

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người và là một trong những nguồn lực qua trọng nhất trong sự phát triển của kinh tế - xã hội. Vai trò đó bắt nguồn từ vai trò của yếu tố con người. Bất cứ một sự phát triển nào đều có động lực thúc đẩy. Phát triển kinh tế xã hội được dựa trên nhiều nguồn lực: nhân lực (nguồn lực con người), vật lực (nguồn lực vật chất), tài lực (nguồn lực về tài chính tiền tệ)... Xong chỉ có nguồn lực con người với tạo ra động lực phát triển, những nguồn lực khác muốn phát huy được tác dụng chỉ có thể thông qua nguồn lực con người. Ngay cả trong điều kiện đạt được tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại như hiện nay thì cũng không thể tách rời nguồn lực con người bởi lẽ chính con người tạo ra những máy móc thiết bị đó. Điều đó thể hiện mức độ hiểu biết và chế ngự tự nhiên của con người. Ngay cả đối với máy móc thiết bị hiện đại nếu thiếu sự điều khiển, kiểm tra của con người thì cũng chỉ là vật chất. Chỉ có tác động của con người mới đưa chúng vào hoạt động được.

Vì vậy nếu xem xét nguồn lực là tổng thể năng lực của con người được huy động vào quá trình sản xuất, thì năng lực đó là nội lực của con người. Trong phạm vi xã hội thì đó là nguồn nội lực quan trọng cho sự phát triển. Đặc biệt, đối với nước ta có nền kinh tế đang phát triển và dân số đông, nguồn nhân lực dồi dào đã trở thành nội lực quan trọng nhất. Nếu biết khai thác nó sẽ tạo nên động lực to lớn cho sự phát triển.

Với xu thế phát triển không ngừng của nền kinh tế thế giới nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng. Bên cạnh sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường của thế giới thì nền kinh tế thị trường của Việt Nam đã hình thành, vì vậy các doanh nghiệp muốn trụ vững cũng như tiếp tục phát triển thì việc mở rộng quy

mô sản xuất, tăng cường khả năng chiếm lĩnh thị trường đã là một xu thế tất yếu khách quan. Xong trước hết các doanh nghiệp phải hiểu rõ và nắm bắt kịp thời diễn biến của nền kinh tế trong từng giai đoạn. Việc xây dựng những hoạt động mang tính chiến lược của từng doanh nghiệp đã trở nên quan trọng hơn trong việc dành thế chủ động với những thay đổi của thị trường.

Tuy nhiên xuất phát điểm của nền kinh tế nước ta quá thấp, cơ sở vật chất lạc hậu, trong khi nguồn vốn đầu tư còn nhiều hạn chế. Để có thể tồn tại và phát triển bền vững thì yếu tố con người đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Chỉ có sự bố trí và sử dụng nhân lực một cách hợp lý cao mới tạo nên bước đột phá trong hoạt động sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp, vấn đề này cũng phát sinh những biến cố mới trong đó có cả những thách thức mà các doanh nghiệp cần phải vượt qua.

Để có cái nhìn hoàn chỉnh và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, em đã chọn đề tài **“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Nhà khách Hải Quân”** làm đề tài viết khóa luận tốt nghiệp.

2. Mục tiêu của đề tài

- ❖ Nghiên cứu cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân sự tại trong khách sạn
- ❖ Phân tích đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Nhà khách Hải Quân
- ❖ Đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Nhà khách Hải Quân.

3. Kết cấu khóa luận:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nhân sự trong khách sạn

Chương 2: Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại nhà khách Hải Quân

Chương 3: Đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Nhà khách Hải Quân

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1. Tổng quan về hoạt động kinh doanh khách sạn

1.1. Khái niệm hoạt động kinh doanh khách sạn

“ Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng các nhu cầu ăn, nghỉ và giải trí cho họ tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi ” [1]

1.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn

Trước hết, kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch. Có nghĩa là khách sạn phát triển tốt nhất thuận lợi nhất ở những nơi có tài nguyên du lịch (tức là các danh lam thắng cảnh, các di tích lịch sử văn hóa). Trong khi đó khách du lịch lại là đối tượng khách hàng quan trọng nhất của một khách sạn nên nơi nào không có tài nguyên du lịch thì tất yếu thu hút khách du lịch là rất kém. Qua đó thấy sức ảnh hưởng của tài nguyên du lịch là không nhỏ đến kinh doanh khách sạn. Chính giá trị và sự hấp dẫn của nó sẽ quyết định đến thứ hạng của khách sạn.

Thứ hai, hoạt động kinh doanh khách sạn đòi hỏi vốn đầu tư lớn do yêu cầu về chất lượng cao của sản phẩm khách sạn. Điều này liên quan đến việc xếp hạng của khách sạn. Trên cơ sở vật chất của khách sạn càng cao thì thứ hạng sẽ tăng lên. Vì vậy mà các trang thiết bị được lắp đặt bên trong khách sạn càng hiện đại bao nhiêu thì nó thúc đẩy chi phí đầu tư ban đầu của khách sạn lên cao bấy nhiêu. Ngoài ra còn liên quan đến một số chi phí khác như chi phí cơ sở hạ tầng, chi phí cho đất đai của khách sạn...

Thứ ba, kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối lớn. Vì sản phẩm chủ yếu của khách sạn là sản phẩm vô hình, mang tính chất phục vụ nên không thể cơ giới hóa, mà chỉ được thực hiện bởi đội ngũ nhân viên phục vụ trong khách sạn. Lao động trong kinh doanh khách sạn mang tính chuyên môn hóa cao, phân ca, bố trí, sắp xếp lao động làm việc, đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Thứ tư, kinh doanh khách sạn mang tính quy luật bởi sự chi phối của các quy luật tự nhiên, kinh tế, xã hội, tâm lý con người... Ví dụ như tính mùa vụ trong du lịch do điều kiện tự nhiên (thời tiết, khí hậu...) tạo nên hay do phong tục tập quán, thói quen sở thích, thu nhập của người dân... Những yếu tố đó đều ảnh hưởng tới nhu cầu đi du lịch của họ và tất nhiên nó sẽ ảnh hưởng tới cả hoạt động kinh doanh khách sạn. Đó là những quy luật mà con người khó có thể thay đổi được.

Nói tóm lại, hoạt động kinh doanh khách sạn chịu sự chi phối của nhiều yếu tố song để đạt được hiệu quả cao thì ngoài việc phụ thuộc vào nguồn vốn và lao động, còn đòi hỏi vào năng lực quản lý của những nhà lãnh đạo có tốt hay không.

1.3. Đặc điểm của lao động trong khách sạn

- *Sản phẩm là dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn, vì vậy mà lao động trong khách sạn chủ yếu là lao động dịch vụ [1].*

Vì sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ nên hoạt động sản xuất tại khách sạn hầu như rất ít, kéo theo số lao động tham gia vào sản xuất cũng không nhiều. Thay vào đó để tạo ra các dịch vụ trong khách sạn thì đòi hỏi số lao động dịch vụ nhiều, điều này khiến số lao động dịch vụ chiếm phần lớn trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Thêm vào đó, hoạt động khách sạn khách sạn khó có khả năng cơ khí hóa, tự động hóa dẫn đến số lượng lao động nhiều trong cùng một thời gian và không gian, đó là chưa kể đến sự có mặt của người tiêu dùng.

- *Tính chuyên môn hóa cao dẫn đến khó thay thế lao động[1].*

Trong khách sạn có rất nhiều loại công việc khác nhau, từ những công việc quản lý, hành chính đến những việc lao động chân tay trực tiếp như vệ sinh, khâu vá hành lý... Mỗi công việc đó dù lớn hay nhỏ đều có tính chuyên môn hóa cao, đòi hỏi người lao động phải được đào tạo, chỉ dẫn. Khi khách sạn mất đi người lao động vì bất kỳ nguyên nhân nào thì khách sạn cũng không thể dễ dàng thay thế họ bởi khi tuyển được người khác vào làm cùng vị trí thì những người mới đó cũng cần có thời gian để học hỏi, để hiểu công việc. Nhiều loại chuyên môn nghề nghiệp dẫn đến việc khó khăn trong tổ chức quản lý điều hành.

- *Cường độ công việc không đồng đều, mang tính thời điểm cao, đa dạng và phức tạp [1].*

Ở đây muốn nói đến tính thời vụ trong hoạt động kinh doanh khách sạn ảnh hưởng ra sao đến lao động. Do tính thời vụ mà lao động trong khách sạn khi bước vào mùa vụ nhiều khi phải đảm đương một khối lượng công việc rất lớn, phức tạp trong một đơn vị thời gian. Điều này dễ gây ra những áp lực cho người lao động vì phải hoàn thành công việc đó trong khi vẫn phải đảm bảo chất lượng của dịch vụ trong khách sạn. Ngược lại, tại những mùa thấp điểm trong năm thì công việc có thể lại không nhiều. Chính vì vậy mà gây ra cho nhà quản lý là làm sao phải giải quyết được tính mùa vụ, bố trí sắp xếp người lao động sao cho hợp lý.

- *Thời gian làm việc của hầu hết các bộ phận trong khách sạn kinh doanh lưu trú và ăn uống phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách [1].*

Là ngành dịch vụ, khách hàng tiêu dùng sản phẩm của khách sạn với hai dịch vụ đặc trưng là dịch vụ lưu trú và dịch vụ ăn uống. Khi khách hàng tiêu thụ những sản phẩm trên thì cũng là lúc người lao động phải có trách nhiệm phục vụ, mà trong thời gian này thì người lao động cũng có nhu cầu được ăn, ngủ. Thêm vào đó, khách hàng khi đi du lịch thì hoạt động nghỉ dưỡng, vui chơi giải trí của họ có thể diễn ra vào bất kỳ thời gian nào trong ngày, trong tuần, trong tháng, trong năm nên

nhân viên phục vụ phải luôn sẵn sàng để có thể đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Điều này gây ra những khó khăn cho không chỉ người quản lý mà còn tác động trực tiếp tới người lao động khi thời gian làm việc của họ phải phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách.

• *Các đặc điểm về độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, hình thức không đồng đều [1].*

Về độ tuổi, nói chung lao động trong khách sạn là lao động trẻ. Chính vì vậy mà khi người lao động đến một độ tuổi không thích hợp cho vị trí công việc họ đang làm thì nhà quản lý phải tìm ra biện pháp để giải quyết tình huống này sao cho hợp lý.

Về giới tính, có những công việc đặc trưng đòi hỏi loại giới tính nhất định như nhân viên mang vác hành lý cho khách cần phải có sức khỏe, vì vậy mà nam giới thích hợp công việc này hơn. Có những công việc đòi hỏi sự tỉ mỉ, cẩn thận, chu đáo như nhân viên buồng lại tỏ ra thích hợp với nữ giới.

Trình độ chuyên môn, hình thức của lao động trong khách sạn cũng không đồng đều nhau. Ví dụ như nhân viên lễ tân đòi hỏi phải được đào tạo bài bản về ngoại ngữ, về chuyên môn-đó là các kiến thức về lễ tân, về thị trường, về thanh toán quốc tế, về cách đón tiếp và phục vụ khách...Đồng thời cũng yêu cầu họ có ngoại hình ưa nhìn để gây thiện cảm với khách khi tiếp xúc. Trong khi đó, đối với một nhân viên pha chế và phục vụ đồ uống thì yêu cầu người này phải có kiến thức về đồ uống tự nhiên và đồ uống pha chế, đồ uống có cồn nhẹ, trung bình và nặng; các dòng rượu cơ bản để pha chế cocktail, pha chế cocktail như thế nào...

• *Các đặc điểm của quy trình tổ chức lao động (giờ trong ngày, ngày trong tuần, tuần trong tháng, tháng trong năm) [1].*

Chính bởi tính thời vụ của hoạt động kinh doanh khách sạn mà gây ra cho nhà quản lý những khó khăn trong việc sắp xếp lao động, bố trí thời gian lao động

cho người lao động sao cho hiệu quả, tiết kiệm trong khi vẫn đảm bảo được chất lượng dịch vụ.

→ Tất cả những đặc điểm trên đặt ra cho công tác quản lý nguồn nhân lực trong khách sạn phải đáp ứng được những yêu cầu sau: + Một là vừa tiết kiệm lao động, vừa đảm bảo chất lượng lao động trong khách sạn có hệ số luân chuyển lao động cao, có xu hướng tăng và lớn hơn các lĩnh vực khác.

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

1.4. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn

1.4.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn

“ Quản trị nguồn nhân lực của khách sạn là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động để thu hút, đào tạo và duy trì phát triển sức lao động của con người của khách sạn đạt được kết quả tối ưu cho cả khách sạn lẫn thành viên. Quản trị nguồn nhân lực là một phần của quản trị kinh doanh, nó có liên quan tới con người trong công việc và các quan hệ của họ trong khách sạn, làm cho họ có thể đóng góp tốt nhất vào sự thành công của khách sạn” [1]

1.4.2. Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn

Đối với các khách sạn nói riêng và đối với các tổ chức kinh tế xã hội nói chung thì công tác quản trị nguồn nhân lực đều có ba mục tiêu cơ bản sau [1]:

- Sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Đáp ứng nhu cầu ngày một cao của nhân viên, tạo điều kiện cho họ phát huy tối đa năng lực. Các cá nhân được khuyến khích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với khách sạn.

- Xây dựng đội ngũ người lao động có chất lượng được mục tiêu quản lý và phát triển của khách sạn.

1.4.3. Vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn

Ngành khách sạn được tạo thành từ các đơn vị kinh doanh khác nhau, rất lớn về quy mô và loại hình. Dù khách sạn có quy mô lớn hay nhỏ đều phải coi trọng chức năng quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn. Sự khác biệt ở chỗ trong bộ máy tổ chức của khách sạn có bộ phận chuyên môn riêng với các chuyên gia quản trị nguồn nhân lực, hay là chức năng kiêm nhiệm của chủ khách sạn, giám đốc hay trưởng các bộ phận. Yếu tố quan trọng bậc nhất để tạo ra dịch vụ khách sạn là con người. Chất lượng lao động trong khách sạn quyết định chất lượng dịch vụ mà khách sạn cung cấp cho khách hàng, và quyết định thành công của khách sạn trên thị trường. Suy cho cùng, quản lý ở mỗi cấp trong khách sạn đều phải hướng vào đến khách của khách sạn. Đây là yếu tố sống còn để tạo ra sức cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh. Khách sạn chỉ có thể tồn tại và phát triển bằng cách thu hút, đào tạo, khích lệ những người có năng lực thông qua việc thực hiện tốt các chức năng quản trị nguồn nhân lực.

Bộ phận quản trị nguồn nhân lực là bộ phận chức năng về quản lý và công tác bồi dưỡng người lao động của khách sạn. Bộ phận này chịu trách nhiệm quan hệ phối hợp nhân lực trong nội bộ khách sạn. Tạo điều kiện tốt cho mọi người làm việc theo đúng chức danh mà cá nhân đảm nhận, tăng cường sự đoàn kết gắn bó, xây dựng văn hóa truyền thống của khách sạn.

1.4.4. Nội dung hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn

Thực chất của vấn đề quản trị nhân lực trong khách sạn là công tác quản lý con người trong nội bộ khách sạn và là sự đối xử của khách sạn đối với người lao động. Việc hoạch định nhân sự giữ vai trò quan trọng trong công tác quản trị nhân lực trong khách sạn, việc hoạch định được thực hiện là dựa trên cơ sở phân tích các

nhân tố nội cảnh và ngoại cảnh. Nói đến tác nhân nội cảnh tức là môi trường bên trong khách sạn: mục tiêu nhiệm vụ, chiến lược phát triển, cơ cấu tổ chức khách sạn... còn tác nhân bên ngoài bao gồm như: bối cảnh nền kinh tế, chính trị, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, các điều kiện văn hóa xã hội, pháp luật, thị trường, đối thủ cạnh tranh...

