MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây, du lịch nước ta đã có những bước phát triển mạnh, đóng góp một phần đáng kể vào GDP của cả nước. Để có được kết quả như vậy là nhờ một trong những đóng góp không nhỏ của ngành kinh doanh khách sạn.

Tuy nhiên quá trình hội nhập cũng đang đặt ngành du lịch đứng trước những thách thức to lớn với những sức ép lớn về thị trường, với những cuộc cạnh tranh gay gắt. Muốn tồn tại ngành du lịch nói chung, hoạt động kinh doanh của các khách sạn nói riêng phải tìm ra những giải pháp tích cực để tìm được chỗ đứng cũng như tạo doanh thu, thương hiệu của mình. Do đặc thù của khách sạn là kinh doanh các dịch vụ nên lao động của ngành này cũng đặc biệt hơn so với các ngành khác cả ở tính chất cũng như nội dung công việc. Vì vậy muốn đạt được mục đích của mình các nhà kinh doanh phải có các chính sách để quản lý cũng như phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả và khoa học nhất.

Vậy phải làm như thế nào để đạt được hiệu quả cao trong công tác này? Đây là một vấn đề lớn mà bất cứ nhà quản lý nào cũng quan tâm bởi hoạt động này có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng các sản phẩm và dịch vụ mà khách sạn của mình cung cấp.

Thực tế đã cho thấy rằng, hiện nay chất lượng các sản phẩm và dịch vụ mà khách sạn cung cấp cho khách hàng còn chưa tốt, còn thiếu tính chuyên nghiệp mà một trong những nguyên nhân là do các khách sạn chưa thực sự làm tốt công tác quản trị nhân lực.

Ở Hải Phòng hiện nay, ngành du lịch nói chung và hoạt động kinh doanh khách sạn nói riêng đang có một thị trường khá sôi động, nhiều khách sạn hiện đại, đạt tiêu chuẩn chất lượng 4 sao hoặc tương đương được đầu tư xây dựng. Bên cạnh những khách sạn có lịch sử phát triển khá sớm và đóng góp không nhỏ vào sự phát triển của du lịch thành phố không thể

không kể đến những khách sạn mới như Princess, Pearl River, Hoàng Long Classical,… trong đó có khách sạn Sao Biển (Sea star). Tuy nhiên hiện nay, một trong những vấn đề mà các khách sạn đang gặp phải là công tác quản trị nhân lực chưa thực sự tốt, điều này làm ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả kinh doanh của các khách sạn.

Xuất phát từ thực tế đó, sau quá trình nghiên cứu tìm hiểu, người viết đã quyết định lựa chọn đề tài: ***"Thực trạng và giải pháp đối với công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển"*** làm đề tài khóa luận tốt nghiệp của mình.

2.Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích

Tìm hiểu công tác quản trị nhân lực trong khách sạn Sao Biển cũng như đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống cơ sở lí luận về kinh doanh khách sạn và quản trị nhân lực trong khách sạn.

- Tìm hiểu thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển- Hải Phòng.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển.

3. Đối tượng nghiên cứu

Công tác quản trị trong hoạt động kinh doanh khách sạn.

4. Phạm vi nghiên cứu

Công tác quản trị nhân lực tại khách sạn.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin

Trên cơ sở thu thập các thông tin, số liệu cần thiết từ đó dựa trên những số liệu này để người viết phân tích, so sánh và đưa ra những đánh giá cụ thể.

5.2. Phương pháp khảo sát thực địa

Đây là phương pháp nghiên cứu truyền thống. Thông qua tìm hiểu thực tế đưa ra được các ý kiến và nhận xét khách quan của người viết.

5.2. Phương pháp xã hội học

Lấy ý kiến cũng như thái độ của khách hàng về khách sạn từ đó có đưa ra được những mặt tích cực và hạn chế của khách sạn để đưa ra được giải pháp khắc phục.

5.3. Phương pháp thống kê mô tả

Thông qua các con số đã được thu thập và xử lý người viết lập ra các bảng số liệu và từ đó mô tả qua biểu đồ để người đọc dễ dàng nhận thấy ý đồ của người viết cũng như so sánh được vấn đề một cách trực quan nhất.

