn

Ở Việt Nam, khái niệm về chuỗi khách sạn chưa được các nhà khoa học đưa ra một cách cụ thể. Do đó, sau khi đã tìm hiểu và nghiên cứu các tài liệu đã đề cập tới khái niệm chuỗi khách sạn của các nghiên cứu nước ngoài, tác giả nhận thấy khái niệm của nhóm Maya Ivanova, Stanislav Ivanov, Vincent P. Magnin đã khái quát được tất cả các khái niệm, ý tưởng, nhận định trước đó về chuỗi khách sạn. Theo đó: “Chuỗi khách sạn là một nhóm khách sạn, hoặc bất kỳ cơ sở lưu trú nào, có chung một thương hiệu, thực hiện chức năng quản lý tập trung, nhằm đạt được vị trí thị trường tốt hơn và cải thiện hiệu suất của tất cả các khách sạn cơ sở. Các chuỗi khách sạn sử dụng các hình thức kinh doanh nhượng quyền hoặc quản lý trực tiếp để tăng trưởng chung và hoạt động ở cấp địa phương, khu vực, quốc gia hoặc quốc tế.” Khái niệm trên đã đưa

ra được định nghĩa về chuỗi khách sạn với đầy đủ các nội dung bao gồm: chức năng, mục tiêu, điểm mạnh, hình thức kinh doanh, loại hình kinh doanh lưu trú của chuỗi khách sạn.

1.2. Nhân lực trong chuỗi khách sạn

Khái niệm nhân lực chuỗi khách sạn được hiểu như sau: Nhân lực chuỗi khách sạn là toàn bộ người lao động của các khách sạn cơ sở thuộc chuỗi khách sạn, góp sức lực, trí lực và sức mạnh của tâm lý, đạo đức và thái độ nhằm tạo ra sản phẩm dịch vụ cung cấp tới khách hàng, thực hiện những mục tiêu chung của các khách sạn cơ sở nói riêng và chuỗi khách sạn nói chung.

2. Thực trạng chính sách phát triển nhân lực chuỗi khách sạn Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam

2.1. Về chính sách tuyển dụng nhân lực

- Quy định về nguồn tuyển dụng nhân lực số 51683/HSV15 (năm 2015): tập trung chủ yếu vào

nguồn tuyển dụng bên ngoài. Quy định về nguồn tuyển dụng trong giai đoạn này ưu tiên đảm bảo số lượng nhân lực cho khách sạn cơ sở để vận hành cung ứng dịch vụ trong thời kì đầu hoạt động.

Quy định về nguồn tuyển dụng nhân lực số 51683/AHSA20 (năm 2020): do chuỗi có thêm 6 khách sạn đi vào hoạt động, quy định về nguồn tuyển dụng bổ sung thêm nguồn tuyển dụng bên trong chuỗi khách sạn.

Theo kết quả khảo sát thực tế, chính sách về nguồn tuyển dụng chỉ đạt điểm trung bình 3.41. Một số ý kiến cho rằng chuỗi khách sạn cần tạo dựng hình ảnh liên kết giữa các khách sạn trong chuỗi trên tất cả các nguồn tuyển dụng.

- Quy định truyền thông tuyển dụng nhân lực số 51683/HMV15, năm 2015: chuỗi khách sạn Tập đoàn áp dụng quy định truyền thông tuyển dụng nhân lực giới hạn phạm vi tại khách sạn cơ sở. Về truyền thông đại chúng, chuỗi chưa có quy định về truyền thông tuyển dụng nhân lực phạm vi liên kết khách sạn thuộc chuỗi.

Qua khảo sát thực tế, quy định về truyền thông tuyển dụng nhân lực được đánh giá mức kém 2.57. Các ý kiến cho rằng chính sách truyền thông tuyển dụng nhân lực chưa có sự liên kết giữa các khách sạn trong chuỗi, do đó nhân lực không nắm bắt

được các cơ hội việc làm trên toàn chuỗi khách sạn.

- Quy định về sàng lọc, lựa chọn nhân lực số 51683/HRV15, năm 2015:

Quy định về tiêu chuẩn tuyển dụng: đối với các cấp bậc, vị trí công việc khác nhau, các quy định, tiêu chí áp dụng sẽ khác nhau. Với các vị trí quản lý, trưởng bộ phận quy định số năm kinh nghiệm tối thiểu tại vị trí tương đương (1-5 năm).