Nội dung cụ thể:

Bước 1: Phân tích công việc

Phân tích công việc là sự xác định rõ tính chất và đặc điểm của công việc qua quá trình quan sát, theo dõi và nghiên cứu, tiến hành với các khâu, lựa chọn người phân tích, thiết kế câu hỏi, phỏng vấn, xây dựng bảng phác họa công việc, quan sát người lao động. Trong quá trình này, việc lựa chọn người phân tích là rất quan trọng, phải là những người có trình độ, hiểu biết và có kỹ năng, khả năng phân tích. Yêu cầu của bản phác họa công việc phải chỉ ra được khối lượng, đặc điểm công đoạn, đặc thù của công việc và thời gian cần thiết để thực hiện công việc đó, yêu cầu về chuyên môn, trình độ nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Bản mô tả công việc phải được xây dựng một cách chi tiết, chính xác dựa trên những tính toán, nghiên cứu khoa học, kỹ năng thao tác hợp lý nhất của khách sạn. Yêu cầu của nhân viên là yêu cầu thực tế của từng công việc

- ❖ Việc mô tả công việc có tác dụng quan trọng trong việc quản trị nhân lực của khách sạn:
- ❖ Nó là cơ sở hướng dẫn công việc tuyển chọn, hướng dẫn, bố trí và sắp xếp công việc
- ❖ Làm cơ sở đánh giá, phân loại các nhân viên
- ❖ Giúp tiến hành trả thù lao cho công nhân viên được chính xác và công bằng hơn

- ❖ Giúp cho công tác đề bạt trong công việc, giúp nhà quản lý cải tiến việc làm cho công nhân viên
- ❖ Giúp xác định chính xác việc đào tạo nhân lực trong khách sạn

Bước 2: Tuyển chọn nhân lực

Trong quá trình tuyển chọn người quản lý cần căn cứ vào các yêu cầu sau:

- + Trình độ học vấn của người lao động
- + Trình độ ngoại ngữ chuyên môn
- + Ngoại hình, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, tâm lý và đạo đức
- + Khả năng giao tiếp, kiến thức về tâm lý

Tất cả các yêu cầu này nhằm mục đích lựa chọn được những lao động có khả năng tốt nhằm tăng năng suất lao động. Tuyển chọn tốt sẽ giảm bớt được thời gian và chi phí đào tạo sau này. Quy trình tuyển chọn gồm các bước sau:

➤ Xác định nhu cầu nhân lực trong khách sạn (tức là khách sạn cần bao nhiêu lao động ứng với chuyên môn gì)

➤ Xác định mức lao động (tức là xác định số nhân viên cần thiết trong một đơn vị thời gian để tạo ra một sản phẩm). Định mức lao động không mang tính chất cố định và phải được xây dựng ở chính bản thân doanh nghiệp khách sạn. Người ta dùng phương pháp thông kê kinh nghiệm qua quá trình giám sát hoạt động của đội ngũ lao động trong khách sạn để xây dựng lên định mức lao động. Ví dụ như xem ở bộ phận lễ tân, buồng, bar, bàn...trong một thời gian cụ thể thì cần bao nhiêu nhân viên ở mỗi bộ phận thì đủ. Việc xác định mức lao động phụ thuộc vào yếu tố: dựa trên định mức lao động ở những kì trước, dựa trên quy mô, thứ hạng của khách sạn và tính chất mùa vụ trong du lịch

➤ Thông báo tuyển nhân viên. Qua việc xác định nhu cầu tuyển chọn và định mức lao động làm cơ sở cho việc tiến hành thông báo tuyển chọn nhân viên. Việc thông báo phải chỉ ra được các tiêu chuẩn rõ ràng, số lượng cần tuyển, tiêu chuẩn

gì... Sau đó cung cấp những thông tin cần thiết cho người có nhu cầu được tuyển chọn bằng nhiều phương pháp thông tin: báo chí, truyền hình, truyền thanh...

➤ Thu thập và phân loại hồ sơ. Thu thập toàn bộ hồ sơ của những người có nhu cầu làm việc tại khách sạn đã nộp vào, sau đó chọn ra những hồ sơ đáp ứng yêu cầu đề ra làm cơ sở cho quyết định tuyển chọn

➤ Tổ chức tuyển chọn trực tiếp. Các phương pháp thường dùng là phương pháp trắc nghiệm (trắc nghiệm về trí thông minh, trình độ văn hóa, khả năng thích ứng, kỹ năng kỹ xảo về những vấn đề cá nhân sở thích, về nhân cách và khả năng quan hệ giao tiếp ứng xử). Sau khi trắc nghiệm xong thì bắt đầu phỏng vấn sơ bộ khoảng 15 đến 30 phút nhằm loại bỏ những người không thỏa mãn những yêu cầu đặt ra. Tiếp theo là phỏng vấn chuyên môn (từ 30 đến 60 phút) những người đã lọt vào phỏng vấn sơ bộ để đưa ra quyết định cuối cùng có tuyển hay không.

➤ Ra quyết định. Sau khi tiến hành tuyển chọn xong, người phỏng vấn có một danh sách những người lao động đạt yêu cầu và giám đốc trực tiếp ký quyết định tuyển chọn trên danh sách này

➤ Thông báo và ký hợp đồng. Khi tuyển chọn xong thì khách sạn tiến hành thông báo cho người trúng tuyển biết, hẹn ngày gặp để hai bên thỏa thuận điều kiện làm việc cụ thể

Lưu ý: Một số bộ phận có nhiệm vụ đơn giản thì không nhất thiết phải qua các bước như trên, có thể lược bỏ một số bước thì có thể bỏ qua bước trắc nghiệm hay phỏng vấn chuyên môn.

Bước 3: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Việc đào tạo và tái tạo lao động khách sạn là việc rất cần thiết và mang tính chất thường xuyên. Trong xu thế ngành du lịch, khách sạn ngày càng phát triển như hiện nay thì vấn đề nguồn nhân lực cũng rất được quan tâm thỏa đáng kể cả về số

lượng cũng như chất lượng dần phù hợp với sự phát triển của du lịch quốc tế. Vì vậy mà đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm mục đích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động. Đây cũng là một sự đầu tư sinh lợi giữa lợi ích của người lao động và mục tiêu của tổ chức. Đào tạo được tiến hành theo hai hình thức chính là đào tạo tại khách sạn và gửi nhân viên đến các trung tâm các trường đào tạo chuyên môn nghiệp vụ (hay còn gọi là đào tạo ngoài)

Có thể đào tạo ngắn hạn trong vài ngày hoặc vài tháng với mục đích sử dụng ngay nguồn nhân lực cho hoạt động kinh doanh khách sạn. Hoặc đào tạo dài hạn (từ 2 năm trở lên) những đối tượng thường là nhà quản lý hay nhân viên kỹ thuật cao. Đào tạo nhằm góp phần vào duy trì sự ổn định và phát triển của khách sạn. Nội dung đào tạo chủ yếu của khách sạn là đào tạo lao động nghiệp vụ ở các bộ phận lễ tân, buồng, bar, bàn... để nâng cao tay nghề và đổi mới cung cách phục vụ.

Bước 4: Đánh giá hiệu quả lao động

Để đánh giá hiệu quả lao động căn cứ vào các chỉ tiêu sau: chỉ tiêu về năng suất lao động, năng suất lao động bình quân năm

Bước 5: Tiền lương lao động [5].

“Tiền lương là khoản tiền trả cho người lao động khi hoàn thành công việc nào đó”

Tiền lương = Đơn giá tiền lương nhà nước * hệ số lương cho từng chức danh của người lao động.

(Hệ số như: giờ công, chức vụ, cấp bậc, thâm niên làm việc, làm thêm giờ, độc hại)

Thu nhập hàng tháng của người lao động được tính như sau:

Thu nhập = lương cơ bản + phụ cấp + tiền thưởng
(40%) (30%) (30%)

Phúc lợi được hưởng: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ tết, ăn giữa ca, trợ cấp khó khăn, quà tặng...

Ngoài ra còn có chính sách khuyến khích để tạo động lực làm việc thật tốt của người lao động trong khách sạn cả về vật chất (lương thưởng, phụ cấp, phúc lợi) và tinh thần (điều kiện làm việc tốt, cơ hội thăng tiến khen thưởng...)

Tiền lương trong doanh nghiệp: Đơn giá tiền lương kế hoạch được xác định bằng bốn phương pháp như sau:

- Phương pháp thứ nhất: Đơn giá tiền lương /doanh thu
- Phương pháp thứ hai: Đơn giá tiền lương /sản phẩm
- Phương pháp thứ ba: Đơn giá tiền lương /tổng doanh thu- chi phí chưa tính lương
- Phương pháp thứ tư: Đơn giá tiền lương /lợi nhuận

Tiền lương bình quân= tổng quỹ lương /tổng lao động sử dụng

Tốc độ tăng lương bình quân= tiền lương năm kế hoạch /tiền lương thực hiện năm trước liền kề.

Để hoạt động sản xuất có hiệu quả thì doanh nghiệp phải đảm bảo: Tốc độ tăng tiền lương bình quân < tốc độ năng suất lao động.

Bước 6: Chế độ sa thải, thôi việc, chấm dứt hợp đồng lao động

Chế độ này được áp dụng khác nhau trong mỗi doanh nghiệp nhưng nói chung được áp dụng trong các trường hợp: khi người lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động hoặc do công ty không trung dụng bởi người lao động không đủ khả năng đáp ứng công việc hay do vi phạm kỷ luật, nội quy, quy chế ...

1.5. Những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn

1.5.1. Nhân tố bên ngoài

- **Tính thời vụ của hoạt động du lịch**

Nhân tố này thường gây ra nhiều khó khăn cho khách sạn trong vấn đề sử dụng nhân viên. Vào những thời điểm chính vụ, số lượng nhân viên cần huy động rất lớn để đảm bảo phục vụ khách du lịch được chu đáo, nhiều khi khách sạn phải tuyển thêm nhân viên. Nhưng ngoài thời vụ, nếu vẫn duy trì cơ cấu số lượng lao động như thời vụ sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của khách sạn vì số lao động dư thừa do không có việc sẽ tăng quỹ lương lên. Để khắc phục tình trạng này, các khách sạn phải tổ chức hoạt động kinh doanh sao cho đa dạng, tạo sức thu hút lớn đối với khách hàng trong mọi thời điểm để khắc phục tính thời vụ trong năm, áp dụng những biện pháp để quản lý và sử dụng lao động một cách khoa học phù hợp với yêu cầu thực tế trong hoạt động sản xuất kinh doanh khách sạn

• Mức độ phát triển du lịch của một đất nước

Những quốc gia ngành du lịch phát triển thì số lượng lao động được sử dụng trong ngành rất cao, ngược lại một số quốc gia ngành du lịch phát triển thấp thì số lượng lao động sử dụng trong ngành cũng thấp. Điều này chứng tỏ mức độ phát triển du lịch của một quốc gia có ảnh hưởng đến nguồn lao động của quốc gia đó, và từ đó ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

• Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản lý không chỉ cạnh tranh về khách hàng mà bỏ quên nguồn tài nguyên quý giá – đó là là nguồn nhân lực. Nhân lực là tài sản quý giá nhất của tất cả các lĩnh vực kinh doanh. Vì thế các cơ sở hoạt động sản xuất kinh doanh phải biết giữ gìn, duy trì và phát triển nguồn tài nguyên này.

• Pháp luật

Đây là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến tất cả các ngành và mọi lĩnh vực sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế quốc dân. Trong đó có kinh doanh khách sạn, và đặc biệt Luật lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn. Như pháp luật đã quy định các cơ sở kinh doanh du lịch nói

chung và khách sạn nói riêng không được tùy tiện sử dụng người lao động, đặc biệt là với những mục đích trái với pháp luật và đạo đức. Công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong khách sạn phải đảm bảo cho người lao động được hưởng đầy đủ chính sách của nhà nước và khách sạn như: chính sách về tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm ...

1.5.2. Nhân tố bên trong

• Kiểu, loại, quy mô, thứ hạng của khách sạn

Kiểu, loại của khách sạn có ảnh hưởng đến việc tổ chức các thể loại dịch vụ khác nhau trong khách sạn. Do đó ảnh hưởng tới tổ chức quản lý lao động và các khâu nghiệp vụ của khách sạn.

Quy mô khách sạn quyết định đến số lượng và phương thức tổ chức quản lý lao động. Quy mô khách sạn lớn thì số lượng lao động cần thiết cho hoạt động sản xuất kinh doanh nhiều, còn quy mô khách sạn nhỏ thì lượng lao động không nhiều. Tuy nhiên con số này có thể thay đổi phụ thuộc vào tính thời vụ của hoạt động du lịch.

Thứ hạng của khách sạn quyết định đến số lượng và chất lượng các dịch vụ trong khách sạn. Do đó quyết định đến cơ cấu và chất lượng của đội ngũ lao động từ đó ảnh hưởng trực tiếp tới công tác quản trị nguồn nhân lực.

• Phẩm chất và năng lực của đội ngũ các cán bộ quản lý lao động

Nhân tố này ảnh hưởng không nhỏ tới việc tổ chức và phân công lao động đối, với các cán bộ quản lý thực sự có năng lực sẽ biết cách bố trí lao động một cách hợp lý, phù hợp với tính chất của từng công việc cụ thể, biết cách tổ chức và phân công lao động một cách khoa học, đạt hiệu quả cao.

Trước hết, các cán bộ quản lý lao động trong khách sạn cần phải có khả năng phân tích cơ cấu đội ngũ lao động nhằm tác động đến công tác đào tạo về dụng lao động như: số lượng và chất lượng lao động trong khách sạn thừa thiếu bao

nhiều, có cần phải tuyển dụng và đào tạo mới không? Tình trạng sức khỏe của nhân viên, tâm lý và trạng thái khi đang làm việc v.v...

Tiếp đó, các cán bộ quản lý lao động trong khách sạn cần phải có khả năng tổng hợp tốt. Mặc dù việc phân tích tình hình và nghiệp vụ của mỗi lao động không giống nhau, nhưng kết quả cuối cùng của việc phân tích đó phải cung cấp được những thông tin cho lãnh đạo xử lý, từ đó mà người lãnh đạo mới đề ra được quyết định quản lý đúng đắn trong kinh doanh.

Như vậy, có thể thấy rằng các cán bộ quản lý lao động trong khách sạn cần phải có khả năng tổng hợp và phân tích các vấn đề liên quan đến hoạt động nhân lực trong khách sạn. Để có khả năng này, các cán bộ quản lý lao động trong khách sạn cần phải được đào tạo theo đúng chuyên ngành. Không những thế, họ phải có khả năng thích nghi và nghị lực tốt, cần phải biết lắng nghe ý kiến của nhiều người. Ngoài ra hoạt động của họ là hoạt động liên quan đến việc quản lý con người nên các cán bộ quản lý lao động trong khách sạn cần phải khách quan, thẳng thắn, không thiên vị, lành mạnh, không tham ô, hối lộ...

1.6. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.6.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động

Hiệu quả là tiêu chuẩn để đánh giá mọi hoạt động kinh tế - xã hội, là chỉ tiêu kinh tế - xã hội tổng hợp để lựa chọn trong các phương án đưa ra phương án hoạt động tốt nhất trong mọi lĩnh vực. Hiệu quả sử dụng lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Đánh giá được hiệu quả sử dụng lao động giúp doanh nghiệp đưa ra cách thức sử dụng lao động cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

1.6.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Hiệu quả sử dụng lao động :

Công thức tính: Đơn vị tính (đồng/người)

Hiệu quả sử dụng lao động = Tổng doanh thu/Tổng số lao động

Ý nghĩa : Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu đồng doanh thu trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này càng cao cho thấy vấn đề sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả tốt.

Năng suất lao động bình quân:

Công thức tính: Đơn vị tính (sản phẩm/người)

Năng suất lao động bình quân = Tổng sản lượng/Tổng lao động

Ý nghĩa: Chỉ tiêu này cho biết một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong một thời kỳ nhất định.

Tỷ suất sinh lời của lao động:

Công thức tính: Đơn vị tính (đồng/người)

Sức sinh lời của lao động = Lợi nhuận/Tổng lao động

Ý nghĩa : Chỉ tiêu này phản ánh một lao động tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định

1.6.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển không những phải sử dụng tốt các yếu tố đầu vào như vốn, công nghệ... mà còn phải sử dụng tốt nguồn nhân lực hiện có bởi yếu tố con người là nguồn lực vô cùng quý giá, nó quyết định thành công hay thất bại của mỗi doanh nghiệp. Việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có vai trò chủ yếu sau:

Doanh nghiệp có thể xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực ở hiện tại cũng như tương lai.

Giúp doanh nghiệp định mức lao động trong mỗi bộ phận, mỗi đơn vị từ đó giảm những hao phí không cần thiết nhằm giảm giá thành sản phẩm để nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Tạo cho người lao động có việc làm, thu nhập ổn định và cơ hội thăng tiến nhiều hơn khi doanh nghiệp chú ý nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực.

Tạo điều kiện xây dựng tốt hơn mối quan hệ giữa những người làm việc trong doanh nghiệp, tạo bầu không khí thoải mái đó cũng là yếu tố cơ bản để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.6.4. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

Nâng cao chất lượng tuyển chọn lao động.

Tích cực các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến kỹ thuật trong lao động.

Đổi mới công tác hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế.

Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động : môi trường làm việc, xây dựng chế độ lương, thưởng, phúc lợi... để động viên, khuyến khích tinh thần người lao động.

Nâng cao trình độ văn hóa tay nghề đồng thời thường xuyên gửi công nhân đi học tập tiếp thu công nghệ phát triển mới, nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ chuyên trách.