5.4. Phương pháp đối chiếu, so sánh

Thông qua các con số, người viết tập hợp các số liệu rồi tiến hành đối chiếu, so sánh các số liệu có được, qua thao tác này người viết sẽ có được một kết quả và có thể đánh giá dựa trên kết quả đã thu được.

6. Bố cục của khóa luận

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, phần nội dung của khóa luận bao gồm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lí luận về công tác quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn.

Chương 2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển.

Chương 3. Một số biện pháp nhằm phát triển và hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển.

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.1. Khái niệm và đặc điểm của kinh doanh khách sạn

1.1.1. Khái niệm khách sạn và kinh doanh khách sạn

a) Khách sạn

Có rất nhiều khái niệm về khách sạn:

Theo cách định nghĩa của các nhà nghiên cứu về khách sạn của Pháp: *Khách sạn là nơi lưu trú được xếp hạng, có các buồng phòng và căn hộ với các trang thiết bị tiện nghi nhằm thỏa mãn nhu cầu nghỉ ngơi của khách trong một khoảng thời gian dài (có thể hàng tuần hoặc hàng tháng nhưng không lấy đó là nơi cư trú thường xuyên), có thể có nhà hàng. Khách sạn có thể hoạt động quanh năm hoặc theo mùa.*

Theo thông tư số 01/20002/TT-TCDL ngày 27/4/2001 của Tổng cục du lịch: *Khách sạn là công trình kiến trúc được xây dựng độc lập, có quy mô từ 10 buồng ngủ trở lên, đảm bảo về chất lượng cơ sở vật chất, trang thiết bị, dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch.*

Theo "Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn" của nhóm tác giả trường Đại học Kinh tế quốc dân: *"Khách sạn là cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú (với đầy đủ tiện nghi), dịch vụ ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí và các dịch vụ cần thiết khác cho khách lưu lại qua đêm và thường xuyên được xây dựng tại các điểm du lịch".*

Như vậy có thể hiểu rằng: *Khách sạn là nơi cung cấp các dịch vụ lưu trú ăn uống và các dịch vụ bổ trợ khác như vui chơi giải trí, dịch vụ giặt là, điện thoại, lữ hành, thương mại,… cho khách hàng với điều kiện khách phải trả các khoản tiền dịch vụ trên (nếu sử dụng) theo quy định của khách sạn.*

b) Kinh doanh khách sạn

Khái niệm kinh doanh khách sạn lúc đầu dùng để chỉ hoạt động cung cấp chỗ ngủ cho khách trong khách sạn và quán trọ. Khi nhu cầu lưu trú và ăn uống với các mong muốn thỏa mãn khác nhau của khách ngày càng đa dạng, kinh doanh khách sạn đã mở rộng đối tượng và bao gồm cả khu cắm trại, làng du lịch, các khách sạn - căn hộ, motel v.v... Nhưng dù sao khách sạn vẫn chiếm tỷ trọng lớn và là cơ sở chính với các đặc trưng cơ bản nhất của hoạt động kinh doanh phục vụ nhu cầu lưu trú cho khách, vì vậy loại hình kinh doanh này có tên là "*kinh doanh khách sạn*".

Vậy có thể hiểu rằng: *"Kinh doanh khách sạn là một 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 của họ tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi"*.

Kinh doanh khách sạn bao gồm các chức năng: chức năng sản xuất, chức năng lưu thông và chức năng tiêu thụ sản phẩm với mục tiêu là thu hút được nhiều khách du lịch, thỏa mãn được nhu cầu của khách ở mức độ cao đem lại lợi nhuận kinh tế cho ngành du lịch, đất nước và cho chính bản thân khách sạn.

Ngành kinh doanh khách sạncó vị trí quan trọng, là một hoạt động không thể thiếu trong ngành du lịch. Khách sạn là nơi dừng chân của khách du lịch trong hành trình của họ, khách sạn cung cấp những nhu cầu thiết yếu (ăn, ngủ nghỉ…) và những nhu cầu vui chơi giải trí khác. Kinh doanh khách sạn tạo ra sức mạnh tổng hợp góp phần đưa ngành du lịch phát triển, tạo công ăn việc làm cho người lao động, tạo nguồn thu ngoại tệ cũng như là sợi dây liên kết với các ngành khác.