Quy định về quy trình tuyển dụng nhân lực: sau khi xem xét hồ sơ ứng viên, tối đa 5 ngày, khách sạn tiến hành liên hệ và hẹn lịch phỏng vấn ứng viên. Ứng viên được phỏng vấn với trưởng bộ phận nhân sự, sau đó là trưởng bộ phận nhân lực trực thuộc. Sau khi phỏng vấn, trưởng bộ phận đưa ra quyết định tuyển dụng.

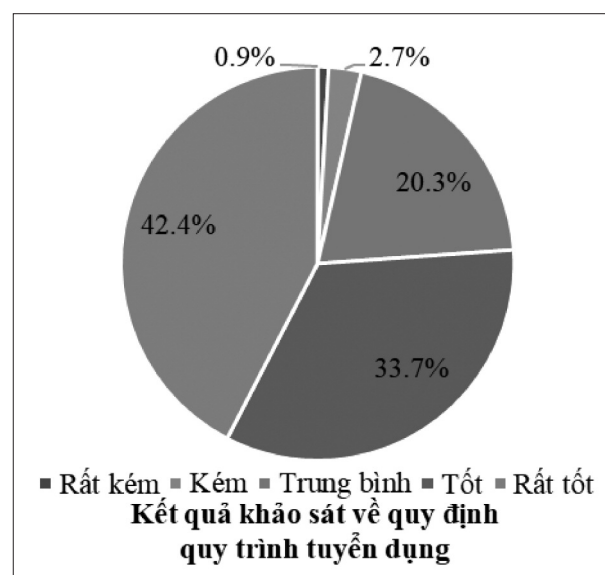
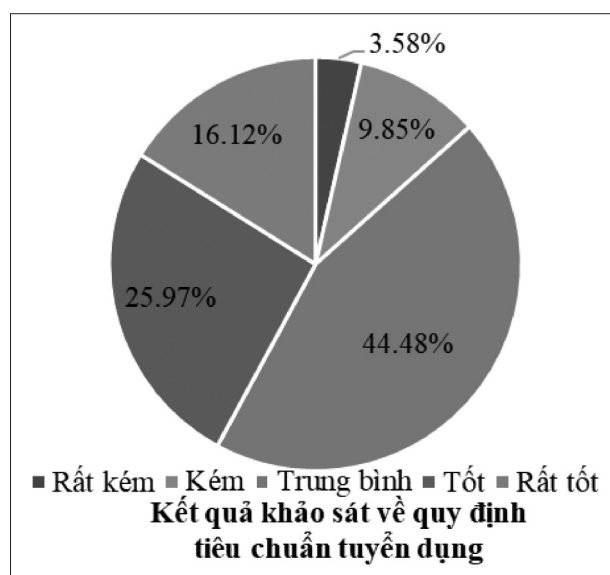
Qua kết quả khảo sát thực tế (Biểu đồ 1), quy định về tiêu chuẩn tuyển dụng được đánh giá tốt, điểm trung bình 4.05 điểm. Trong đó, 25.97% nhân lực đánh giá tốt và 16.12% đánh giá rất tốt. Quy định quy trình tuyển dụng được sự đánh giá khá cao, điểm trung bình là 4.14, trong đó 33.7% đánh giá tốt và 42.4% đánh giá rất tốt.

2.2. Về chính sách bố trí và sử dụng nhân lực

- Quy định về bố trí và sử dụng nhân lực ngắn hạn:

Quy định số 51683/HRAS15 năm 2015 và

Biểu đồ 1: Kết quả khảo sát về quy định tiêu chuẩn tuyển dụng và quy định quy trình tuyển dụng



Nguồn: Kết quả khảo sát thực tế

51683/HRAS-U17 năm 2017 quy định về bố trí và sử dụng nhân lực trong ngắn hạn, gồm: quy định, căn cứ lập kế hoạch bố trí và sử dụng nhân lực mùa cao điểm, thấp điểm; quy định, nguyên tắc sắp xếp vị trí công việc; quy định về bố trí làm việc nhóm,... Đối với nhân lực thời vụ: nguyên tắc bố trí sử dụng nhân lực thời vụ, quy định sử dụng nhân lực thời vụ,...