Đánh giá tình hình thực hiện công việc của lao động một cách khách quan nhằm khen thưởng, động viên tinh thần người lao động một cách kịp thời để họ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

Do hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp chịu nhiều tác động của nhiều yếu tố nên muốn nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải xem xét, giải quyết trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu nhân lực ở hiện tại và dự đoán trong tương lai (cả về mặt số lượng và chất lượng), nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, chi phí tài chính một cách hợp lý.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI NHÀ KHÁCH HẢI QUÂN

2.1. Khái quát chung về nhà khách Hải Quân

2.1.1. Giới thiệu chung về nhà khách Hải Quân

Nhà khách Hải Quân thuộc công ty Hải Thành- Bộ quân chủng Hải Quân

- Trụ sở chính: Số 27C – Điện Biên Phủ – Quận Hồng Bàng – Thành phố Hải Phòng.
- Giấy đăng ký kinh doanh số 110064 cấp ngày 30/06/2006
- Điện thoại: (031)3.842.856 và (031)3.823.171
- Fax: (031)3.842278
- Website: <http://www.ckt.gov.vn/haithanh>

2.1.2. Vị trí địa lý:

Nhà khách Hải Quân nằm ngay ở trung tâm thành phố 27 C- Điện Biên Phủ- Minh Khai - Hồng Bàng - Hải Phòng đây là một vị trí hết sức thuận lợi đối với việc kinh doanh của nhà khách.

Nhà khách tiếp giáp với 3 tuyến đường lớn đó là: Đường Điện Biên Phủ với một hệ thống các khách sạn và nhà hàng quy mô, đã tạo nên một sự hòa hợp nhất định, đây cũng chính là đường lối ra vào chính của nhà khách, Đường Trần Hưng Đạo với hệ thống công viên thành phố tạo nên phong cảnh đẹp và yên tĩnh, là nơi có nổi đi riêng dành cho cán bộ nhân viên nhà khách, mặt thứ ba tiếp giáp với đường Lý Tự Trọng cũng là công phụ của nhà khách

Nhà khách có vị trí rất gần cảng Hải Phòng nếu đi dọc theo tuyến Trần Hưng

Đạo. Dọc theo ngã 5 là lối đi sân bay Cát Bi Và một lối đi ra ga Hải Phòng. Như vậy du khách có thể đến nhà khách thuận lợi bằng đầy đủ các phương tiện giao thông, đường biển, đường không, đường sắt, và đường bộ theo quốc lộ 5 đi Hà Nội. Không những thế nhà khách còn rất gần ngân hàng, bưu điện và trung tâm mua sắm.

2.1.3. Quá trình hình thành và phát triển của nhà khách Hải Quân

Nhà khách Hải Quân trực thuộc công ty Hải Thành – Bộ tư lệnh Hải Quân. Nhà khách Hải Quân được ra đời ngay sau khi công ty Hải Thành được thành lập và ngày càng phát triển không ngừng. Quá trình hình thành và phát triển của Nhà khách gắn liền với quá trình hình thành và phát triển của công ty.

Những năm đầu thập niên 90, tình hình trong nước và quốc tế diễn ra hết sức phức tạp. Hệ thống XHCN ở Liên Xô và Đông Âu sụp đổ, các thế lực trong và ngoài nước cấu kết chặt chẽ với nhau, ra sức thực hiện âm mưu “Diễn biến hòa bình”, “Bạo loạn lật đổ”, “Phi chính trị hóa quân đội”, sử dụng các chiêu bài dân chủ, nhân quyền, chống phá Đảng, chống phá công cuộc đổi mới của đất nước, chống phá quân đội ta với những thủ đoạn ngày càng tinh vi, xảo quyệt và quyết liệt hơn.

Thực hiện đường lối của Đảng, đất nước ta đã thu được nhiều thành tựu quan trọng có ý nghĩa to lớn về kinh tế, chính trị, xã hội và đang vững bước đi lên, hội nhập kinh tế thế giới và phát triển, có nhiều thời cơ, vận hội mới mở ra song cũng còn nhiều khó khăn thách thức lớn.

Nhiệm vụ giữ gìn an ninh quốc phòng được đặt ra cấp thiết hơn đối với quân đội. Bên cạnh đó quân đội ta vẫn tiếp tục phải làm trong chức năng là đội quân chiến đấu, đội quân công tác và đội quân lao động sản xuất, trong đó nhiệm vụ có ý nghĩa chiến lược lâu dài đó là tích cực tham gia lao động sản xuất, xây dựng kinh tế, nhằm nâng cao năng lực, tăng cường tiềm lực quốc phòng, góp phần ổn định và phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Tiền thân của công ty Hải Thành là công ty kinh doanh dịch vụ nhà khách và

du lịch Hải Thành trực thuộc Bộ tư lệnh Hải Quân thành lập theo quyết định số 80B/QĐ của bộ trưởng Bộ Quốc Phòng ngày 15/02/1992 với nhiệm vụ: Tổ chức đón tiếp phục vụ đoàn khách của nhà nước, Quân đội và khách nước ngoài đến thăm và làm việc với Quân chủng Hải Quân; cán bộ chiến sĩ trong và ngoài Quân chủng về nhận công tác, đón tiếp các đại biểu về dự Đại hội, các hội nghị, hội thảo gặp mặt kỉ niệm những ngày lễ lớn của đất nước, Quân đội, Quân chủng.. đồng thời tận dụng năng lực dồi dào, khai thác cơ sở vật chất hiện có tạo nguồn thu đảm bảo đời sống của cán bộ, nhân viên trong công ty và phục vụ tốt hơn cho nhiệm vụ Quốc phòng.

Trước yêu cầu phát triển nhiệm vụ đón tiếp phục vụ khách quốc phòng và đối ngoại của Quân chủng Hải Quân, ngày 15/02/1992, Bộ trưởng Bộ Quốc Phòng đã có quyết định số 80/QĐ-QP thành lập công ty kinh doanh dịch vụ nhà khách và du lịch Hải Thành, thuộc bộ tư lệnh Hải Quân.

Để phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ mới, ngày 27/08/1993 Bộ trưởng Bộ Quốc phòng đã có quyết định số 581/QĐ-QP thành lập lại doanh nghiệp, từ Công ty kinh doanh dịch vụ Nhà khách và du lịch Hải Thành thành Công ty Hải Thành. Vốn kinh doanh ban đầu (ngân sách Nhà nước tự cấp và bổ sung) là 11.800 triệu đồng. Từ tháng 02/1992 – 06/1996, Công ty Hải Thành từng bước ổn định, xây dựng và phát triển. Công ty Hải Thành là đơn vị Quân đội đồng thời là doanh nghiệp nhà nước trong Quân đội, kết hợp làm kinh tế, nhiệm vụ đảm bảo công tác đối ngoại và phục vụ quốc phòng là trọng tâm hàng đầu, kết hợp làm kinh tế trên cơ sở tận dụng khai thác thế mạnh cơ sở vật chất hiện có, năng lực dồi dào để tạo nguồn thu phục vụ tốt hơn cho quốc phòng là nhiệm vụ trung tâm xuyên suốt mọi hoạt động của Công ty.

Năm 1996, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới tập trung vào các ngành nghề kinh doanh như: Xây dựng cơ bản, cảng biển, đánh bắt nuôi trồng thủy sản, may mặc, xuất nhập khẩu, kinh doanh nhà đất, kinh doanh dịch vụ du lịch, nhà nghỉ... nhằm thực hiện tốt chính sách phát triển kinh tế với Quốc phòng, Quốc

phòng với kinh tế, phù hợp với việc quản lý của các doanh nghiệp trong Quân đội nói chung và Quân chủng Hải Quân nói riêng, ngày 18/04/1996, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng có quyết định số 513/QĐ-QP thành lập lại công ty Hải Thành, trên cơ sở sát nhập công ty Hải Thành với công ty may Hải Thịnh theo giấy phép kinh doanh XNK số 1.12.1052/GP ngày 26/10/1996. Đến năm 2003, ngành hàng sản xuất may mặc của Công ty không còn phù hợp, hiệu quả thấp nên đã được chấm dứt vào quý III của năm để chuyển đổi hình thức kinh doanh mới. Lúc này xí nghiệp Hải Thịnh tập trung mở rộng kinh doanh và đến năm 2005 được giải thể.

Hoạt động của chi nhánh công ty tại TP.HCM: Chi nhánh phía Nam là đại diện, đồng thời là một đơn vị thành viên của công ty, giải quyết các công việc theo ủy quyền của Giám đốc công ty và được phép kinh doanh dịch vụ nhà nghỉ, cho thuê văn phòng và các dịch vụ khác do Giám đốc công ty giao.

Hoạt động của liên doanh HAKO: Liên doanh HAKO là sự hợp tác đầu tư giữa Công ty Hải Thành và Công ty KOTOBUKI của Nhật Bản, thời gian hoạt động 40 năm tại Việt Nam, đứng chân trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, với số vốn điều lệ là 46 triệu USD. Trong đó công ty Hải Thành góp vốn 30% bằng 18.500m² đất, quy ra bằng khoảng 14 triệu USD; phía công ty KOTOBUKI góp vốn 70%, bằng khoảng 32 triệu USD. Sau những năm đầu triển khai xây dựng cơ bản (từ 1994), tháng 10/2001 Liên doanh HAKO chính thức bắt đầu hoạt động kinh doanh trên hai lĩnh vực: Cho thuê văn phòng và khách sạn.

Sau gần 19 năm hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực: Kinh doanh dịch vụ và du lịch, Nhà khách Hải Quân đã khẳng định vị thế của mình trên thị trường du lịch, đặc biệt là đã tạo được sự tin tưởng, uy tín đối với khách hàng trong và ngoài nước.

Cùng với sự đi lên của ngành du lịch nước ta nói chung và ngành kinh doanh dịch vụ lưu trú nói riêng, nhà khách Hải Quân đã vinh dự được tổng cục du lịch Việt Nam khen tặng danh hiệu “Đơn vị quyết thắng”, “Đơn vị xuất sắc” trong phong trào

thi đua Quân chủng Hải Quân được nhận bằng khen của UBND Thành Phố Hải Phòng.

2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ của nhà khách Hải Quân

Tổ chức đón tiếp phục vụ đoàn khách của nhà nước, Quân đội và khách nước ngoài đến thăm và làm việc với Quân chủng Hải Quân, cán bộ chiến sỹ trong và ngoài Quân chủng về nhận công tác, đón tiếp các đại biểu về dự Đại hội, các hội nghị, hội thảo gặp mặt kỷ niệm những ngày lễ lớn của đất nước, Quân đội, Quân chủng...

- + Kinh doanh lưu trú
- + Kinh doanh dịch vụ nhà hàng
- + Kinh doanh dịch vụ bổ sung khác.

2.1.5. Cơ sở vật chất của nhà khách Hải Quân

Công ty có lợi thế kinh doanh lớn do nằm trên diện tích tương đối rộng

- +Diện tích mặt bằng của NKHQ: 12.473m²
- +Diện tích mặt bằng xây dựng của NKHQ: 4193m²
- +Diện tích xây dựng xây dựng của NKHQ: 18.659m²
- +Các dịch vụ trong NKHQ: Nhà nghỉ, cho thuê văn phòng, nhà hàng,

bar, sân teniss, giặt là...

Tổng diện tích đất của nhà khách gồm:

Khu nhà 6 và 9 tầng phục vụ du lịch, phòng nghỉ, khu nhà hàng phục vụ ăn uống, tiệc, hội nghị, hội thảo... Hệ thống ba khách sạn mini thuộc khu biệt cao cấp.

Vậy so với các khách sạn khác trong trung tâm thành phố, nhà khách Hải Quân có diện tích khá song rất thuận tiện để xây dựng những công trình có quy mô để phục vụ khách.

Cơ sở vật chất phục vụ du lịch đều liên quan mật thiết tới chất lượng phục vụ. Nó là một yếu tố dùng để đánh giá tiêu chuẩn chất lượng phục vụ cho khách sạn. Cơ sở vật chất trang bị cho hoạt động kinh doanh của Nhà Khách luôn được nâng

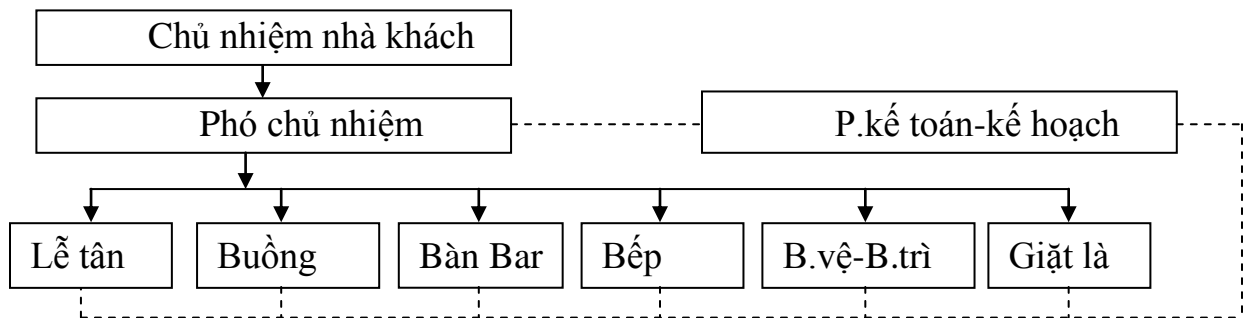
cấp đáp ứng ngày càng cao cho công tác phục vụ kinh doanh ăn uống và nghỉ ngơi.

Tổng số buồng, phòng là 160, tổng số giường là 228 trong đó buồng đôi là 124 phòng, buồng ba giường là 36. Nhà hàng gồm 6 phòng với 1080 ghế. Tỷ số quầy bar: 2 quầy với 50 ghế.

- + Phòng họp: 6 phòng với số lượng và quy mô như sau: 1 phòng họp < 20 chỗ, 2 phòng họp < 50 chỗ, 1 phòng họp 50-100 chỗ, 2 phòng họp > 100 chỗ
- + Nhà hàng 3 tầng: Tầng 1: có 44 bàn: 440 thực khách, tầng 2: 480 thực khách tầng 3: 480 thực khách
- + Phòng cưới bên trung tâm điều hành: Tầng 1: 180 khách, Tầng 6: phòng hội thảo (phòng VIP): 180 khách
- + Khu nhà hàng ngồi đỏ (khu biệt thự): 180 khách
- + 2 quầy bar: 1 quầy bên nhà hàng 6 tầng, 1 quầy bên nhà hàng 9 tầng

2.1.6. Cơ cấu tổ chức Nhà khách Hải Quân

Sơ đồ 1. Cơ cấu tổ chức Nhà khách Hải Quân



(Nguồn: phòng KH-nhà khách Hải Quân)

Chú thích: → Đường mệnh lệnh

 - - - - - Đường chức năng

❖ Chủ nhiệm nhà khách:

Thay mặt Nhà Khách tiến hành các giao dịch, giải quyết các công việc với cơ quan hữu quan như: UBND thành phố, sở du lịch thành phố, sở tài chính. Chủ

nhiệm Nhà khách trực tiếp quản lý phó chủ nhiệm và quản lý gián tiếp các phòng ban, bộ phận thông qua phó chủ nhiệm phụ trách việc chung của nhà khách bao gồm các lĩnh vực nhân sự, nội chính, đối ngoại, công việc kinh doanh, phân phối kết hợp cùng kế toán trưởng phụ trách lĩnh vực tài chính kế toán, kết hợp với các trưởng bộ phận thực hiện giám sát và kiểm tra các công việc chuyên môn của từng bộ phận chức năng.

❖ **Phó chủ nhiệm:**

Thực hiện chức năng quản lý, kiểm tra khảo sát mọi hoạt động của nhà khách.

❖ **Phòng kế toán – kế hoạch:**

Kế toán được chia theo chức năng riêng lẻ như: kế toán tổng hợp, kế toán thống kê, kế toán nhà khách, kế toán nhà hàng, kế toán phát lương, thủ kho. Bộ phận này có trách nhiệm hạch toán thu chi hàng quý, hàng năm theo từng mảng kinh doanh và toàn bộ Nhà khách theo sự phân công rõ ràng. Qua đó xây dựng kế hoạch thu chi hàng năm, kế toán tổ chức tài chính cho nhà khách.

Kế hoạch: xây dựng kế hoạch và đề án sản xuất kinh doanh cho nhà khách.

Các công việc liên quan sẽ được mỗi phòng ban chỉ đạo trực tiếp xuống các tổ trưởng các bộ phận. Các tổ trưởng sẽ chỉ đạo các nhân viên của mình thực hiện. Kết quả sẽ được báo trực tiếp trở lại.

Nếu khách có yêu cầu dịch vụ thì bộ phận lễ tân sẽ kết hợp với các bộ phận khác để phục vụ khách.

❖ **Bộ phận lễ tân:**

Là bộ phận quan trọng không thể thiếu của nhà khách, đây là nơi tiếp xúc với khách đầu tiên, đồng thời là nơi cung cấp và tiếp nhận thông tin từ phía khách hàng.