1.1.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn

Hoạt động kinh doanh khách sạn mang những đặc điểm cơ bản sau:

- Là ngành kinh doanh dịch vụ, sản phẩm tạo ra chủ yếu phải có sự tiếp xúc giữa con người với con người nên nó có những đặc điểm riêng biệt.

- Phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch.

- Chỉ có thể được tiến hành thành công ở những nơi có tài nguyên du lịch, bởi lẽ tài nguyên du lịch là yếu tố thúc đẩy, thôi thúc con người đi du lịch. Nơi nào không có tài nguyên du lịch nơi đó không thể có khách du lịch tới. Vậy rõ ràng tài nguyên du lịch có ảnh hưởng rất mạnh đến kinh doanh của khách sạn. Mặt khác, khả năng tiếp nhận của tài nguyên du lịch ở mỗi điểm du lịch sẽ quyết định đến quy mô của khách sạn trong vùng. Giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lich có tác dụng quyết định đến thứ hạng của khách sạn. Chính vì vậy, khi đầu tư vào kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải nghiên cứu kỹ các thông số của tài nguyên du lịch cũng như những nhóm khách hàng mục tiêu và khách hàng tiềm năng bị hấp dẫn tới điểm du lịch mà xác định các chỉ số kĩ thuật của một công trình khách sạn khi đầu tư xây dựng và thiết kế. Bên cạnh đó, đặc điểm về kiến trúc, quy hoạch và đặc điểm về cơ sở vật chất kĩ thuật của các khách sạn tại các điểm du lịch cũng có ảnh hưởng tới việc làm tăng hay giảm giá trị của tài nguyên du lịch tại các trung tâm du lịch.

- Hoạt động kinh doanh khách sạn phần lớn được tạo ra do đội ngũ lao động trực tiếp tạo ra các dịch vụ cho nên hoạt động kinh doanh này cần một lực lượng nhân lực đông đảo.

- Hoạt động kinh doanh khách sạn diễn ra liên tục 24/24 giờ và làm việc không kể ngày lễ tết, mặt khác công việc lại mang tính chuyên môn hóa cao vì vậy nên cần có một đội ngũ nhân lực để trao đổi, chuyển ca nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách về chất lượng cũng như đảm bảo về sức khỏe của người lao động. Đây là bài toán khó khăn đối với các nhà quản lý khách sạn bởi họ luôn phải đối mặt với những khó khăn về chi phí lao động trực tiếp tương đối cao, khó giảm thiểu chi phí này mà không làm ảnh hưởng xấu tới chất lượng dịch vụ của khách sạn. Khó khăn cả trong công tác tuyển mộ, lựa chọn và phân công bố trí nguồn nhân lực của mình. Trong các điều kiện kinh doanh theo thời vụ, các nhà quản lý khách sạn

thường coi việc giảm thiểu chi phí lao động một cách hợp lí là thách thức lớn đối với họ.

- Kinh doanh khách sạn đòi hỏi lượng vốn đầu tư lớn. Đặc điểm này xuất phát từ nguyên nhân do yêu cầu về tính chất lượng cao của sản phẩm khách sạn: đòi hỏi các thành phần của cơ sở vật chất kĩ thuật của khách sạn cũng phải có chất lượng cao. Tức là cơ sở vật chất kĩ thuật của khách sạn tăng lên cùng với sự tăng lên của thứ hạng khách sạn. Sự sang trọng của các trang thiết bị được lắp đặt bên trong khách sạn chính là một nguyên nhân đẩy chi phí đầu tư ban đầu của công trình khách sạn lên cao.

Ngoài ra đặc điểm này còn xuất phát từ một nguyên nhân khác như: chi phí ban đầu cơ sở hạ tầng khách sạn cao, chi phí đất đai cho một công trình khách sạn lớn.