Qua khảo sát thực tế, chính sách bố trí vị trí phù hợp với năng lực nhân lực đạt 4.11 điểm, trong đó 51.34% đánh giá tốt và 32.54% đánh giá rất tốt. Tuy nhiên, kết quả ghi nhận mức điểm trung bình 3.22 về đảm bảo công việc không quá tải mùa cao điểm. Nhân lực tại các khách sạn xa trung tâm (Wyndham Grand Flamingo Cát Bà Resort, Wyndham Sky Lake Resort and Villas, Wyndham Grand KN Paradise Cam Ranh) cho biết một số vị trí phải kiêm nhiệm như quản lý đặt phòng trực tuyến, quản lý doanh thu,... dẫn đến công việc quá tải. Chính sách bố trí và sử dụng nhân viên thời vụ và hợp đồng ngắn hạn được

đánh giá ở mức độ trung bình 3.44. Trong đó, 7.76% đánh giá mức kém và 45.97% đánh giá mức trung bình. (Biểu đồ 2)

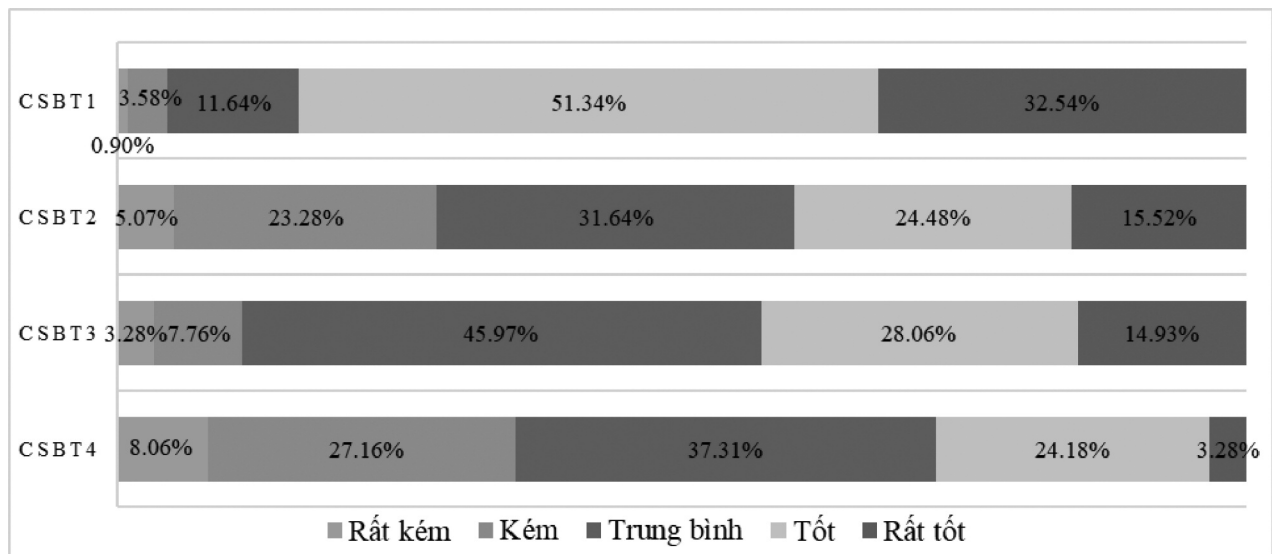
Chính sách cắt giảm nhân lực do đại dịch Covid-19 được đánh giá mức độ kém, 2.87 điểm, trong đó 8.06% mức độ rất kém, 27.16% mức độ kém. Một bộ phận lớn nhân lực cho rằng chính sách áp dụng chưa thống nhất. Cụ thể, khách sạn Wyndham Grand KN Paradise Cam Ranh, Wyndham Grand Flamingo Cat Ba Resort, Wyndham Grand Flamingo Dai Lai Resort cắt giảm nhân lực 50% trên toàn khách sạn, 5 cơ sở còn lại giữ lại bộ phận vận hành 70% nhân lực, các bộ phận khác giữ lại 30% nhân lực.