Trưởng bộ phận lễ tân: Chịu trách nhiệm chung về mọi hoạt động của bộ phận, giám sát, kiểm tra tình hình chung.

Quản lý: Là người chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của nhóm nhân viên

lễ tân dưới quyền mình. Trưởng bộ phận lễ tân giải quyết công việc của nhân viên khi giữa nhân viên lễ tân và khách không đạt được sự thống nhất.

Nhân viên lễ tân: Là người đầu tiên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, tiếp nhận yêu cầu của khách về việc nhận phòng, trả phòng, thanh toán các chi phí. Họ còn là người tiếp xúc các ý kiến phản hồi của khách khi lưu trú tại khách sạn, từ đó đưa ra mỗi phương án giải quyết phù hợp để thỏa mãn tốt nhất yêu cầu của khách.

❖ **Bộ phận buồng:**

Đóng vai trò rất quan trọng, sản xuất dịch vụ có được đánh giá tốt hay không cũng phụ thuộc vào phần lớn chuyên môn nghiệp vụ và sự năng động nhiệt tình trong công việc của từng nhân viên.

Bộ phận buồng bao gồm các công việc: Dọn dẹp, vệ sinh phòng nghỉ, khu khách nghỉ, bộ phận giặt là.

❖ **Bộ phận nhà hàng:**

Bộ phận nhà hàng có nhiệm vụ tổ chức các bữa ăn cho khách, tổ chức hội nghị, các cuộc họp và tiệc cưới, thời gian phục vụ từ 5h-22h.

Trưởng bộ phận: Là người chịu trách nhiệm về tình hình tổ chức của nhà hàng.

Nhân viên bàn: Là những người trực tiếp nhận yêu cầu của khách và phục vụ các món ăn đồ uống cho khách trong suốt bữa ăn.

Nhân viên bếp: Chịu trách nhiệm các món ăn theo thực đơn đặt trước và theo yêu cầu của khách đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm. Phối hợp cùng với bộ phận bàn chuyển đến khách đúng thời gian dùng bữa.

❖ **Bộ phận bảo vệ:**

Có nhiệm vụ tuần tra khu vực trong và ngoài của nhà khách, trông xe cho khách và nhân viên. Bộ phận bảo vệ hợp tác với các bộ phận khác như bộ phận lễ tân để giúp đỡ khách mang hành lý. Hợp tác với cơ quan địa phương và lực lượng công an khu vực nhà khách kinh doanh. Đảm bảo an toàn an ninh cho nhà khách

cũng như toàn bộ khách hàng của nhà khách.

❖ **Bộ phận giặt là:**

Nhân viên phòng giặt là tiến hành thu dọn phòng nghỉ của khách: Khăn mặt, khăn tắm, ga trải giường, vỏ chăn, vỏ gối trong phòng nghỉ của khách 2 lần 1 ngày vào 9h và 5h hàng ngày. Dọn dẹp vệ sinh phòng nghỉ cho khách.

Điều kiện làm việc:

Lao động gián tiếp: Làm việc 8h/ngày, được nghỉ thứ 7 và chủ nhật

Lao động trực tiếp: Làm theo chế độ phân ca. Bảng phân ca của bộ phận sẽ được thông báo trước ít nhất 1 tuần. Phụ cấp ca đêm sẽ được chi trả cho nhân viên làm việc từ 22h đến 6 giờ sáng hôm sau.

2.1.7. Kết quả hoạt động kinh doanh của Nhà Khách Hải Quân

Bảng 1: Tổng hợp lượt khách lưu trú năm 2008, 2009, 2010

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm thực hiện		
			2008	2009	2010
1	Phục vụ Quốc phòng				
A	Sản phẩm trên giao				
	Lượt khách nghỉ	L.khách	15,471	20,262	26,340
	Ngày khách nghỉ	N.khách	39,590	50,030	64,500
	Cấp giấy ra vào	L.người	13,590	13,750	13,980
B	Sản phẩm tự khai thác				
	Lượt khách ăn	L.khách	228,760	244,475	261,580
2	Phục vụ kinh tế				
	Lượt khách nghỉ	L.khách	20,980	22,788	25,010
	Ngày khách ăn	N.khách	38,409	39,305	41,079
	Lượt khách ăn	L.khách	279,600	295,500	316,185

(Nguồn: Phòng KH – Nhà khách hải Quân)

Qua bảng trên ta thấy lượt khách nghỉ của nhà khách không ngừng tăng nhanh qua các năm, chứng tỏ nhà khách hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao với bộ quân chủng và đã tận dụng hiệu quả năng lực dư thừa của mình để làm kinh tế. Hiện tại nhà khách đã đưa vào sử dụng 160 phòng để phục vụ cho việc lưu trú đối với khách quốc phòng và khách du lịch, với cơ sở vật chất và trang thiết bị hiện đại đáp ứng đủ tiêu chuẩn của khách sạn 3 sao, cùng với đội ngũ nhân viên đông đảo nhiệt tình. Tính riêng bộ phận buồng có 176 nhân viên đáp ứng đủ nhu cầu phục vụ khách nghỉ tại thời điểm không phải thời điểm chính vụ, trong thời điểm chính vụ khi khối lượng công việc và cường độ sử dụng lao động tăng thì có sự luân chuyển công tác giữa các bộ phận với nhau. Ví dụ như vào mùa cưới hỏi nhà khách tổ chức nhiều tiệc cưới bộ phận sẽ huy động thêm số người ở các bộ phận khác như buồng, bar. Có thể nói nhà khách Hải Quân sở hữu một lực lượng lao động đông đảo với

306 người phục vụ cho nhu cầu ăn, nghỉ của khách. Việc này cũng gây khó khăn cho việc sắp xếp, bố trí cho hợp lý nguồn nhân lực này, tuy nhiên nó cũng tạo cho nhà khách một lợi thế về nguồn nhân lực so với các khách sạn khác, khả năng khai thác năng lực lao động ở đây là rất lớn. Ngoài việc đáp ứng nhiệm vụ quốc phòng, Nhà khách nên tận dụng năng lực lao động dư thừa của mình để phát triển thêm về kinh tế. Để thu hút khách hàng ngày càng nhiều hơn, nhà khách cần quan tâm hơn đến giá cả vừa hấp dẫn khách vừa đảm bảo chất lượng sản phẩm, tăng cường công tác nâng cao quá trình phục vụ khách hoàn hảo hơn, tạo cho khách hàng tin tưởng, tín nhiệm đối với nhà khách.

Bảng 2 Kết quả kinh doanh của nhà khách Hải Quân qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	So sánh 2008,2009	So sánh 2009,2010
Dthu	39.298	42.468	47.172	108,07%	111,08%
Chi phí	31.774	34.047	37.408	107,15%	109,87%
LNTT	7.524	8.421	9.764	111,92%	115,95%
Nộp NSNN	3.304	3.712	4.322	112,35%	116,43%

(Nguồn: Phòng KH- Nhà Khách Hải Quân)

Năm 2010, Nhà khách đã hoàn thành vượt mức kế hoạch tất cả các chỉ tiêu đề ra và tăng khá so với kết quả năm 2009. Tổng doanh thu năm 2009 là 42.468 triệu đồng, năm 2010 là 47.172 triệu đồng, năm sau đã tăng so với năm trước là 4.704 triệu đồng, tương ứng với 111.08%. Cho thấy Nhà khách đảm bảo trang trải các khoản chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo cho Nhà khách có thể tái

sản xuất mở rộng và thực hiện các nghĩa vụ đối với nhà nước. Cả doanh thu và chi phí đều tăng, đảm bảo cho nhà khách có thể tái sản xuất giản đơn, cũng như tái sản xuất mở rộng và thực hiện các nghĩa vụ đối với nhà nước. Cả doanh thu và chi phí đều tăng nhưng mức tăng của doanh thu lớn hơn mức tăng của chi phí chứng tỏ Nhà khách đã sử dụng nguồn vốn và đầu tư có hiệu quả, làm cho chất lượng dịch vụ được cải thiện nên đã thu hút được nhiều khách hơn.

2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại nhà khách Hải Quân

2.2.1. Cơ cấu về nhân sự của nhà khách

Là một doanh nghiệp nhà nước trên cơ sở quy hoạch lại khai thác triệt để nhà cửa, đất đai dư thừa để làm kinh tế. Quản lý, sử dụng có hiệu quả tài sản, thực hiện đúng chính sách lao động và chế độ tiền lương, chăm lo tốt đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ, công nhân viên. Sau hơn 19 năm hoạt động, nhà khách Hải Quân nói riêng và công ty Hải Thành nói chung đã có nhiều biến chuyển về mặt nhân sự, đến nay đã có hơn 400 nhân viên nhiệt huyết, gắn bó với công ty, tận tâm với công việc...

Bảng 3: Bảng phân loại lao động trong năm 2008, 2009, 2010

STT	Tiêu chí phân loại	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	Giới tính						
	Nam	122	30%	135	32%	122	28%
	Nữ	283	70%	286	68%	312	72%
2	Trình độ						
	Đại Học	24	6%	25	6%	30	7%
	Cao Đẳng	8	2%	9	2%	6	1%
	Trung cấp	126	31%	126	30%	139	32%
	Sơ cấp	101	25%	101	24%	103	24%
	LĐPT	146	36%	160	38%	156	36%
3	Độ tuổi						
	< 30	210	52%	227	54%	239	55%
	30 - 35	82	20%	80	19%	91	21%
	36 - 50	89	22%	93	22%	87	20%
	> 50	24	6%	21	5%	17	4%
Tổng số lao động		405		421		434	

(Nguồn : Phòng KH- Nhà khách Hải Quân)

Lực lượng lao động của công ty liên tục được bổ sung đáp ứng nhu cầu quốc phòng, ra tăng quân số và kế hoạch phát triển của nhà khách. Năm 2008 nhà khách có 405 lao động, năm 2009 là 421 lao động và năm 2010 là 434 lao động. Để hiểu rõ nguồn nhân lực của nhà khách Hải Quân ta tìm hiểu một số tiêu chí sau.

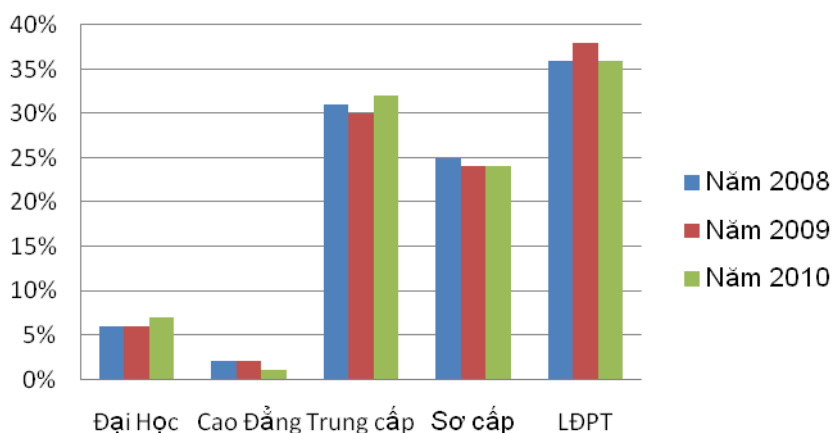
- Phân loại cơ cấu theo trình độ

Bảng 4. Cơ cấu lao động theo trình độ của nhà khách Hải Quân năm 2010

Chức năng	Số lượng	Trình độ chuyên môn				
		ĐH	CĐ	TC	SC	LDPT
Ban lãnh đạo	3	3	0	0	0	0
Kế toán – kế hoạch	17	11	5	1	0	0
Bộ phận quản lý	21	8	1	12	0	0
Bộ phận buồng	176	0	0	88	40	48
Bộ phận lễ tân, sảnh	18	8	0	5	3	2
Bộ phận nhà hàng	130	0	0	18	41	71
Điện nước, bảo trì, vscc	34	0	0	4	9	21
Giặt là	23	0	0	8	5	10
Bảo vệ	12	0	0	3	5	4
Tổng	434	30	6	139	103	156

(Nguồn: Phòng KH - Nhà khách Hải Quân)

Biểu đồ 1. Phân loại lao động theo trình độ qua các năm 2008, 2009, 2010



Qua bảng trên ta thấy tổng số nhân viên có trình độ đại học, cao đẳng là 36 người chiếm 8% chiếm tỷ lệ không cao. Trong khi đó số nhân viên có trình độ trung cấp, sơ cấp, lao động phổ thông chiếm tỷ trọng cao, cụ thể trung cấp có 139 người chiếm 32%, sơ cấp 103 người chiếm 24% và lao động phổ thông là 156 người chiếm 36%. Số lao động có trình độ cao chiếm tỷ lệ thấp trong số lao động

chuyên môn trong ngành khách sạn, đa số đều làm việc tại các phòng ban đòi hỏi trình độ chuyên môn cao như ban lãnh đạo, phòng kế toán – kế hoạch, bộ phận quản lý (lao động gián tiếp) còn lại các công việc khác ít yêu cầu hơn về trình độ như buồng, nhà hàng, bảo vệ, giặt là (lao động trực tiếp)...cũng tương đối phù hợp với đặc thù kinh doanh khách sạn, tuy nhiên điều này cũng gây bất lợi cho nhà khách trong việc thu hút khách, giảm sút tính cạnh tranh do không đáp ứng những yêu cầu cao, khắt khe của khách hàng. So sánh trình độ chuyên môn của nhân viên qua 2 năm gần đây ta thấy trình độ của nhân viên ngày một nâng cao như số lao động có trình độ đại học từ 6% tăng lên 7%, trung cấp từ 30% tăng lên 32%, sơ cấp vẫn giữ nguyên và lao động phổ thông giảm xuống còn 36%. Có được kết quả như trên có thể do nhà khách đã tuyển dụng thêm những lao động có trình độ chuyên môn cao và hàng năm nhà khách tuyển chọn nhân viên để đưa đi đào tạo nhằm đảm bảo chất lượng đối với công việc có nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao, tuy nhiên do ngân sách cho việc đào tạo còn hạn chế nên số người được cử đi học còn ít, dẫn đến trình độ được nâng cao nhưng vẫn chiếm tỷ lệ thấp so với toàn bộ nhân viên trong nhà khách (tăng từ 1% tới 2%). Do vậy trong thời gian tới cần chú trọng nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên hơn nữa để nâng cao trình độ chuyên môn cũng như chất lượng phục vụ.

➤ Phân loại cơ cấu lao động theo độ tuổi

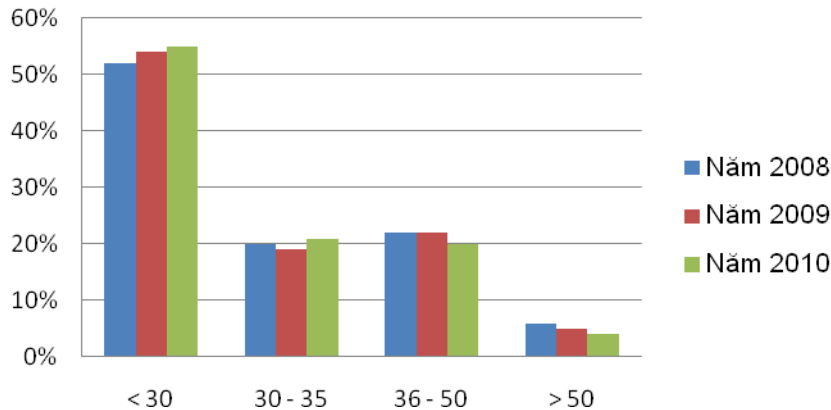
Bảng 5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính năm 2010

Chức năng	Số lượng	Giới tính		Độ tuổi			
		Nam	Nữ	<30	30 - 35	36 - 50	>50
Ban lãnh đạo	3	3	0	0	0	2	1
Kế toán – kế hoạch	17	4	13	3	7	6	1
Bộ phận quản lý	21	9	12	2	6	9	4
Bộ phận buồng	176	0	176	136	28	11	1
Bộ phận lễ tân, sảnh	18	2	16	12	5	1	0
Bộ phận nhà hàng	130	80	50	72	20	36	2
Điện nước, bảo trì...	34	12	22	9	11	13	1
Giặt là	23	0	23	5	8	7	3
Bảo vệ	12	12		0	6	2	4

Tổng	434	122	312	239	91	87	17
------	-----	-----	-----	-----	----	----	----

(Nguồn: Phòng KH - Nhà khách Hải Quân)

Biểu đồ 2. Phân loại lao động theo độ tuổi qua các năm 2008, 2009, 2010



Qua bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi ta thấy lực lượng lao động của nhà khách tương đối trẻ, số đông đáp ứng được yêu cầu làm việc và năng suất lao động cần sức trẻ của ngành dịch vụ kinh doanh khách sạn. Độ tuổi dưới 35 trong nhà khách Hải Quân chiếm 76% (330 người) năm 2010. Đội ngũ cán bộ nhân viên này nói chung năng động, sáng tạo, nhạy bén trong công việc. Do vậy cán bộ quản lý của nhà khách cần tạo điều kiện phát huy tính sáng tạo, tinh thần chăm chỉ học hỏi của họ.