- Hoạt động kinh doanh khách sạn mang tính quy luật. Kinh doanh khách sạn chịu sự chi phối của một số nhân tố, mà lại hoạt động theo một số quy luật như: quy luật tự nhiên, quy luật kinh tế xã hội, quy luật tâm lý của con người… Dù chịu sự chi phối của quy luật nào đi nữa thì điều đó cũng gây ra những tác động tiêu cực và tích cực đối với kinh doanh khách sạn. Vấn đề đặt ra cho khách sạn là phải nghiên cứu kỹ các quy luật và sự tác động của nó đến khách sạn để từ đó chủ động tìm kiếm những các biện pháp hữu hiệu để khắc phục những tác động bất lợi của chúng và phát huy những tác động có lợi nhằm phát triển hoạt động kinh doanh có hiệu quả.

1.2. Khái niệm và đặc điểm nguồn nhân lực trong khách sạn

1.2.1. Khái niệm

a) Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với những nguồn lực khác của các doanh nghiệp do chính bản chất của con người.

b) Nguồn nhân lực trong khách sạn

Nguồn nhân lực trong khách sạn là tập hợp đội ngũ cán bộ nhân viên đang làm việc tại khách sạn, góp sức lực và trí lực tạo ra sản phẩm đạt được những mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận cho khách sạn.

1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực trong khách sạn

a) Tính thời vụ

Lao động trong khách sạn nói riêng, lao động trong ngành du lịch nói chung đều có tính biến đổi lớn trong thời vụ. Trong chính vụ, do lượng khách tập trung lớn nên đòi hỏi đội ngũ nhân viên phục vụ cũng phải cao và phải làm việc với cường độ lớn và ngược lại trong thi điểm ngoài vụ thì chỉ cần một lượng nhỏ nhân viênthuộc các bộ phận bảo vệ, quản lý.

b) Lao động trong khách sạn có tính công nghiệp hóa cao, tính kỉ luật cao.

Trong quá trình lao động, nhân viên cần có những thao tác nhanh nhạy, chính xác và đồng bộ. Lao động trong khách sạn không thể cơ khí tự động hóa cao được vì sản phẩm trong khách sạn chủ yếu là dịch vụ do vậy rất khó khăn trong việc thay thế lực lượng lao động trong khách sạn vì nếu thay thế rất dễ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

c) Đặc điểm về cơ cấu độ tuổi, giới tính

* *Theo độ tuổi*

Lao động trong khách sạn đòi hỏi một lực lượng trẻ, tuổi trung bình thường từ 20 - 40 tuổi. Độ tuổi này thay đổi theo từng bộ phận và từng khách sạn cụ thể, thông thường độ tuổi của lao động thuộc các bộ phận được phân bố như sau:

- Bộ phận lễ tân: 20 - 25 tuổi.
- Bộ phận bàn: 20 - 30 tuổi.
- Bộ phận buồng: 25 - 40 tuổi.
- Bộ phận quản lý: 40 - 50 tuổi.

**Theo giới tính*

Theo giới tính, lao động trong khách sạn chủ yếu là lao động nữ, vì họ rất phù hợp ở các phận buồng, bar, bàn, lễ tân. Còn lại nam giới chỉ làm việc ở các bộ phận quản lý, bảo vệ và bếp.

d) Tính luân chuyển trong công việc

Lao động trong khách sạn chịu sự chi phối của thời vụ, độ tuổi, giới tính nên có tính luân chuyển trong công việc. Tại một thời điểm nhất định, nhân lực có thể được điều động, luân chuyển giữa các bộ phận. Khi một bộ phận yêu cầu lực lượng lao động trẻ mà đội ngũ nhân viên hiện tại không đáp ứng được yêu cầu đó thì lại phải chuyển họ sang một bộ phận khác phù hợp. Đây cũng là một trong những vấn đề mà các nhà quản lý khách sạn cần quan tâm và giải quyết.

1.3. Quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn

1.3.1. Khái niệm

Quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn là một trong những hoạt động quản trị quan trọng nhất của khách sạn. Có thể xem là một công việc khó khăn và gai góc về tỷ lệ thay đổi nhân công ở các vị trí là rất lớn so với các lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác. Mặt khác, sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ. Nhà quản lý khách sạn cầm phân biệt giữa 2 khái niệm quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực

Theo từ điển Hán Việt: *"Quản"* nghĩa là trông nom, chăm sóc; *"trị"* nghĩa là sửa sang răn đe. *"Quản trị"* tức là phụ trách việc trông nom, sắp xếp việc nội bộ của một tổ chức. *"Nhân"* là người; *"sự"* là việc; *"lực"* nghĩa là sức; *"nhân lực"* nghĩa là sức lao động của con người. Như vậy có thể hiểu quản trị nhân sự là phụ trách sắp xếp con người sự việc hiện tại trong một tổ chức, còn quản trị nhân lực là phụ trách sắp xếp, vun đắp sức lao động của con người để duy trì và phát triển tổ chức. So với quản trị nhân sự, quản trị nguồn nhân lực mang tính chiến lược dài hạn, dựa vào các

thỏa thuận tâm lý đã được cam kết hơn là phục tùng theo mệnh lệnh, tự kiểm soát hơn là bị kiểm soát.

Do đó quản trị nhân sự và quản trị nhân lực có sự khác nhau về nội dung, nguyên tắc phương pháp quản lý. Khi nhận thức rõ điều này thì áp dụng các biện pháp quản lí cóhiệu quả và tạo được bầu không khí tâm lý xã hội tích cực trong khách sạn.

Như vậy có thể hiểu *"Quản trị nhân lực là việc tuyển mộ, tuyển chọn, sử dụng và phát triển nhân lực để đạt được mục tiêu của khách sạn"*(Theo "Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn" - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Lao động và xã hội, 2004).

Quản trị nhân lực trong khách sạn là một phần của hoạt động quản trị kinh doanh, liên quan đến con người và công việc, các mối quan hệ lao động làm cho họ có thể đóng góp tốt nhất vào sự thành công của khách sạn.

1.3.2. Nội dung quản trị nhân lực trong khách sạn

Nội dung cuả công tác quản trị nhân lực trong khách sạn bao gồm:

1. Phân tích nhiệm vụ
2. Mô tả công việc
3. Tuyển mộ và tuyển chọn
4. Bổ nhiệm và giao việc
5. Tiêu chuẩn đánh giá việc thực hiện
6. Huấn luyện
7. Quản lý phân phối thu nhập của người lao động
8. Nghiên cứu thực hiện và vận dụng quy luật lao động
9. Người lao động bỏ việc và chấm dứt hợp đồng lao động
10. Chi phí lao động và năng suất
11. Quản lý con người.

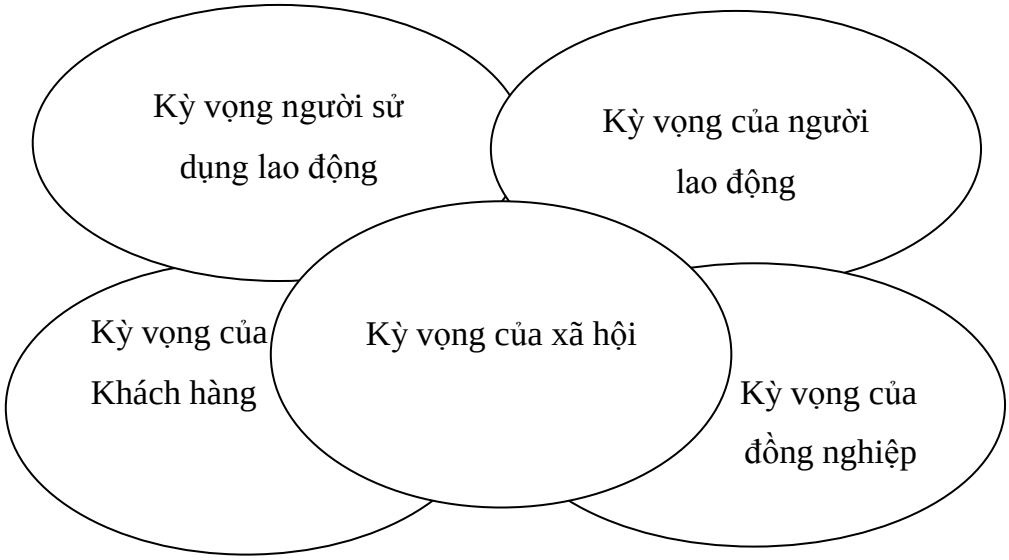
a) Phân tích nhiệm vụ

Nguyên tắc của việc phân tích nhiệm vụ của từng chức danh phải có sự lien kết kì vong bảo đảm được sự thống nhất của 5 thành phần:

- Kì vọng của người sử dụng
- Kỳ vọng của người lao động
- Kỳ vọng của đồng nghiệp
- Kỳ vọng của xã hội
- Kỳ vọng của khách hàng

Sự chênh lệch của 5 kỳ vọng này càng tiến dần tới không bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu.