- Quy định về bố trí và sử dụng nhân lực dài hạn:

Chuỗi khách sạn áp dụng quy định số 51683/HRAL15 (năm 2015) về bố trí và sử dụng nhân lực dài hạn: nguyên tắc, căn cứ xây dựng kế hoạch nhân lực dài hạn, nguyên tắc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực dài hạn chuỗi khách sạn.

Với sự ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, chuỗi

Biểu đồ 2: Kết quả khảo sát về chính sách bố trí và sử dụng nhân lực ngắn hạn chuỗi khách sạn Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam



Trong đó:

CSBT1: Chính sách bố trí vị trí công tác phù hợp với năng lực của nhân lực

CSBT2: Chính sách đảm bảo bố trí công việc không quá tải mùa cao điểm

CSBT3: Quy định bố trí và sử dụng nhân viên thời vụ, hợp đồng ngắn hạn

CSBT4: Quy định về bố trí và sử dụng nhân lực do ảnh hưởng đại dịch Covid-19

Nguồn: Kết quả khảo sát thực tế

khách sạn thực hiện quy định số 51683/HRCC-20 bao gồm nguyên tắc duy trì và sử dụng các nhân lực có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, kỹ năng tốt tại tất cả các cấp bậc, chuẩn bị sẵn sàng cho việc trở lại hoạt động bình thường của thị trường.

Theo kết quả phỏng vấn sâu các quản lý, quy định về bố trí và sử dụng nhân lực dài hạn được đánh giá là tương đối hợp lý, có tính cập nhật với thị trường.

- Quy định về luân chuyển nhân lực trong chuỗi khách sạn số 51683/HRTI-19, năm 2019 bao gồm quy định về điều kiện nhân lực được phép luân chuyển và quy định quy trình thực hiện luân chuyển. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy nhân lực đánh giá khá cao về chính sách với mức điểm trung bình là 4.32.

2.3. Về chính sách đào tạo và phát triển nhân lực

- Quy định về hình thức, phương pháp đào tạo nhân lực: chuỗi khách sạn áp dụng Quy định số 51683/HRPT-15 (năm 2015) về đối tượng áp dụng hình thức đào tạo và phương pháp thực hiện đào tạo.

Chuỗi khách sạn thực hiện quy định về 2 phương pháp đào tạo chính: đào tạo trong công việc: kèm

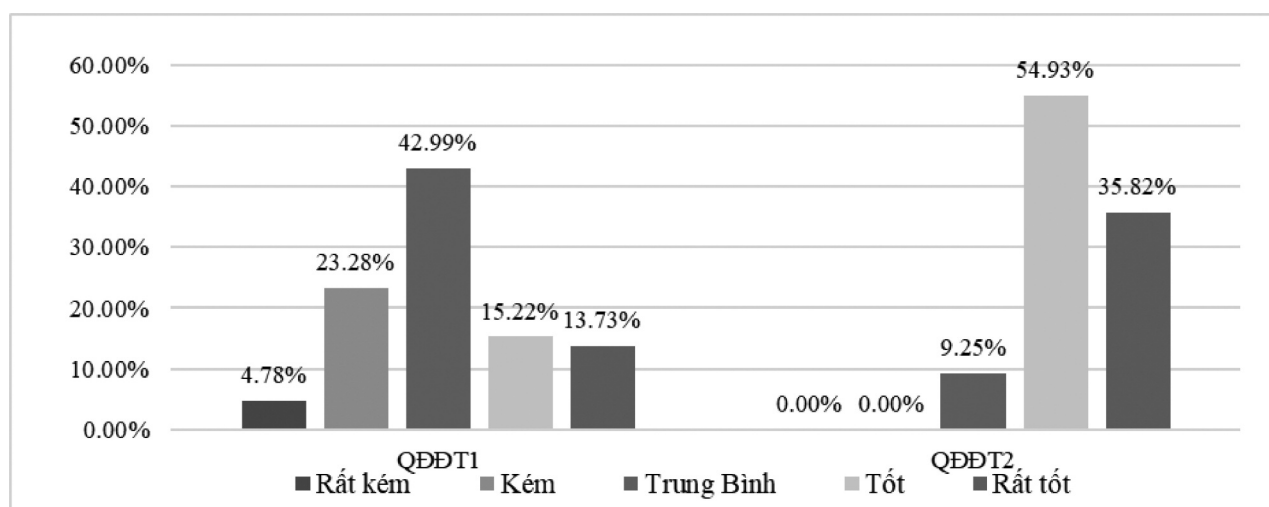
cặp, hướng dẫn tại chỗ; luân phiên thay đổi công việc và tập sự; đào tạo ngoài công việc: chương trình hội thảo, đào tạo ngắn ngày, gửi nhân lực tới các trường chính quy. Qua khảo sát thực tế, nhân lực đánh giá nội dung này với điểm trung bình 4.13, mức độ tốt. Nội dung về quy định đối tượng áp dụng hình thức đào tạo của chuỗi khách sạn cũng được đánh giá mức độ tốt, đạt 4.14 điểm trung bình.