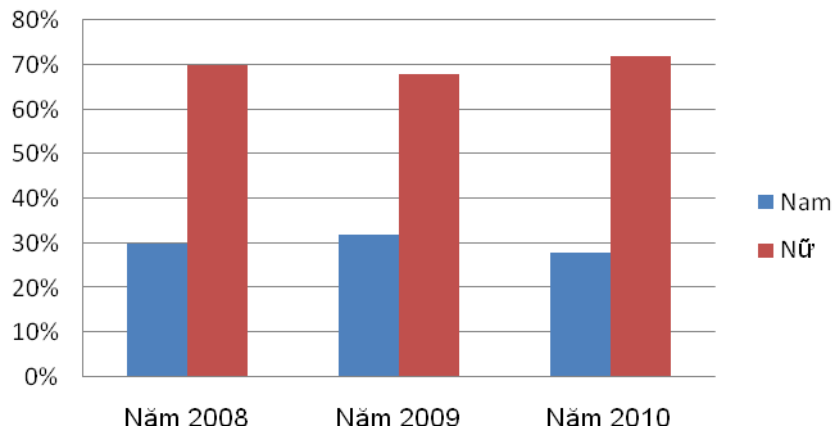
Bên cạnh đó số cán bộ công nhân viên ở độ tuổi 36 – 50 chiếm khoảng 20% (87 người) năm 2010, họ là những nhân viên lâu năm, có trình độ, tích lũy được nhiều kinh nghiệm và thường ở vị trí chủ chốt như quản lý, tổ trưởng...

Nhóm tuổi trên 50 chiếm tỷ lệ thấp với 4 % (17 người) năm 2010. Đây là những nhân viên gần đến tuổi về hưu, vẫn còn năng lực lao động và muốn góp sức mình vào sự phát triển của nhà khách.

Sự đan xen giữa các lao động trong các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn - nhà hàng nói chung và nhà khách Hải Quân nói riêng là cần thiết vì nó luôn có sự bổ sung lẫn nhau giữa kinh nghiệm và sức trẻ của nhân viên.

➤ Phân loại cơ cấu lao động theo giới tính

Biểu đồ 3. Phân loại lao động theo giới tính qua các năm 2008, 2009, 2010



Do đặc thù là ngành kinh doanh khách sạn nên số cán bộ công nhân viên nữ trong nhà khách chiếm tỷ lệ khá lớn trên tổng số nhân viên (trung bình qua 3 năm là 70%), do đặc điểm lao động trong khách sạn chủ yếu là nữ, lao động chân tay, yêu cầu sự tỉ mỉ, khéo léo... tập chung ở những bộ phận như buồng, bộ phận nhà hàng hay một số ở bộ phận hành chính- kế hoạch, còn lại những nơi yêu cầu kỹ thuật, sức khỏe như bảo vệ, bảo trì, nhà hàng dành cho nam giới (chiếm khoảng 30%). Nói chung cơ cấu lao động theo giới tính của nhà khách là hợp lý.

2.2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại nhà khách Hải Quân

Bảng 6. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại nhà khách Hải Quân

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm		Chênh lệch	
		2009	2010	Δ	%
Tổng DT	Tr.đồng	42.468	47.172	4704	11,08%
Tổng LN	Tr.đồng	8.421	9.764	1343	15,95%
Tổng số LĐ	Người	421	434	13	3,08%
Hiệu suất SD LĐ	Tr.đ/người	100,874	108,691	7,817	7,75%
Sức sinh lời của LĐ	Tr.đ/người	11,19	12,54	1,35	12,06%
Hiệu quả SD LĐ	Tr.đ/Người	20	22,5	2,5	12,5%

❖ Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động:

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động năm 2009} = \frac{42.468}{421} = 100,874 \text{ (Tr.đ/người)}$$

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động năm 2010} = \frac{47.172}{434} = 108,691 \text{ (Tr.đ/người)}$$

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động năm 2009} = \frac{8.421}{42143} = 20 \text{ (tr.đ/người)}$$

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động năm 2010} = \frac{9.764}{434} = 22,5 \text{ (tr.đ/người)}$$

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2009 là 100,874 đồng/ người, năm 2010 là 108,691 đồng/người. Năm 2010 tăng tuyệt đối so với năm 2009 là 7,817 đồng ứng với mức tăng tương đối là 7,75 %. Cùng với mức tăng của hiệu quả sử dụng lao động tương ứng với 12,5%. Điều này chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả

tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể cán bộ nhân viên của nhà khách Hải Quân đã có sự nỗ lực không ngừng trong việc quản lý, điều hành và sản xuất kinh doanh.

❖ Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động

$$\text{Sức sinh lời của LĐ năm 2009} = \frac{4.709}{421} = 11,19 \text{ (Tr.đ/người)}$$

$$\text{Sức sinh lời của LĐ năm 2010} = \frac{5.442}{434} = 12,54 \text{ (Tr.đ/người)}$$

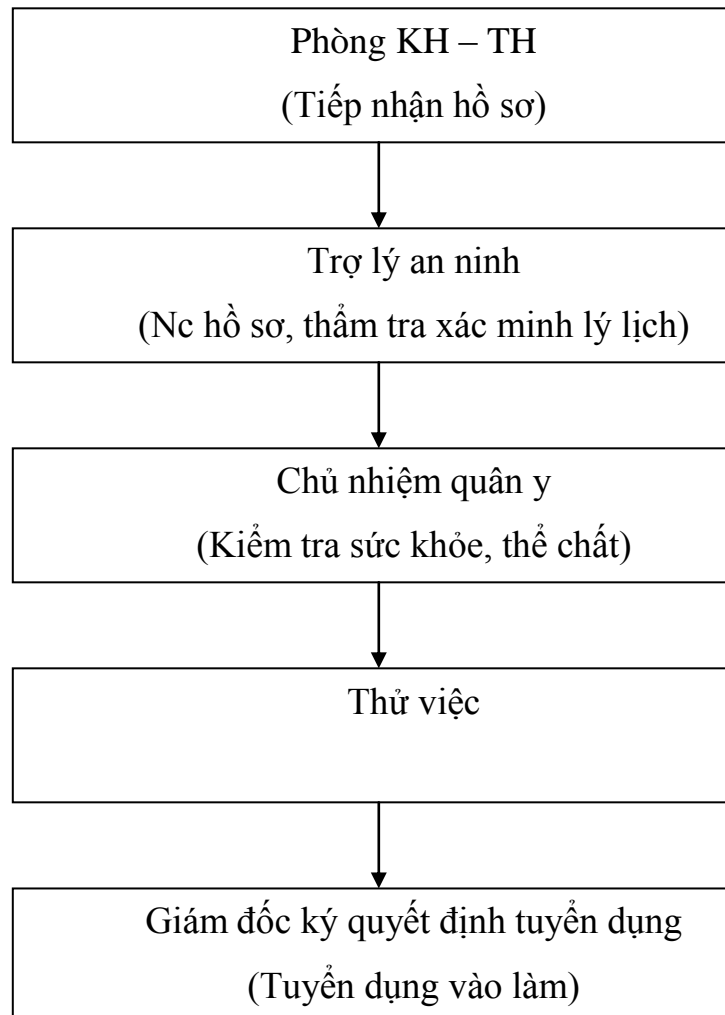
Chỉ tiêu sức sinh lời của lao động : Năm 2009 sức sinh lời của một lao động là 11,19 đồng, năm 2010 đạt 12,54 đồng. Sức sinh lời năm 2010 tăng so với năm 2009 là đồng tương ứng với mức tăng là 12,06%. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà nhà khách đã đạt được điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà khách trong 2 năm 2009 và 2010 là tốt và cần phát huy trong thời gian tới

2.2.3. Công tác tuyển dụng tại nhà khách Hải Quân

Nguyên tắc tuyển dụng: Căn cứ vào định biên quân số được duyệt, nhu cầu lao động trong từng lĩnh vực ngành nghề, nâng cao sản xuất kinh doanh (có thể xem xét đến các đối tượng chính sách) để tiến hành tuyển dụng.

Đối tượng tuyển dụng: Con em cán bộ trong ngành, các đối tượng bên ngoài khác phù hợp với yêu cầu tuyển dụng.

Sơ đồ 2. Quy trình tuyển dụng tại nhà khách Hải Quân



(Nguồn: Phòng KH - Nhà khách Hải Quân)

- Phòng kế hoạch –tổng hợp : Tiếp nhận hồ sơ xét tuyển, kiểm tra nội dung theo quy định.

- Trợ lý an ninh : Chịu trách nhiệm kiểm tra lại sức khỏe, thể chất mọi mặt theo yêu cầu ngành nghề mà người lao động được tuyển dụng.

- Chủ nhiệm quân y: Chịu trách nhiệm kiểm tra lại sức khỏe của người tuyển dụng.

- Ứng viên thử việc: Các ứng cử viên sẽ được thử việc trong một khoảng thời gian quy định của nhà nước, quy định về thời gian thử việc được quy định như sau:

+ Đối với các chức danh ngành nghề cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật, cán bộ quản lý điều hành từ cao đẳng, đại học trở lên thời gian thử việc là 60 ngày

+ Các chức danh trình độ trung cấp, thợ kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ thời gian thử việc là 30 ngày

+ Lao động phổ thông là 6 ngày

Trong thời gian thử việc, căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của người lao động để quy định ký hoặc không ký hợp đồng lao động, việc này do giám đốc công ty hoặc chủ nhiệm nhà khách ký hợp đồng.

Tiến trình tuyển dụng của nhà khách đã được phê duyệt và áp dụng tuy nhiên trong quá trình tuyển dụng không phải lúc nào cũng tuân theo một trình tự đầy đủ. Trường hợp tiếp nhận con em cán bộ vào các vị trí mang tính lao động chân tay như nhân viên buồng, bar, bảo vệ... thì tiến trình tuyển dụng thường bỏ qua giai đoạn phỏng vấn, kiểm tra tay nghề, giai đoạn này thường diễn ra với tính chất là cuộc gặp gỡ ban đầu nhằm thu nhận hồ sơ và nhân viên vào thử việc luôn. Trường hợp tuyển cán bộ giỏi, có năng lực thì tiến hành theo đúng tiến trình. Nhà khách Hải Quân tiến hành tiếp nhận nhân viên tại bất cứ thời điểm nào, theo hình thức tiếp nhận con em cán bộ. Nhà khách không áp dụng các phương thức tuyển dụng như quảng cáo, đến các trường đại học, cao đẳng, các cơ quan cung ứng lao động... đây là một cách tuyển dụng nhằm mang lại lợi ích cho những cán bộ công nhân viên đã cống hiến trong ngành quân đội thông qua việc giải quyết công ăn việc làm cho những người thân của họ. Cách thức này sẽ tạo ra một môi trường tốt trong ngành, cho công nhân viên thấy được sự quan tâm của công ty tới đời sống mỗi cá nhân, từ đó giúp họ tin tưởng, nhiệt tình làm việc và cống hiến hơn nữa cho quân đội.

Tuy nhiên ta có thể nhận thấy cách thức tuyển dụng này sẽ không giúp cho Nhà khách có được đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm việc đúng ngành nghề, bỏ qua cơ hội tuyển dụng, trọng dụng, tận dụng nhân tài trong xã hội, thậm chí với

cách thức tuyển dụng như vậy sẽ gây khó khăn cho Nhà khách khi ứng phó với những đòi hỏi ngày càng cao của thị trường khi mà khách hàng của ngành dịch vụ ngày càng khó tính với những nhu cầu, thị hiếu của mình. Do vậy nó có liên quan đến vấn đề hoạch định nhân sự trong Nhà khách, tức là gây khó khăn cho Nhà khách trong việc xác định nhân sự dưới những điều kiện thay đổi của môi trường. Hơn nữa nhân viên được tuyển chỉ vì mong muốn được đáp ứng công việc trước mắt, làm việc không đúng ngành nghề chuyên môn, sẽ cảm thấy không thoải mái khi làm việc, không có sự đam mê, làm việc thiếu nhiệt tình, dẫn đến năng suất lao động không cao. Khi hướng dẫn, đào tạo, quản lý và sử dụng những nhân viên này sẽ gây khó khăn hơn cho Nhà khách. Vì lâu dài những nhân viên này sẽ muốn từ bỏ công việc để tìm kiếm một công việc tốt hơn, đúng với chuyên môn của họ.

Bảng 7. Số lượng nhân viên tuyển dụng trong 3 năm 2008, 2009, 2010

DVT: Người

Năm	2008	2009	2010
Theo kế hoạch	12	13	10
Thực tuyển:			
- Tuyển từ nội bộ	12	15	12
- Tuyển từ bên ngoài	2	1	1
Tổng số lượng tuyển	14	16	13

(Nguồn: Phòng KH - Nhà khách Hải Quân)

Căn cứ vào nhu cầu tuyển dụng hàng năm cùng với số nhân viên đến độ tuổi về hưu, chuyển công tác mà hàng năm nhà khách tiến hành tuyển dụng nhân viên. Năm 2008 và 2009 theo kế hoạch đề ra số lượng cần tuyển là 25 người trong đó thực tuyển là 30 người, vượt chỉ tiêu 5 người. Có sự tăng này là do công tác tuyển dụng lấy từ nguồn nội bộ, bởi sự quen biết, cũng một phần bởi nhu cầu kinh doanh

do nhà khách Hải Quân đã đi vào sử dụng khu nhà nghỉ 9, văn phòng cho thuê nhằm mở rộng sản xuất kinh doanh. Năm 2010 số lượng nhân viên tuyển thêm là 13 người, ít hơn 2 năm trước do không có thay đổi nhiều trong kế hoạch sản xuất kinh doanh.

Thực trạng Nhà khách cho thấy, việc tuyển dụng công nhân viên còn chưa hợp lý, nhiều người làm việc trái ngành nghề, làm ảnh hưởng đến năng suất lao động. Mặc dù đã có sự bố trí sắp xếp lại công việc, tìm vị trí thích hợp cho nhân viên nhưng do khi tuyển dụng bị chi phối bởi sự quen biết, nhân viên được tuyển dụng trước, tuyển dụng sau, cộng thêm tình trạng thừa thiếu, nghỉ việc giữa chừng của nhân viên ở một số bộ phận nên xảy ra tình trạng thừa thiếu lao động.

Tóm lại: Công tác tuyển dụng nhân sự của Nhà khách Hải Quân chưa đạt hiệu quả cao. Từ vấn đề tuyển dụng này sẽ gây ảnh hưởng nhiều đến công tác sản xuất kinh doanh, quản lý nhân lực của Nhà khách. Nhà khách cần nhìn nhận lại, rút kinh nghiệm, tìm biện pháp khắc phục, tuyển dụng một cách nghiêm túc và kế hoạch hơn.

2.2.4. Công tác đào tạo phát triển nhân sự tại Nhà khách

❖ Công tác đào tạo nhân sự :

Đào tạo phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế - xã hội và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển, hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực về kinh tế - xã hội. Đào tạo được coi như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Hiện nay chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp.

Tại nhà khách Hải Quân sau khi được tuyển dụng tất cả mỗi nhân viên tham gia một chương trình làm quen và định hướng công việc. Nội dung chủ yếu tập trung vào việc giới thiệu về nội quy, chính sách, chế độ ưu đãi, đãi ngộ, cơ cấu tổ chức cũng như tham quan nơi làm việc của các bộ phận. Trước khi làm việc chính

thức đội ngũ lao động trực tiếp tham gia đào tạo theo kế hoạch của nhà khách. Việc đào tạo thường diễn ra tại nơi làm việc với hình thức kèm cặp và hướng dẫn tại chỗ, hình thức này được thực hiện trong quá trình làm việc của nhân viên. Ban đầu các trưởng bộ phận sẽ giải thích toàn bộ công việc cho các nhân viên dưới quyền của mình và do họ phụ trách. Sau đó các tổ trưởng sẽ tiến hành kiểm tra, quan sát và điều chỉnh những thao tác hoặc cung cách ứng xử chưa tốt, chưa đạt yêu cầu của nhân viên trong quá trình làm việc của họ. Với những nhân viên được tuyển vào đợt sau khi hướng dẫn các thao tác nghiệp vụ được giao cho tổ trưởng bộ phận hoặc các nhân viên trong tổ hướng dẫn dưới sự kiểm tra của tổ trưởng các bộ phận. Phương thức đào tạo này đã giúp nhà khách giải quyết được yêu cầu công việc trước mắt, không tốn kém chi phí đào tạo, giúp nhân viên lĩnh hội được kỹ năng của người làm trước giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên với cách này nhân viên không có cơ hội để nắm bắt các kỹ năng công việc, làm việc còn dập khuôn, máy móc.