Sơ đồ phân tích nhiệm vụ dựa vào mối quan hệ giữa các thành phần



Phân tích công việc là một công cụ rất quan trọng trong quản trị nhân lực. Nó còn đặc biệt quan trọng hơn đối với các khách sạn mà trong đó sản phẩm chủ yếu là dịch vụ. Một trong những nguyên nhân dẫn tới năng suất lao động thấp, nhân viên dẫm chân lên nhau, tranh công đổ tội, không biết rõ trách nhiệm và quyền hạn của ai, việc đào tạo huấn luyện không có cơ sở, thiếu thực tế đó là các khách sạn chưa áp dụng một cách thường xuyên và hiệu quả công cụ này.

b) Mô tả công việc

Thông thường việc phân tích nhiệm vụ và công việc được phê chuẩn và liệt kê từng nhiệm vụ cụ thể thì việc phân tích công việc trở thành bản mô tả công việc mà một chức danh nào đó phải thực hiện.

Bản mô tả công việc là liệt kê cô đọng và chính xác những việc mà nhân viên đảm nhận chức danh đó phải thực hiện. Bản mô tả cho biết người mang chức danh đó phải làm gì? Bằng cách nào? Các kiến thức và kỹ năng cần thiết điều kiện thực hiện. Bản mô tả công việc như là cơ sở có tính chất pháp lý để quản lý người lao động, là một công cụ có thể sử dụng để đo lường việc thực hiện bổn phận của người lao động theo từng chức danh mà họ đảm nhận.

Cấu trúc của bảng mô tả công việc gồm:

* Chức danh
* Bộ phận
* Người lãnh đạo trực tiếp
* Chức trách chính
* Chức trách hỗ trợ
* Khả năng, kỹ năng, kiến thức
* Tiêu chuẩn đào tạo
* Thời gian và điều kiện làm việc

c) Tiêu chuẩn hóa định mức lao động

Tiêu chuẩn hóa định mức có thể xây dựng cho từng chức danh: Cần bao nhiêu thời gian để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể. Năng suất lao động là số giờ lao động cần thiết của một nhân viên để cung cấp một dịch vụ nào đó cho khách. Việc tăng năng suất lao động xảy ra khi:

- Cùng một số lượng nhân viên và cùng một chất lượng phục vụ được cung cấp cho khách nhiều hơn.

- Cùng một số khách nhất định được phục vụ bởi một số lượng nhân viên ít hơn.
- Cùng một số lượng nhân viên cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho một lượng khách nhất định.

Có 2 loại định mức lao động:

* Định mức lao động trung bình chung.

* Định mức lao động trung bình bộ phận.

d) Chiêu mộ và tuyển chọn

* Chiêu mộ, thực chất là quảng cáo để thu hút người lao động đến với khách sạn. Để hoạt động này thành công và có hiệu quả cần có:

- Kế hoạch cụ thể rõ ràng
- Dự kiến các nguồn cung cấp lao động
- Lựa chọn hình thức phương tiện, tần suất và nội dung quảng cáo
- Thời gian, hình thức và thủ tục tiếp nhận hồ sơ

Quá trình chiêu mộ được thực hiện theo các bước:

- Xác định chỉ tiêu và chất lượng chiêu mộ
- Chiêu mộ tại chỗ
- Chiêu mộ từ bên ngoài khách sạn
- Chi phí cho hoạt động chiêu mộ
- Quảng cáo

* Tuyển chọn là quá trình đưa ra quyết định lựa chọn. Các công việc cần tiến hành trong quá trình tuyển chọn gồm:

- Công tác chuẩn bị (thành lập hội đồng tuyển chọn, nghiên cứu các văn bản quy phạm pháp luật của nhà nước và doanh nghiệp).
- Tuyển chọn chính thức

Ngày nay người ta thường dung mô hình 3C để tuyển chọn:

- Contact (Tiếp xúc)
- Content (Nội dung)
- Control (Kiểm soát)

e) Bổ nhiệm và giao việc

Sau khi có kết quả tuyển chọn, bộ phận quản trị nhân lực có trách nhiệm gửi kết quả và thư mời người trúng tuyển đến nhận việc. Trước khi giao việc cho nhân viên cần làm các thủ tục như trao quyết định bổ nhiệm và các giấy tờ có liên quan; giới thiệu về khách sạn (bao gồm: Truyền thống, khách hàng, sản phẩm, tôn chỉ mục đích, bộ máy tổ chức, kỷ luật lao động, nội quy đảm bảo an ninh an toàn, phòng cháy chữa cháy, nội quy của khách sạn).

f) Đánh giá việc thực hiện công việc

Có tác dụng so sánh giữa công việc đã được thực hiện của người lao động so với bản thiết kế công việc tương ứng với chức danh của loại công việc đó. Việc tiến hành đánh giá bao gồm:

- Xây dựng hệ thống đánh giá
- Tổ chức đánh giá
- Đánh giá thông qua phỏng vấn
- Các điều cần chú ý có và không khi đánh giá

g) Đào tạo nghề nghiệp

Mục tiêu là phải đào tạo nghề cho nhân viên. Hình thức đào tạo có thể là đào tạo mới, học việc, tham gia khóa bồi dưỡng hoặc đào tạo tại chỗ. Do đó cần phân tích nhu cầu huấn luyện và hiệu quả của các hình thức huấn luyện để lựa chọn hình thức đào tạo nhân viên thực thi các công việc trong khách sạn cho thích hợp.

h) Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực

Để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động, ngoài chỉ tiêu năng suất lao động bình quân, cần phân tích các khía cạnh sau đây:

* Phân tích tình hình biến động nhân lực của khách sạn trong mối quan hệ doanh thu của khách sạn bằng chỉ số.

Công thức tính chỉ số phân tích:

$$I_i = \frac{T_i}{T_0 \times \frac{D_i}{D_0}}$$

Trong đó:

- T_i là lao động của kì phân tích
- T_0 là lao động của kì trước
- D_i là doanh thu của kì phân tích
- D_0 là doanh thu của kì trước

Nếu:

- $I_i < 1$ Tiết kiệm lao động so với kì trước
- $I_i > 1$ Tăng chi phí so với kì trước
- $I_i = 1$ Không thay đổi so với kì trước

Từ đó suy ra số lao động tiết kiệm (lãng phí) $=D_i/D_0$

* Phân tích tình hình biến động quỹ tiền lương của khách sạn trong mối quan hệ với doanh thu bằng chỉ số.

Công thức tính chỉ số:

$$I_s = \frac{S_i}{S_0 \times \frac{D_i}{D_0}}$$

Trong đó:

- S_i là quỹ lương của kì phân tích
- S_o Là quỹ lương của kì trước
- D_i Là doanh thu kì phân tích
- D_0 Là doanh thu của kì trước

Nếu:

- $I_s < 1$ Tiết kiệm quỹ lương so với kì trước

- $I_s > 1$ Lãng phí quỹ lương so với kì trước

- $I_s = 1$ Không thay đổi so với kì trước

Từ đó suy ra quỹ tiền tiết kiệm(lãng phí) $\triangle = (S_i - S_0)*D_i/D_0$

Từ kết quả phân tích trên tìm ra sự hợp lý hoặc bất hợp lý trong việc sử dụng lao động để có giải pháp thích hợp.

i) Quản lý thu nhập của người lao động

Tạo động lực cho người lao động là việc xây dựng và thực thi các chính xác, biện pháp nhằm khuyến khích người lao động chủ động, tích cực, sang tạo để hoàn thành các công việc được giao theo chức danh, làm cho tất cả các thành viên trong khách sạn đề có mong muốn là vui lòng khách hàng. Tạo động lực cho người lao động bao gồm khuyến khích về vật chất và khuyến khích về tinh thần.

** Khuyến khích về vật chất:*

Khuyến khích về vật chất chính là tạo thu nhập cho người lao động. Thu nhập của người lao động bao gồm các khoản: Tiền lương, tiền thưởng và các loại phúc lợi.