- Quy định về nội dung đào tạo, đối tượng thực hiện đào tạo nhân lực:

Chuỗi khách sạn Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam áp dụng Quy định số 51683/HRCT-15 (năm 2015) và Quy định số 51683/HRCT-19 (năm 2019) về nội dung đào tạo. Trong đó, tập trung đào tạo văn hóa tập đoàn và kỹ năng nghề. Sau đó, đào tạo kỹ năng mềm, như: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm,... được bổ sung và áp dụng.

Bên cạnh đó, chuỗi khách sạn áp dụng Quy định số 51683/HRIC-15 (năm 2015) và Quy định số 51683/HRICU-19 (năm 2019) về đối tượng thực hiện đào tạo (Biểu đồ 3). Đối tượng thực hiện đào tạo là các quản lý cấp cao tại chuỗi khách sạn, chuyên gia của Tập đoàn Wyndham Hotel Group. Quy định về đối tượng thực hiện đào tạo

Biểu đồ 3: Kết quả khảo sát quy định nội dung và đối tượng thực hiện đào tạo nhân lực chuỗi khách sạn Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam



Trong đó: QĐĐT1: Quy định về nội dung đào tạo
QĐĐT2: Quy định về đối tượng thực hiện

Nguồn: Kết quả khảo sát thực tế

mở rộng và bổ sung thêm đối tượng là các chuyên gia trong ngành, các giáo viên/đào tạo viên tại các tổ chức giáo dục.

Qua khảo sát thực tế (Biểu đồ 3), quy định đối tượng thực hiện đào tạo được đánh giá 4.27, mức độ tốt, không có phiếu đánh giá mức độ kém, chỉ 9.25% đánh giá mức trung bình. Tuy nhiên, quy định nội dung đào tạo chỉ được đánh giá ở mức trung bình 3.1, trong đó 23.28% đánh giá kém do các ý kiến cho rằng nội dung đào tạo đang cung cấp kiến thức cơ bản, chưa thiết thực. Tại 2 khách sạn Wyndham Garden Hanoi và Wyndham Grand Flamingo Cát Bà Resort chưa có nội dung đào tạo ngoại ngữ.

- Quy định về phân bổ, sử dụng chi phí đào tạo và phát triển nhân lực: chuỗi khách sạn áp dụng Quy định số 51683/HRCT-15 năm 2015 về phân bổ, sử dụng chi phí đào tạo: căn cứ, nguyên tắc trong xây dựng kế hoạch phân bổ sử dụng chi phí đào tạo; quy định sử dụng chi phí đào tạo và phát triển nhân lực theo tính mùa vụ.

Qua khảo sát thực tế cán bộ nhân viên, quy định về phân bổ, sử dụng chi phí đào tạo và phát triển nhân lực còn chưa hợp lý, nhiều ý kiến cho rằng mức chi phí còn quá thấp, do đó, kết quả khảo sát nội dung này chỉ đạt 3.07, mức độ trung bình.