Ngoài ra nhà khách còn áp dụng nhiều hình thức nâng cao tay nghề cho nhân viên thông qua các khóa học chuyên sâu, khóa học ngắn ngày ở trung tâm hay thuê các chuyên gia tới trực tiếp tới giảng dạy. Phương thức này giúp nhà khách có cơ hội nâng cao kỹ năng công việc của nhân viên với lượng kiến thức khá đầy đủ về lý thuyết lẫn thực hành. Song, lại tốn kém chi phí cho nhà khách cũng như dành thời gian cho nhân viên đi học nên phương pháp này ít được chú trọng.

Bảng 8: Công tác đào tạo, bồi dưỡng 2008-2010

Chỉ tiêu	Đơn vị	2008	2009	2010
Theo kế hoạch	Người	23	29	30
Thực tế	Người	20	25	28
Lĩnh vực đào tạo				
- Quản lý	Người/Năm	2	3	2
- Ngoại ngữ		4	5	6
- Nghiệp vụ du lịch		14	17	20
Tổng chi phí	Triệu đồng	25.7	28	31.5

(Nguồn: Phòng KH- Nhà khách Hải Quân)

Qua bảng trên ta thấy, công tác đào tạo nhân viên hàng năm của nhà khách luôn tăng so với năm trước. Trong đó đào tạo nghiệp vụ du lịch là chính, kế tiếp là học ngoại ngữ và quản lý. Điều này cho thấy nhà khách đang đi đúng hướng đào tạo và phát triển của mình nhằm phục vụ tốt hơn cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc nâng cao năng lực chuyên môn và ngoại ngữ là rất cần thiết. Nhân viên lễ tân, bar của nhà khách cũng đã có kiến thức về ngoại ngữ, song còn chưa nhiều, chưa sâu, về lâu dài cần phải được đào tạo cơ bản để họ có thể giao tiếp với khách hàng. Thị trường khách hàng đang ngày càng mở rộng, việc nhân viên có thể nói nhiều hơn 2 ngoại ngữ là rất cần thiết. Nâng cao năng lực quản lý thời gian qua cũng được nhà khách chú trọng, có đội ngũ những người quản lý giỏi sẽ là yếu tố quan trọng tạo nên hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh của nhà khách. Nhà khách đã chú trọng hỗ trợ kinh phí đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý của mình như trưởng các bộ phận, phòng ban. Đồng thời cả ban giám đốc cũng luôn luôn chú trọng đến việc tự nâng cao trình độ của mình để đảm bảo theo kịp sự phát triển chung của xã hội.

Đánh giá kết quả đào tạo: Hiện tại việc đánh giá kết quả đào tạo trên cơ sở xây dựng hệ thống đánh giá hoặc tổ chức đánh giá tại doanh nghiệp chưa được tiến hành. Vì vậy sau quá trình đi vào hoạt động công tác đào tạo chưa được chú trọng nâng cao và không được duy trì liên tục dẫn đến kết quả đào tạo chưa cao, việc nâng cao chất lượng của đội ngũ lao động còn hạn chế.

❖ Công tác phát triển nhân sự:

Nhà khách Hải Quân đặc biệt chú trọng đến công tác phát triển nhân sự tại Nhà khách. Bản thân đội ngũ cán bộ công nhân viên ở đây là con em trong ngành nên tạo cơ hội phát triển công việc cho họ là vấn đề đáng quan tâm.

Nhà khách hàng năm không ngừng tiếp cận thêm nhân viên mới, có những nhân viên làm việc trái chuyên môn để chờ làm việc, chờ cơ hội sau này. Nhà khách quan tâm đa dạng hoá, phong phú hoá công việc cho họ vừa tiếp cận, đào tạo tại chỗ và mở ra cho họ những công việc mới trong tương lai. Những nhân viên được đào tạo công việc mới sẽ cảm thấy hứng thú hơn và hướng con đường phát triển của mình theo công việc đó.

Quan tâm đến những nhân viên chịu khó làm việc, tích lũy nhiều kinh nghiệm, Nhà khách Hải Quân tạo sự phát triển công việc của họ trở thành những người giới thiệu, hướng dẫn, chỉ bảo công việc cho những nhân viên mới.

Nhân viên phải có biểu hiện tích cực, đóng góp đáng kể, sáng kiến hiệu quả, không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ được cân nhắc đưa lên những vị trí quản lý.

Có nhiều cách, nhiều con đường để phát triển công việc cho nhân lực công ty. Đây là một vấn đề đáng chú ý, bởi mỗi công ty muốn có đội ngũ lao động ổn định, gắn bó lâu dài với mình thì phải tạo ra nhiều cơ hội để đào tạo cũng như phát triển công việc cho những nhân viên.

Tóm lại: Nhà khách Hải Quân trong những năm qua đã có những thành công nhất định trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đào tạo phát triển nguồn nhân lực, hoàn thành nhiệm vụ quốc phòng do cấp trên giao.

- Lực lượng lao động của Nhà khách đã được nâng cao trình độ, đã được trang bị đầy đủ những kiến thức cơ bản nhất về công việc của mình ...giúp cho công tác quản lý lao động của Nhà khách được dễ dàng nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh

- Nhà khách đã xây dựng được một quy trình đào tạo từ khâu lập kế hoạch cho đến các khâu thực hiện, theo dõi, đánh giá và lưu trữ. Nhà khách đã xây dựng được một kế hoạch đào tạo với loại hình đào tạo phù hợp với định hướng phát triển của Nhà khách.

Song bên cạnh những thành tựu đạt được, đáng quan tâm hơn là những hạn chế còn tồn đọng trong công tác tuyển dụng nhân viên theo phương thức tiếp nhận con em cán bộ gây ra những khó khăn nhất định cho Nhà khách như: Thừa nhân lực không cần thiết, thiếu nhân lực cần thiết, công nhân viên làm việc không đúng ngành nghề, không phát huy được hết năng lực lao động,...

Nguyên nhân của thực trạng này là do:

- Công tác tuyển dụng còn bị thu hẹp, chưa triệt để, không khách quan, phụ thuộc vào cấp trên cùng sự quen biết.

- Công tác đào tạo của Nhà khách đã được quan tâm song mới chỉ chú trọng đến trình độ tay nghề, trình độ chuyên môn của nhân viên ngũ lao động trực tiếp sản xuất.

- Do Nhà khách chưa xây dựng được một bản kế hoạch hợp lý và sử dụng lao động một cách hợp lý.

2.2.5. Công tác đánh giá nhân sự

Công tác đánh giá thực hiện công việc ở nhà khách Hải Quân được thực hiện đầy đủ 2 lần/ 1 năm cho từng cán bộ và nhân viên trong phạm vi toàn công ty. Việc đánh giá thực hiện công việc được tiến hành dựa trên cơ sở theo dõi tình hình thực làm việc của từng người lao động thông qua: Kết quả công việc(cả số

lượng và chất lượng), tinh thần trách nhiệm đối với công việc, thái độ và tác phong làm việc, mức độ đóng góp cho nhà khách thông qua các hoạt động kinh doanh cụ thể. Trong khi đánh giá cần tới bảng chấm công hàng tháng cho cán bộ công nhân viên và bản nội quy, quy chế của nhà khách để đối chiếu. Đánh giá 2 lần/1 năm là phù hợp đối với nhà khách vì trong thời gian 6 tháng, nhân viên của nhà khách có thể bộc lộ khả năng, ý thức cũng như tác phong, tinh thần hợp tác và đóng góp cho nhà khách. Vì vậy, sau 6 tháng nhà khách lại tổ chức đánh giá để có sự nhận xét đối với mỗi người lao động. Ban chủ nhiệm nhà khách căn cứ vào kết quả công tác của cán bộ, nhân viên tùy theo sự tiến bộ và đóng góp của từng người để xét duyệt thưởng hoặc xác định chỉ tiêu nâng lương cho phù hợp. Ngoài ra nhà khách còn tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc hàng tháng để tiến hành trả lương. Cụ thể đối với loại A (được khen thưởng, hoàn thành tốt công việc được giao) hệ số thành tích là 1,2. Loại B (hoàn thành công việc) hệ số thành tích là 1. Loại C (chưa hoàn thành công việc được giao) hệ số thành tích là 0,8. Sau khi tổng hợp kết quả ở phiếu đánh giá nhân viên, phòng kế toán - kế hoạch lập danh sách xếp loại cho tất cả các cán bộ và nhân viên. Danh sách này được công khai với mọi người lao động, nếu có ý kiến phản hồi thì ban chủ nhiệm sẽ xem xét, điều chỉnh lại cho hợp lý, nếu không có ý kiến thì được gửi cho giám đốc công ty để xem xét đề ra mức thưởng cho những người có kết quả tốt, đồng thời xét nâng lương tùy theo sự tiến bộ và đóng góp của từng người, mỗi lần có thể nâng từ 1 đến 2 bậc lương, cũng có trường hợp không được nâng

Việc đánh giá thực hiện công việc của nhà khách giúp nhân viên có thêm động lực để hoàn thành tốt hơn công việc của mình đồng thời thấy được những hạn chế của bản thân để có tinh thần phấn đấu tốt hơn. Mặt khác, mỗi nhân viên đều tự xác định được mức độ phấn đấu của mình so với các nhân viên khác trong nhà khách,

qua đó họ sẽ có ý thức thi đua trong lao động, tăng hiệu quả lao động, mang lại lợi ích cho nhà khách cũng như bản thân.

Nhà khách Hải Quân đã chú trọng tới công tác đánh giá nhân viên, góp phần khích lệ người lao động làm việc, tự trang bị kiến thức để nâng cao trình độ của mình trong công việc, đem lại lợi ích cho bản thân và đóng góp một phần vào sự phát triển của nhà khách. Song cùng với kế hoạch phát triển nhà khách trong những năm tới, ban chủ nhiệm nhà khách nên có kế hoạch hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá thực hiện công việc của các cán bộ và nhân viên, để công tác đạt hiệu quả hơn nữa làm cơ sở để thực hiện các chế độ đãi ngộ nhân sự hợp lý và chính xác, góp phần nâng cao hiệu quả của công tác quản lý nhân sự ở nhà khách, tạo một nền tảng vững chắc cho nhà khách ổn định và phát triển.

2.2.6. Đãi ngộ nhân sự trong nhà khách Hải Quân

➤.....T

ình hình lương bổng

Quỹ lương được hình thành từ : Quỹ tiền lương theo đơn giá tiền lương được giao, tiền lương bổ sung theo chế độ quy định của Nhà nước, quỹ tiền lương từ các hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ khác và quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang (nếu có).

Nguyên tắc quản lý và phân phối tiền lương là dựa trên ngày công thực tế, mức hoàn thành nhiệm vụ và đảm bảo theo ngạch, bậc, hệ số của công việc đang đảm nhiệm, thang bảng lương quy định đã được hướng dẫn chuyển xếp lương cũ sang lương mới tại thông tư số 01/2005/TT – BLĐTBXH ngày 05/05/2005 theo nghị định số 2005/2004 NĐ - CP .

Công thức tính lương tháng của 1 nhân viên trong Nhà khách Hải Quân (áp dụng đối với toàn công ty Hải Thành)

❖ Trường hợp hưởng lương với nhân viên quốc phòng

$$Li = TL_{\min} DN (H_{CB} + H_{PC} \text{ nếu có}) * Ci / Cd * Ki$$

- Li : Tiền lương thực nhận của người lao động
- $TL_{\min} DN$: Tiền lương tối thiểu của doanh nghiệp
- H_{CB} : Hệ số lương cấp bậc
- H_{PC} : Hệ số phụ cấp
- C_i : Ngày công thực tế của người lao động
- C_d : Ngày công theo chế độ 26 ngày
- K_i : Hệ số hoàn thành công việc

Ví dụ: Tính lương cho nhân viên Lê Thanh Thủy ở phòng kế toán.

$$TL_{\min} DN : 880.000đ$$

$$H_{CB} : 3,2(QNCN)$$

$$H_{PC} : 0$$

$$C_i : 26$$

$$C_d : 26$$

$$K_i : 1,2$$

$$Li = 880.000(3,2+0)*26/26*1,2 = 3.379.200đ$$

Hệ số cấp bậc được tính theo quy định của nhà nước trong việc thực hiện chế độ tiền lương đối với quân nhân, công nhân viên chức quốc phòng hưởng lương hoặc sinh hoạt phí từ nguồn ngân sách nhà nước.

❖ **Trường hợp hưởng lương doanh nghiệp**

$$Li = TL_{\min} DN (H_{DN} + H_{PC} \text{ nếu có}) * Ci / Cd * K$$

- Li : Tiền lương thực nhận của người lao động
- $TL_{\min} DN$: Tiền lương tối thiểu của doanh nghiệp
- H_{DN} : Hệ số lương doanh nghiệp
- H_{PC} : Hệ số phụ cấp
- C_i : Ngày công thực tế của người lao động ($C_i < C_d$)

- C_d : Ngày công theo chế độ 26 ngày

- K_i : Hệ số hoàn thành công việc

Ví dụ: Tính lương cho nhân viên Trần Thị Oanh thuộc phòng kế toán.

$TL_{\min DN}$: 880.000đ

H_{CB} : 2,34

H_{PC} : 0

C_i : 26

C_d : 26

K_i : 1,2

$Li = 880.000(2,34+0)*26/26*1,2 = 2.471.040đ$

Thông qua cách tính lương đối với nhân viên quốc phòng và cách tính lương đối với người lao động hưởng lương doanh nghiệp ta thấy chế độ trả lương cho người lao động không đồng đều, chưa sát với kết quả làm việc và cống hiến của nhân viên. Mức độ chênh lệch tiền lương là cao giữa một bên là nhân viên quốc phòng và một bên là nhân viên hưởng lương doanh nghiệp. Làm cho nhân viên mất tinh thần phấn đấu và động lực để hoàn thành tốt công việc được giao.

Phụ cấp lương:

- Phụ cấp chức vụ: Áp dụng cho chức danh như Giám đốc, kế toán trưởng, phó phòng nghiệp vụ, chủ nhiệm, phó chủ nhiệm Nhà khách, trạm trưởng trạm 74, trạm phó trạm 74, kế toán trưởng chi nhánh, chủ nhiệm quân y.

- Phụ cấp trách nhiệm: Áp dụng chức danh như quản đốc, phó quản đốc, trưởng bộ phận kế toán Nhà khách, trưởng bộ phận kế hoạch Nhà khách.

- Phụ cấp làm đêm: Được áp dụng cho bộ phận bảo vệ làm việc từ 22h đến 8h sáng hôm sau. Mức phụ cấp làm thêm áp dụng theo luật lao động.

- Phụ cấp đồng phục: Mỗi năm nhân viên trong công ty được phụ cấp đồng phục từ 500.000 – 1.000.000đ/người.

➤ Môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến

Nhà khách Hải Quân là nơi có môi trường làm việc tốt và ổn định, đời sống của cán bộ nhân viên luôn được đảm bảo, ngoài lương chính nhà khách còn có tiền thưởng, phụ cấp đối với những đóng góp của nhân viên. Hàng năm nhà khách luôn tổ chức các ngày lễ truyền thống như ngày Quốc tế phụ nữ 8/3, ngày phụ nữ Việt Nam 20/11 cho cán bộ nữ. Tổ chức cho nhân viên đi tham quan 1 năm/1 lần, tổ chức các chương trình văn nghệ, tặng quà cho con em cán bộ công nhân viên vào các dịp lễ tết...

Nhà khách luôn dành những khoản tiền đầu tư vào việc mua các máy móc, thiết bị và dụng cụ làm việc hiện đại để phục vụ cho quá trình làm việc của nhân viên

Tuy nhiên do nhà khách là doanh nghiệp nhà nước thuộc quân chủng Hải Quân nên không tránh khỏi sự cứng nhắc trong công việc, công việc giải quyết mang tính mệnh lệnh làm mất đi sự sáng tạo của nhân viên, vô hình chung đã tạo ra sự áp lực và gây không khí căng thẳng trong công việc. Cơ hội thăng tiến cho cán bộ nhân viên chưa được chú trọng, việc đề bạt chức vụ cho một số bộ phận trong nhà khách còn sử dụng phương pháp làm việc lâu năm mới được thăng chức.

➤C

hệ độ khen thưởng- kỷ luật

- Tiền thưởng: Dựa vào trên người có sáng chế, mức độ hoàn thành công việc của từng tháng, giải quyết vấn đề về khen thưởng do giám đốc công ty quyết định.

- Mức thưởng: Tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, giám đốc đưa ra mức thưởng cụ thể. Thưởng lễ tết: Công ty sẽ phân phối cho người lao động phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh, tiền tết không quá 2 tháng tiền lương đang hưởng của tháng liền kề trước

Kỷ luật: Bên cạnh những chính sách đãi ngộ thì tính kỷ luật trong lao động tại nhà khách cũng thực hiện. Cắt trừ tiền thưởng và có hình thức kỷ luật ở mức độ cảnh cáo, sau tăng dần mức kỷ luật đối với nhân viên vi phạm ở mức nặng hơn như:

- Kỷ luật cảnh cáo trước toàn thể nhân viên, cắt thưởng của tháng đó và 60% tiền thưởng cuối năm
- Kỷ luật và thuyết chuyên vị trí làm việc với điều kiện làm việc với mức lương thấp hơn.
- Kỷ luật buộc thôi việc
- Nhà khách có thể thực hiện cảnh cáo và phạt đối với nhân viên nghỉ việc không lý do.

2.3. Nhận xét chung về công tác quản trị nhân lực tại Nhà khách Hải Quân

Qua khảo sát thực tế kết hợp với việc phân tích tình hình nhân sự của nhà khách, ta thấy nhà khách đã thực hiện một số chính sách về nhân sự có hiệu quả, đã khuyến khích và tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên bên cạnh những mặt đã đạt được nhà khách vẫn còn nhiều mặt hạn chế về công tác quản trị nguồn nhân lực. Nhìn tổng quát lại, ta có thể nhận định như sau:

Những kết quả đã đạt được

Về đội ngũ lao động: Hầu hết là lao động trẻ (Độ tuổi dưới 35 trong nhà khách Hải Quân chiếm 76% (330 người) năm 2010), năng động, nhiệt tình trong công việc, có sức khỏe tốt. Tổ trưởng các bộ phận tương đối gương mẫu, đi đầu trong mọi hoạt động của nhà khách

Về năng lực quản lý: Những nhà quản lý thường là nhân viên đã gắn bó với nhà khách từ lâu, có nhiều kinh nghiệm chuyên môn (Số nhân viên từ 35 đến 50 tuổi có 87 người chiếm 20%). Có chủ trương định hướng phát triển kinh doanh đúng đắn, quan tâm đến việc đầu tư đào tạo nguồn nhân lực của công ty để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Nhà khách cũng đã đầu tư cho công tác huấn luyện cả về số lượng cũng như kinh phí (năm 2008 với 20 người tham gia đào tạo kinh phí là 25,7 triệu đồng, sang tới năm 2010 số người tham gia đào tạo là 28 người tăng mức kinh phí lên 31,5 triệu đồng),

bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao tay nghề cho cán bộ nhân viên, tổ chức các lớp học nhằm nâng cao trình độ nghiệp vụ và khuyến khích mọi người tích cực tự học tập, trao đổi kinh nghiệm nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Nhà khách quan tâm tới đời sống cán bộ công nhân viên, thường xuyên tổ chức các hội thi văn hoá, văn nghệ do Quân chủng tổ chức. Mặt khác còn quan tâm tới con em cán bộ như tổ chức các chương trình văn nghệ, tặng quà cho con em cán bộ công nhân viên vào các dịp lễ tết...

Những mặt hạn chế

Về công tác tuyển dụng. Hàng năm nhà khách vẫn tiến hành tuyển dụng thêm nhân viên cho nhu cầu nội bộ cũng như do tình hình sản xuất kinh doanh đòi hỏi. Năm 2010 số lượng nhân viên tuyển thêm là 13 người, trong đó tuyển từ nguồn nội bộ là 12/13 người chiếm khoảng 92,3%. Nhà khách tuyển nhân viên theo chế độ “ưu tiên con em trong ngành” chính điều này dẫn đến hậu quả nhân viên của Nhà khách có trình độ học vấn chưa cao, không đúng chuyên ngành, trình độ chuyên môn còn yếu kém (tổng số nhân viên có trình độ đại học, cao đẳng chiếm 8%. Trong khi đó số nhân viên có trình độ trung cấp, sơ cấp, lao động phổ thông chiếm tỷ trọng cao, cụ thể trung cấp có chiếm 32%, sơ cấp chiếm 24% và lao động phổ thông là chiếm 36%).

Công tác đào tạo và phát triển nhân sự. Việc đào tạo tại chỗ và gửi đi học tuy đã được nhà khách thực hiện, tuy nhiên do ngân sách hạn chế nên hàng năm số nhân viên được đào tạo còn ít, năm 2010 mới chỉ có 28/434 người được cử đi đào tạo, chiếm 6,5% so với toàn bộ nhân viên của nhà khách.

Vấn đề lương chưa hợp lý, không sát với kết quả công việc của họ việc đề bạt nhân viên, cơ hội thăng tiến cho nhân viên còn khó khăn, làm giảm sự nhiệt tình sáng tạo, tinh thần phấn đấu của nhân viên

Nhà khách chưa có tổ chức các cuộc thi tay nghề cho nhân viên nên chưa kích thích khả năng làm việc và tinh thần cống hiến ý tưởng sáng tạo trong công việc cho nhà khách.

Tất cả những điều đó gây ảnh hưởng không nhỏ tới chất lượng và năng suất lao động, kết quả kinh doanh của nhà khách. Vấn đề nhà khách cần khắc phục để tạo uy tín với khách hàng, nâng cao hiệu quả kinh doanh, vươn cao hơn và khẳng định vị trí của mình trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI NHÀ KHÁCH HẢI QUÂN

3.1. Phương hướng và Mục tiêu quản trị nhân sự tại Nhà khách Hải Quân

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của nhà khách trong thời gian tới

- + Duy trì sự ổn định và phát triển công ty, giữ vững lòng tin với khách hàng bằng việc nâng cao hơn nữa chất lượng phục vụ khách
- + Hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch mà bộ quân chung Hải Quân giao cho, phục vụ tốt công tác quốc phòng, kết quả kinh doanh năm sau cao hơn năm trước
- + Mở rộng các loại hình kinh doanh dịch vụ, khai thác triệt để các cơ sở vật chất sẵn có để kinh doanh, duy trì và giữ vững khách hàng truyền thống, tăng cường công tác tiếp thị quảng bá, có chính sách khuyến khích và cơ chế hợp lý đối với khách hàng lớn, khách hàng thường xuyên của công ty.
- + Tiếp tục cải tạo nâng cao cơ sở hiện có như các nhà phòng nhà hàng, hội trường, hệ thống xử lý nước thải, rác thải và hệ tầng khác như đường nội bộ, cây xanh, điện nước, điện thoại, internet nhằm đáp ứng nhu cầu đủ tiêu chuẩn khách sạn 3 sao
- + Phát động các phong trào thi đua, biểu dương người tốt việc tốt tạo không khí vui tươi phấn khởi để hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra.
- + Trong tương lai phấn đấu đạt tiêu chuẩn bốn sao để chiếm thị phần cao trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn- nhà hàng trên địa bàn thành phố Hải Phòng

3.1.2. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân sự của công ty

- Nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự phải hợp lý đảm bảo tái sản xuất sức lao động, tránh tình trạng bóc lột sức lao động, phải tuân theo luật lao động và những quy định của Nhà nước.
- Phải vừa tiết kiệm lao động vừa đảm bảo chất lượng lao động trong khi lao động trong khách sạn có hệ số luân chuyển cao, có xu hướng tăng và lớn hơn so với các lĩnh vực khác.
- Định mức lao động xác định nhiệm vụ cụ thể chính xác cho từng chức danh đảm bảo hợp lý công bằng trong phân phối lợi ích cả về vật chất và tinh thần.
- Việc thiết lập tổ chức bộ máy khách sạn một mặt phải phân tích các đặc điểm lao động trong khách sạn, mặt khác phải dựa vào khả năng tài chính trong khách sạn như: Khả năng chuyên môn hoá, khả năng bộ phận hoá, khả năng sử dụng quyền lực, khả năng kiểm soát, khả năng điều phối.
- Cần nâng cao hơn nữa năng suất lao động ở các bộ phận, đặc biệt phải chú ý nâng cao năng suất lao động ở bộ phận dịch vụ bổ sung.
- Cải thiện điều kiện lao động và từng bước trẻ hoá đội ngũ lao động nhất là đội ngũ lao động ở bộ phận lễ tân.

3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tại nhà khách Hải Quân

Để công tác quản trị nguồn nhân sự ở nhà khách Hải Quân ngày càng tốt hơn, phù hợp hơn, thật sự là đòn bẩy tăng năng suất lao động, cần không ngừng củng cố và tăng cường cải thiện phương thức quản lý con người trên mọi phương diện để phát huy tốt tiềm năng sử dụng lao động, sử dụng nguồn lực này một cách hiệu quả vào hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà khách. Trong điều kiện kiến thức để viết chuyên đề

còn có hạn, em xin đưa ra một số giải pháp cho những vấn đề nêu trên, hi vọng những ý kiến này sẽ góp phần nào đó vào công tác quản lý nhân sự của nhà khách Hải Quân.

3.2.1. Đổi mới nâng cao chất lượng của công tác tuyển dụng

Căn cứ: Số người tuyển dụng hàng năm không đúng so với kế hoạch, tuyển sai chuyên ngành. Tuyển dụng bị chi phối nhiều vào sự quen biết, ưu tiên con em trong ngành, nhà khách tiếp nhận nhân viên tại bất cứ thời điểm nào theo hình thức tiếp nhận con em cán bộ, tiến trình tuyển dụng vào các bộ phận bàn, buồng, bar, thường bỏ qua giai đoạn phỏng vấn, kiểm tra tay nghề. Chính điều này dẫn đến hậu quả nhân viên của Nhà khách có trình độ học vấn chưa cao, trình độ chuyên môn còn yếu kém gây tốn kém thời gian, chi phí, công sức đào tạo lại nhân viên sau này.

Mục tiêu: Nghiêm túc, khách quan đổi mới trong tuyển dụng là yếu tố để Nhà khách tuyển dụng được một đội ngũ lao động có năng lực thực sự, đúng chuyên ngành trực tiếp tạo ra môi trường làm việc nghiêm túc, kỷ luật, khách quan, gián tiếp rèn luyện ý thức nghiêm túc trong mỗi nhân viên và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Biện pháp: Tuyển dụng từ nguồn bên ngoài tuy khó áp dụng đối với Nhà khách vì số lượng lao động con em trong ngành là rất lớn nhưng vẫn có thể tiến hành được. Vì con em cán bộ trong ngành đôi khi không áp dụng được yêu cầu tuyển dụng trong khi đó lực lượng lao động bên ngoài lại rất phong phú về số lượng và chất lượng.

Để đảm bảo chất lượng lao động, và tạo thuận lợi cho công tác nhân lực của mình Nhà khách cần tiến hành tuyển dụng theo nguyên tắc sau:

- + Tuyển dụng trên cơ sở xây dựng bảng phân tích công việc bao gồm bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc
- + Việc tuyển dụng cần căn cứ vào nhu cầu sử dụng lao động tại mỗi thời điểm hiện tại và chuẩn bị cho nhu cầu sử dụng nhân lực cho tương lai
- + Nguồn tuyển dụng cần phải phong phú bao gồm nguồn ứng viên trong nội bộ nhà khách và nguồn ứng viên từ bên ngoài nhà khách

Đối với nguồn ứng viên nội bộ: Việc chuyển vị trí công tác phải phù hợp với chuyên môn và năng lực thực tế của nhân viên, Việc bố trí, sắp xếp nhân sự phải dựa trên nguyện vọng của ứng viên và sự đánh giá, xem xét quá trình làm việc của họ để bổ nhiệm vào những vị trí phù hợp.

Bảng 9: Dự kiến số lượng nhân viên tuyển dụng thêm năm 2011

DVT: Người

Stt	Nguồn tuyển dụng	Số lượng	Tỷ lệ(%)
1	Nội bộ	2	22,2
2	Bên ngoài	7	77,8
Tổng		9	100

Đối với nguồn ứng viên bên ngoài nhà khách có thể tuyển từ các trường địa học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp. Đặc biệt đối với lao động quản lý, khách sạn nên tuyển những ứng viên có trình độ học vấn cao, có chuyên môn và kinh nghiệm quản lý tốt nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ lao động. Để nâng cao chất lượng đầu vào của đội ngũ nhân viên, nhà khách có thể liên kết với các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp nhằm thu hút những ứng viên giỏi thông qua việc tiếp nhận sinh viên thực tập hoặc đầu tư vào các hoạt động trong lĩnh vực du lịch tại các trường.

Để nâng cao khả năng thu hút được nguồn nhân lực có chuyên môn cho nhà khách thì việc thông báo tuyển dụng cần được cán bộ tuyển dụng thông báo trên email nội bộ của nhà khách, trên các phương tiện thông tin đại chúng(truyền hình, báo chí..) liên kết tuyển dụng với các trường đại học, cao đẳng và các trường dạy nghề có ứng viên phù hợp với nhu cầu tuyển dụng hoặc thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm. Trong quá trình chuẩn bị tuyển dụng nhân sự thì việc lập hội đồng tuyển dụng cần có những thành viên giỏi về nghiệp vụ và những thành viên

am hiểu về tài liệu liên quan đến công tác tuyển dụng. Bên cạnh đó cần xác định quyền hạn và trách nhiệm của tất cả cán nhân, bộ phận tham gia quá trình tuyển dụng.

Hồ sơ xin việc của các ứng viên cần được gửi cho cán bộ nhân sự trước khi phỏng vấn và nộp hồ sơ phải đáp ứng được nhu cầu về nội dung cũng như hình thức. Căn cứ vào số lượng hồ sơ dự tuyển thì hội đồng tuyển dụng có thể loại bỏ được một số ứng viên chưa đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng trước khi phỏng vấn. Bên cạnh đó hồ sơ có thể ưu tiên theo thứ tự như trình độ học vấn, kinh nghiệm chuyên ngành, kinh nghiệm làm việc, ngoài ra nếu số lượng hồ sơ ít có thể ưu tiên xem xét lại hồ sơ của đợt tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng nhân viên cần thực hiện qua 2 lần:

- + Lần thứ nhất là sơ vấn. Lần này nhà khách có thể cho các ứng viên làm bài kiểm tra về trình độ ngoại ngữ, tin học, trắc nghiệm về chuyên môn nghiệp vụ du lịch. Qua đó có thể loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện và loại bỏ.
- + Lần thứ hai là phỏng vấn trực tiếp để kiểm tra ứng viên trên nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, đặc điểm cá nhân.

Quá trình thi tuyển của các ứng viên phải được xác định chặt chẽ, đảm bảo sự công bằng, chính xác từ khâu xét tuyển cho tới khâu thông báo kết quả. Điều này đảm bảo thu hút được nguồn nhân lực đáp ứng được các vị trí công việc cụ thể trong bản mô tả công việc

Những ứng viên trung tuyển cần cho thử việc hai tháng với mức lương 80%, sau quá trình thử việc, trưởng các bộ phận đưa ra đánh giá khách quan, cụ thể về các ứng viên. Trên cơ sở đó kết hợp với yêu cầu của từng loại công việc mà bố trí, sắp xếp họ vào những vị trí thích hợp

3.2.2. Nâng cao công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Căn cứ: Qua phân tích đánh giá trình độ của nhân viên trong nhà khách Hải

Quân nhìn chung cán bộ và nhân viên có trình độ chưa cao, không đúng chuyên ngành du lịch – khách sạn (tổng số nhân viên có trình độ đại học, cao đẳng chiếm 8%).

Mục tiêu: Nâng cao trình độ tay nghề và năng lực chuyên môn của đội ngũ lao động đồng thời nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Biện pháp: Trong thời gian tới nhà khách cần đầu tư nhiều hơn cho vấn đề đào tạo và phát triển nhân viên. Muốn quá trình đào tạo và phát triển có hiệu quả, nâng cao trình độ nhân viên phù hợp với tình hình hiện tại, nhà khách cần phải đưa ra các chính sách đào tạo hợp lý. Đào tạo và phát triển nhân sự là vấn đề dài lâu, do đó yêu cầu của vấn đề đào tạo là: Những nhân viên sau khi đào tạo phải mang lại hiệu quả tốt, phải gắn bó với nhà khách và có thể đảm nhiệm khối lượng công việc và trách nhiệm cao hơn. Tiến trình đào tạo cần trải qua 4 bước:

- + Xác định nhu cầu đào tạo
- + Xây dựng kế hoạch đào tạo
- + Triển khai thực hiện đào tạo
- + Đánh giá kết quả đào tạo

Khi xây dựng kế hoạch đào tạo, các nhà quản trị cần phải xác định các hình thức và phương pháp đào tạo cho từng loại đối tượng người lao động

Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên:

- Đối với nhân viên mới tuyển vào làm việc

Nhà khách tiếp tục thực hiện chương trình đào tạo theo phương pháp “kèm cặp và chỉ bảo” cho nhân viên mới. Đồng thời phải có sự khuyến khích cho các nhân viên cũ làm nhiệm vụ chỉ bảo và kèm cặp cho các nhân viên mới như có sự ưu tiên trong xét thưởng dựa trên kết quả thực hiện công việc chung và kết quả học tập của nhân viên mới để họ yên tâm và nhiệt tình hướng dẫn cho nhân viên mới. Lực lượng lao động mới sau khi được tuyển bổ sung và được bố trí lao động cũ hướng dẫn, kèm cặp sẽ được thích ứng nhanh chóng với công việc.