- Quy định số 51683/MHER-15, năm 2015 về đào tạo và phát triển tổng quản lý khách sạn và quản lý cấp cao tại chuỗi: quy định về hình thức đào tạo riêng biệt dành cho quản lý cấp cao như cử đến các khách sạn thuộc chuỗi tại nước ngoài tập sự, đào tạo trực tuyến với quản lý cấp cao; quy định về nội dung đào tạo và phát triển nhân lực: kỹ năng quản lý vận hành, kỹ năng quản lý doanh thu,... Qua phỏng vấn sâu, các quản lý đánh giá cao về quy định đào tạo và phát triển các vị trí quản lý cấp cao, các quy định tạo được động lực cho các quản lý, từ đó, giúp các quản lý xác định được mục tiêu phấn đấu của bản thân trong công việc.

2.4. Về chính sách đãi ngộ nhân lực

- Chính sách đãi ngộ tài chính nhân lực số 51683/HRTF-15, năm 2015 quy định căn cứ, nguyên tắc xây dựng quỹ lương; quy định chế độ tiền lương như áp dụng thang lương theo hệ số cấp bậc công việc (cấp 1 đến cấp 10), tuân thủ các

ngợi định của Nhà nước về mức lương tối thiểu vùng (Nghị định số 145/2020/NĐ-CP ban hành ngày 14/12/2020); quy định, nguyên tắc về phân bổ tiền lương,...

Bên cạnh đó, chuỗi khách sạn của Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam áp dụng chính sách bảo hiểm, tiền thưởng, phụ cấp theo Quy định số 51683/HRI-15, năm 2015: quy định về thưởng phí dịch vụ (service charge), thưởng hoàn thành chỉ tiêu, chế độ bảo hiểm, phụ cấp: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp công việc nguy hiểm...; các quy định về phụ cấp phúc lợi: quà, tiền thưởng nhân dịp lễ tết,...

Qua khảo sát, quy định về phân bổ tiền lương đạt 4.05 điểm, mức độ tốt. Tuy nhiên, chính sách phụ cấp đạt mức kém 2.8 điểm. Các ý kiến cho rằng các vị trí đặc thù như bếp, kỹ thuật chưa có mức đãi ngộ cạnh tranh. Mức phụ cấp tại 3 khách sạn xa trung tâm (Wyndham Grand KN Paradise Cam Ranh, Wyndham Sky Lake Resort and Villa, Wyndham Grand Flamingo Cat Ba Resort) chưa hấp dẫn.

- Chính sách đãi ngộ phi tài chính nhân lực số 51683/HRTB-15 năm 2015 quy định về đãi ngộ phi tài chính nhân lực thông qua môi trường làm việc và qua công việc; quy định, nguyên tắc trong xây dựng chính sách đãi ngộ phi tài chính dựa trên các yếu tố: tình hình kinh doanh, thực trạng đội ngũ nhân lực tại khách sạn...

Qua khảo sát thực tế, chính sách đãi ngộ phi tài chính được đánh giá tương đối tốt: chính sách đãi ngộ phi tài chính thông qua môi trường làm việc đạt 4.27 điểm, chính sách đãi ngộ phi tài chính thông qua công việc được đánh giá 4.24 điểm, mức độ tốt. Tuy nhiên, một số ý kiến nhân lực đóng góp ý kiến rằng chuỗi khách sạn chưa có điểm mới lạ trong chính sách đãi ngộ phi tài chính so với các chuỗi khách sạn đã có mặt trên thị trường Việt Nam.

3. Một số đề xuất hàm ý giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách phát triển nhân lực của chuỗi khách sạn Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam

- Về chính sách tuyển dụng nhân lực: Xây dựng các chính sách về việc ký kết theo phương thức đặt hàng trực tiếp với các tổ chức, đơn vị đào tạo về số

lượng nhân lực: hiện nay, số lượng sinh viên/học viên được đào tạo tại các tổ chức giáo dục về ngành khách sạn du lịch còn hạn chế so với nhu cầu thực tế, việc đi trước đón đầu bộ phận nhân lực này là hết sức quan trọng trong việc cung cấp được số lượng lao động có trình độ cần cho chuỗi khách sạn tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam thời gian tới. Xây dựng, áp dụng chính sách về MOU (Memorandum Of Understanding - biên bản ghi nhớ hợp đồng) đối với các sinh viên, lao động theo phương thức thực tập sinh, lao động thời vụ tại chuỗi khách sạn. Xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng lớn, chuyên nghiệp trên tất cả các nguồn tuyển dụng của chuỗi khách sạn: với mô hình là chuỗi khách sạn thương hiệu quốc tế, có số lượng khách sạn cơ sở tương đối lớn tại Việt Nam.