Tổ chức các cuộc họp trao đổi kinh nghiệm trong quá trình làm việc (hàng tháng, quý, năm), để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên mới, đồng thời kiểm tra kết quả làm việc và khả năng tiếp thu của họ, nhà khách cần tổng kết, đánh giá và tìm biện pháp khắc phục. Bên cạnh đó, nhà khách nên mời các chuyên gia tư vấn, những nhân viên làm việc lâu năm, có kinh nghiệm về chuyên môn đến thăm nhà khách để nói chuyện, trao đổi kinh nghiệm với nhân viên của nhà khách. Đây cũng là hình thức đào tạo hiệu quả và ít tốn kém, giúp công ty tiết kiệm được chi phí cho việc đưa nhân viên đi học hoặc thuê giáo viên giảng dạy. Đặc biệt trong quá trình làm việc, đội ngũ cán bộ của nhà khách nên lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên để giải đáp thỏa đáng những yêu cầu và nguyện vọng của họ.

➤ Đối với nhân viên cũ:

Nhà khách bố trí, tạo điều kiện để sắp xếp thời gian làm việc hợp lý cho nhân viên có thể vừa làm vừa học thêm để nâng cao trình độ nghề nghiệp, nhà khách có thể kết hợp với các trường đào tạo nghiệp vụ chuyên ngành du lịch- khách sạn để trao đổi kiến thức và thông tin để nâng cao trình độ và hiểu biết

Tổ chức các buổi hội thảo nhà khách để phân tích và bổ sung một số kiến thức cho nhân viên về đặc điểm tâm lý khách hàng, văn hóa dân tộc, thói quen khẩu vị và tập quán của từng loại khách du lịch cho nhân viên bàn, bar, bếp, lễ tân, buồng, trao đổi thêm về phương thức phục vụ hội nghị, hội thảo, tiệc cưới, khách du lịch nước ngoài. Theo cách này nhà khách có thể đào tạo, rèn luyện kỹ năng ứng xử tổng hợp cũng như nhận thức cho nhân viên

➤ Đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên.

Mặc dù nhà khách đã tổ chức các lớp học ngoại ngữ cho nhân viên nhưng kết quả đạt được từ hoạt động này chưa cao. Nguyên nhân là do nhân viên đã nghỉ học lâu hoặc thời gian học chưa phù hợp gây cho nhân viên mệt mỏi. Thêm vào đó phương pháp giảng dạy chưa tạo được sự hứng khởi cho người học. Để khắc phục

được điều này, nhà khách cần sắp xếp thời gian học hợp lý, chương trình học cần bắt đầu từ những kiến thức giao tiếp cơ bản, rồi mới giảng dạy ngoại ngữ chuyên ngành khách sạn.

➤ Đào tạo nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ nhà khách.

Lựa chọn và đào tạo tính chuyên nghiệp cho các bộ phận quản trị thông qua các yêu cầu về phẩm chất cá nhân, phẩm chất chính trị, trình độ chuyên môn, năng lực tổ chức. Việc nâng cao trình độ học vấn giúp cho các bộ phận quản lý của đơn vị cập nhật kiến thức, kỹ năng quản trị giúp họ chuyển dần sang cách làm có tính chuyên nghiệp, có thể hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản trị con người trong tổ chức có hiệu quả và có thể kết hợp thỏa mãn tối ưu quyền lợi của doanh nghiệp và người lao động

Do tính thời vụ biểu hiện rõ rệt nên vào các thời điểm ngoài mùa là thời gian tốt nhất để tổ chức đào tạo nghiệp vụ cho người lao động

Có thể áp dụng cơ cấu đào tạo nguồn nhân lực trong cơ sở lưu trú

30 người lao động tập chung đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ

65 người là lao động trực tiếp phục vụ khách hàng đào tạo ở các trường cao đẳng, trung học chuyên nghiệp chuyên ngành khách sạn - du lịch, cử đi tham gia hội thảo, học hỏi...

Bảng 10. Dự kiến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng năm 2011

DVT: 1.000đ

Lĩnh vực đào tạo	Số lượng	Thời gian	Kinh phí
Ngoại ngữ	30	6 tháng	15.000
Nghiệp vụ du lịch	65	1- 3 tháng	32.500
Tổng	95		47.500

Tổ chức những chuyến đi thực tế cho cán bộ nhân viên góp phần mở rộng hiểu biết, nâng cao trình độ, tạo cơ hội học hỏi trao đổi kinh nghiệm.

Trong công tác đào tạo nhân lực có thể chia lớp học theo trình độ của nhân viên để đảm bảo chất lượng của việc đào tạo. Định hướng đào tạo phải phù hợp cho việc bố trí nhân sự đảm bảo đúng người với kỹ năng và trình độ phù hợp vào đúng công việc, vào đúng thời điểm.

Dự kiến kết quả đạt được sau khi cử nhân viên tham gia đào tạo.

Thông qua việc đổi mới nâng cao công tác tuyển dụng và gia tăng số lượng nhân viên tham gia đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn thì hiệu quả sản xuất kinh doanh của nhà khách trong thời gian tới sẽ được tăng cao. Hoạt động kinh doanh và ăn uống tiếp tục được chú trọng cùng với các biện pháp thu hút khách hàng. Doanh thu từ ăn uống vẫn chiếm tỷ lệ cao trong tổng doanh thu, đứng sau là doanh thu về lưu trú.

Bảng 11: Kết quả sản xuất kinh doanh của nhà khách Hải Quân năm 2011

Đơn vị: Triệu đồng

Nghiệp vụ	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	So sánh 2009, 2010	So sánh 2010, 2011
Doanh thu lưu trú	4.917	5.886	7.139	119,71%	121,3%
Doanh thu ăn uống	37.272	40.985	45.780	109,96%	111,7%
Dịch vụ khác	279	301	332	107,89%	110,29%
Tổng doanh thu	42.468	47.172	54.578	111,08%	115,7%

3.2.3. Một số biện pháp khác

❖ Lương bổng và cơ hội thăng tiến

Việc trả lương cho người lao động chưa phù hợp với công hiến của họ trong công việc, nhà khách Hải Quân áp dụng 2 cách tính lương cho nhân viên quốc phòng và nhân viên hưởng lương doanh nghiệp, mức độ chênh lệch tiền lương là khá cao làm ảnh hưởng tới tinh thần phấn đấu, hăng say tới công việc của đội ngũ nhân viên hưởng lương theo chế độ doanh nghiệp. Việc trả lương cho người lao động phải đảm bảo chính xác, công bằng, kích thích người lao động cống hiến hơn nữa cho nhà khách, mang lại hiệu quả kinh tế cao. Nhà khách Hải Quân có thể mời các chuyên gia làm cố vấn cho mình trong vấn đề xây dựng hệ thống thang, bảng lương để mức độ chênh lệch tiền lương giữa nhân viên quốc phòng và nhân viên hưởng lương doanh nghiệp không còn cao. Chú ý tới vấn đề nâng bậc lương cho nhân viên ngoài quốc phòng dựa trên một số căn cứ như: Quy định về chức danh, thang, bậc lương từng nghề, thời gian được nâng lương, kết quả công việc, trình độ tay nghề...

❖ Nâng cao chất lượng môi trường làm việc trong nhà khách Hải Quân

Điều kiện làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả lao động của mỗi cá nhân đồng thời ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động. Đầu tư nâng cấp trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho quá trình làm việc của nhân viên.

Tạo cơ hội thăng tiến, cải thiện mối quan hệ giữa cán bộ quản lý, trợ lý, trưởng bộ phận với nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên, tạo ra môi trường thuận lợi về tâm sinh lý cho người lao động tạo bầu không khí dân chủ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau giữa những người quản lý, lãnh đạo với người lao động, giữa những người lao động với nhau để người lao động cảm nhận được sự tôn trọng và phát huy hết mọi tiềm năng của mình

Thường xuyên tổ chức kiểm tra sức khỏe, có kế hoạch chăm sóc sức khỏe cho nhân viên. Với việc làm này sẽ giúp cho nhân viên có một sức khỏe tốt để họ tận tình với công việc và cảm thấy nhà khách quan tâm nhiều tới mình

Xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp, tạo ra những dấu ấn đặc trưng cho doanh nghiệp như uy tín, ý thức tập thể, sự quan tâm và có ý thức trách nhiệm với nhau trong công việc. Điều đó vừa góp phần nâng cao chất lượng phục vụ và ý thức trách nhiệm của người lao động.

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Họ tên nhân viên:

Công việc:

Bộ phận:

Giai đoạn đánh giá: Từ.....đến.....

Các yếu tố đánh giá	Rất tốt	Khá	Trung bình	Dưới trung bình	Không đạt yêu cầu
Thái độ					
Sáng kiến					
Kiến thức chuyên môn					
Chất lượng công việc					
Số lượng công việc					
Hiểu biết về công việc					
Khả năng làm việc nhóm					
Khả năng giao tiếp					
Khả năng thích ứng, linh hoạt					
Trách nhiệm					

Nhận xét của cấp trên:

.....

.....

.....

(Nguồn: Phòng KH-Nhà khách Hải Quân)

KẾT LUẬN

Nhà khách Hải Quân thuộc Công ty Hải Thành là đơn vị Quân đội đồng thời là doanh nghiệp nhà nước trong Quân đội, kết hợp làm kinh tế, nhiệm vụ đảm bảo công tác đối ngoại và phục vụ quốc phòng là trọng tâm hàng đầu, kết hợp làm kinh tế trên cơ sở tận dụng khai thác thế mạnh cơ sở vật chất hiện có, năng lực dồi dào để tạo nguồn thu phục vụ tốt hơn cho quốc phòng.

Qua tìm hiểu thực tế công tác quản trị nhân sự tại nhà khách Hải Quân em nhận thấy công tác quản trị nhân sự của nhà khách có những đặc điểm sau:

- Nguồn nhân lực của công ty dồi dào chủ yếu là lao động trẻ độ tuổi dưới 35 trong nhà khách Hải Quân chiếm 76% (330/434 người) đây là lực lượng lao động năng động nhiệt tình, tuy nhiên số nhân viên có trình độ đại học và cao đẳng chỉ chiếm 8% trên tổng số nhân viên nói chung trình độ chuyên môn của đội ngũ lao động còn thấp.

- Khâu tuyển dụng của nhà khách còn chưa tốt, tuyển vượt so với kế hoạch và tuyển không đúng chuyên ngành du lịch – khách sạn, trình độ chuyên môn thấp, số nhân viên có trình độ trung cấp, sơ cấp, lao động phổ thông chiếm tỷ trọng cao, cụ thể trung cấp có chiếm 32%, sơ cấp chiếm 24% và lao động phổ thông là chiếm 36%).

- Hàng năm nhà khách cũng đã quan tâm tới việc đào tạo, bồi dưỡng tay nghề đối với những nhân viên trên (năm 2010 có 28 người được cử đi đào tạo về các lĩnh vực như ngoại ngữ, nghiệp vụ du lịch...). Điều này cho thấy nhà khách đã quan tâm tới việc nâng cao năng lực chuyên môn và ngoại ngữ cho nhân viên. Nhưng do ngân sách còn hạn chế nên số người tham gia đào tạo còn ít (chiếm 7% trên tổng số cán bộ công nhân viên).

- Công tác đánh giá thực hiện công việc ở nhà khách Hải Quân được thực hiện đầy đủ 2 lần/ 1 năm cho từng cán bộ và nhân viên trong phạm vi toàn công ty. Việc đánh giá thực hiện công việc của nhà khách giúp nhân viên có thêm động lực để hoàn thành tốt hơn công việc của mình đồng thời thấy được những hạn chế của bản thân để có

tinh thần phấn đấu tốt hơn, qua đó họ sẽ có ý thức thi đua trong lao động, tăng hiệu quả lao động, mang lại lợi ích cho nhà khách cũng như bản thân.

- Về trả lương cho người lao động Nhà khách Hải Quân hiện nay đang áp dụng hai cách tính lương đối với nhân viên quốc phòng và nhân viên hưởng lương doanh nghiệp. Nhưng đối với cùng một công việc hai cách trả lương này tạo ra chênh lệch về số tiền lương nhận được, điều này dẫn đến sự mất công bằng về tiền lương giữa các nhân viên và làm ảnh hưởng tới tinh thần làm việc cũng như sự cống hiến của họ.

Để công tác quản trị nguồn nhân sự ở nhà khách Hải Quân ngày càng tốt hơn, phù hợp hơn, thật sự là đòn bẩy tăng năng suất lao động, cần không ngừng củng cố và tăng cường cải thiện phương thức quản lý con người trên mọi phương diện để phát huy tốt tiềm năng sử dụng lao động, sử dụng nguồn lực này một cách hiệu quả vào hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà khách. Trong điều kiện kiến thức để viết chuyên đề còn có hạn, em xin đưa ra một số giải pháp cho những vấn đề nêu trên, hi vọng những ý kiến này sẽ góp phần nào đó vào công tác quản lý nhân sự của nhà khách Hải Quân.

- Đổi mới nâng cao chất lượng của công tác tuyển dụng.
- Nâng cao công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.
- Lương bổng và cơ hội thăng tiến, nâng cao chất lượng môi trường làm việc trong nhà khách Hải Quân...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. TS Nguyễn Văn Mạnh, Th. S Hoàng Thị Lan Hương, QTKD Khách sạn, NXB LĐXH, 2004)
- [2]. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, “Quản trị nhân lực”, năm 2007, NXB ĐH Kinh Tế Quốc Dân
- [3]. *William Werther, Keith David, Human Resources and Personnel Management, Irwin Mac Graw-Hill, 1996, trang 334*
- [4]. <http://hoaphuongdo.vn/news/tin-tuc-du-lich/43697-dao-tao-nguon-nhan-luc-du-lich-can-su-phoi-hop-cua-ca-3-nha.html>
- [5] Trần Kim Dung, “Quản trị nguồn nhân lực”, năm 2005, NXB Thống Kê
- [6]. Nguồn tài liệu phòng kế hoạch-nhà khách Hải Quân công ty Hải Thành

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	3
1.1. Khái niệm hoạt động kinh doanh khách sạn	3
1.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn.....	3
1.3. Đặc điểm của lao động trong khách sạn	4
1.4. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn	7
1.4.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn	7
1.4.2. Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn.....	7
1.4.3. Vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn	8
1.4.4. Nội dung hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn.....	8
1.5. Những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn	13
1.5.1. Nhân tố bên ngoài	13
1.5.2. Nhân tố bên trong.....	15
1.6. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	16
1.6.1. Khái niệm hiệu quả sử dụng lao động	16
1.6.2. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	16
1.6.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động	17
1.6.4. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....	18

CHƯƠNG 2	19
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	19
TẠI NHÀ KHÁCH HẢI QUÂN	19
2.1. Khái quát chung về nhà khách Hải Quân	19
2.1.1. Giới thiệu chung về nhà khách Hải Quân.....	19
Nhà khách Hải Quân thuộc công ty Hải Thành- Bộ quân chủng Hải Quân	19
2.1.2. Vị trí địa lý:	19
2.1.3. Quá trình hình thành và phát triển của nhà khách Hải Quân.....	20
2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ của nhà khách Hải Quân.....	23
2.1.5. Cơ sở vật chất của nhà khách Hải Quân	23
2.1.6. Cơ cấu tổ chức Nhà khách Hải Quân.....	24
2.1.7. Kết quả hoạt động kinh doanh của Nhà Khách Hải Quân.....	28
2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại nhà khách Hải Quân.....	30
2.2.1. Cơ cấu về nhân sự của nhà khách	30
2.2.2. Phân tích thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại nhà khách Hải Quân.....	35
2.2.3. Công tác tuyển dụng tại nhà khách Hải Quân	37
2.2.4. Công tác đào tạo phát triển nhân sự tại Nhà khách	41
2.2.5. Công tác đánh giá nhân sự	45
2.2.6. Đãi ngộ nhân sự trong nhà khách Hải Quân	47
2.3. Nhận xét chung về công tác quản trị nhân lực tại Nhà khách Hải Quân.....	51
CHƯƠNG 3	54

MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI NHÀ KHÁCH HẢI QUÂN.....	54
3.1. Phương hướng và Mục tiêu quản trị nhân sự tại Nhà khách Hải Quân.....	54
3.1.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của nhà khách trong thời gian tới.....	54
3.1.2. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân sự của công ty.....	55
3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tại nhà khách Hải Quân	55
3.2.1. Đổi mới nâng cao chất lượng của công tác tuyển dụng.....	56
3.2.2. Nâng cao công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực	58
3.2.3. Một số biện pháp khác	62
KẾT LUẬN.....	67
TÀI LIỆU THAM KHẢO	69