- Về chính sách bố trí và sử dụng nhân lực: Áp dụng chính sách sử dụng nhân lực theo hợp đồng lao động ngắn hạn: chuỗi khách sạn Tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam nên cân nhắc sử dụng nhân lực theo phương thức hợp đồng lao động ngắn hạn 3 tháng - 6 tháng. Chính sách kiêm nhiệm vị trí công việc cho nhóm khách sạn: với sự hỗ trợ của các trang thiết bị kỹ thuật, phần mềm quản lý dữ liệu khách sạn như Opera, hệ thống hạch toán Sunsystem đang được sử dụng tại chuỗi cho phép việc truy xuất, xử lý dữ liệu từ xa. Đưa ra các quy định trong công tác bố trí lao động thời vụ một cách hợp lý, ưu tiên sử dụng các lao động thời vụ đã có thời gian làm việc tại chuỗi khách sạn.

Đưa ra các chính sách cụ thể nhằm bố trí nhân lực một cách hợp lý trên thực trạng nhân lực trẻ tuổi chiếm tỷ trọng cao tại chuỗi khách sạn hiện nay.

- Về chính sách đào tạo và phát triển nhân lực: Bổ sung, hoàn thiện nội dung chính sách đào tạo và phát triển nhân lực: với số lượng lớn khách sạn sắp tới đi vào hoạt động, đòi hỏi ban quản lý nhân lực chuỗi khách sạn cần nhanh chóng bổ sung, hoàn thiện các nội dung chính sách về nội dung đào tạo. Áp dụng chính sách chú trọng đào tạo giám sát, quản lý tại chuỗi khách sạn. Xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nhân lực thời vụ và lao động theo hợp đồng ngắn hạn. Huy động, tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực.

- Về chính sách đãi ngộ nhân lực: Xây dựng chính sách đãi ngộ tài chính rõ ràng, hợp lý theo từng nhóm công việc. Xem xét áp dụng các chính sách về đãi ngộ nhân lực hợp lý hơn với các khách sạn xa trung tâm. Xây dựng quỹ lương hấp dẫn hơn. Xây dựng nét độc đáo trong chính sách đãi ngộ phi tài chính.

Với những đề xuất hàm ý giải pháp tác giả hy vọng trong giai đoạn tới chuỗi khách sạn tập đoàn Wyndham Hotel Group tại Việt Nam có thể phát triển tốt nhân lực phục vụ cho mục tiêu nâng cao chất lượng và hiệu quả kinh doanh của Tập đoàn, cũng như đáp ứng ngày càng tốt hơn nữa nhu cầu của khách khi đến sử dụng dịch vụ tại những cơ sở của Tập đoàn ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Vũ Cao Đàm (2011), *Giáo trình khoa học chính sách*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
3. Maya Ivanova, Stanislav Ivanov, Vincent P. Magnin (2016), *The Routledge Handbook of Hotel Chain Management*, NXB Routledge.
4. Bhatia (2006), *The business of tourism: concepts and strategies*, NXB Sterling Publishers Pvt.
5. Các trang web Tập đoàn Wyndham Hotel Group:
<https://www.wyndhamhotels.com/>;
<https://performancemanager4.successfactors.com/>;
<https://myportal.wyndham.com/>

Ngày nhận bài: 9/1/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 9/2/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 16/2/2023

Thông tin tác giả:

NGUYỄN THỊ THÚY NGÂN

Cao học viên Trường Đại học Thương mại

**IMPROVING THE HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT POLICIES OF WYNDHAM HOTEL GROUP
IN VIETNAM**

● Master's student **NGUYEN THI THUY NGAN**
Thuongmai University

ABSTRACT:

It is essential for Wyndham Hotel Group in Vietnam to improve its human resources development policies in order to enhance the hotel's service quality and performance. Based on surveys conducted at the group's hotel chain, this study proposes some solutions to help Wyndham Hotel Group in Vietnam improve its human resources development policies in the coming time.

Keywords: human resources development, human resources policy, hotel chain.