- Tiền lương là khoản tiền phải trả người lao động khi hoàn thành công việc nào đó (bao gồm cả tiền làm thêm giờ). Để trả lương cho người lao động cần phải:

+ Xác định quỹ lương của khách sạn.

+ Xác định các khoản cấu thành lương của người lao động.

- Tiền thưởng là khoản trả cho người lao động khi họ thực hiện tốt một công việc nào đó của mình.

- Phúc lợi: Dựa vào quy định của luật lao động, tập quán, khả năng của từng khách sạn. Phúc lợi của khách sạn thường bao gồm: Bảo hiểm y tế, xã hội, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ tết…

** Khuyến khích về tinh thần*: Động viên bằng các danh hiệu, quan tâm đến đời sống tinh thần, biểu dương, khen ngợi, ghi công…

1.3.3. Những nguyên tắc cơ bản

Để thực hiện được các chức năng của mình, quản trị nguồn nhân lực khách sạn cần phải tuân theo 5 nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc thang bậc trong quản lý
- Nguyên tắc thống nhất trong quản lý và điều hành
- Nguyên tắc ủy quyền
- Nguyên tắc tạo cơ hội bình đẳng
- Nguyên tắc tự đào thải

1.3.4. Nhiệm vụ của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Bộ phận này được xem là một trong những bộ phận quan trọng nhất của quản trị kinh doanh khách sạn và là bộ phận gián tiếp hoạt động kinh doanh. Nhiệm vụ cụ thể của nó là:

- Xác định mô hình tổ chức bộ máy của khách sạn và định biên lao động ở các bộ phận trong khách sạn.
- Lập kế hoạch và thực hiện việc tuyển dụng người lao động cho khách sạn
- Phối hợp với các bộ phận khách sạn xây dựng chức trách cho từng chức danh, các quy định chuẩn hóa quy trình và thao tác kĩ thuật, các mối quan hệ cho từng bộ phận trong khách sạn.
- Quy định chế độ và thực hiện đánh giá công việc của từng chức danh mà người lao động đảm nhiệm.
- Đề ra và chấp hành chế độ quản lý người lao động.
- Tham gia biên soạn và sửa chữa quy chế, điều lệ của khách sạn.
- Thực hiện công tác lao động tiền lương, phúc lợi bảo hiểm, bảo hộ người lao động, quản lý công tác bồi dưỡng và đào tạo người lao động.
- Thực hiện các công tác quản lý hành chính khác.

1.3.5. Ý nghĩa

Như vậy bộ phận quản trị nhân lực khách sạn là bộ phận chức năng về quản lý và công tác đào tạo 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. Quản trị nguồn nhân lực là một trong những chức năng cơ bản của hoạt động quản trị, giải quyết tất cả các vấn đề có liên quan đến con người gắn với công việc của họ trong bất cứ một tổ chức nào.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 của khóa luận đã tập trung hệ thống cơ sở lý luận cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn. Đây là những kiến thức và là cơ sở để người viết áp dụng vào thực tế, để nghiên cứu, tìm hiểu về hoạt động quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển. Từ đó đưa ra được những đánh giá về thực trạng và đề xuất các giải pháp đối với công tác quản trị nhân lực tại khách sạn sẽ được đề cập tới trong chương 2 và chương 3 của khóa luận.

Chương 2
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN SAO BIỂN

2.1. Khái quát về khách sạn Sao Biển

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Khách sạn Sao Biển thuộc công ty cổ phần đầu tư phát triển du lịch Tân Hoàng Gia. Theo số giấy phép kinh doanh số 0203003425 được cấp ngày 02/06/2005 thì khách sạn Sao Biển được thành lập ngày 22/12/2007 và chính thức đưa vào hoạt động từ tháng 1/2008. Theo quyết định số 268 ngày 14/10/2008, khách sạn được Tổng Cục Du LịchViệt Nam công nhận đạt tiêu chuẩn 4 sao và hiện nay đã khẳng định vị thế của mình và đứng vững trên thị trường bên cạnh những khách sạn nổi tiếng khác tại Hải Phòng như Nam Cường (trước đây là TRAY Hotel), Haberview, Hữu Nghị.

Một số thông tin chung về khahcs sạn Sao Biển:

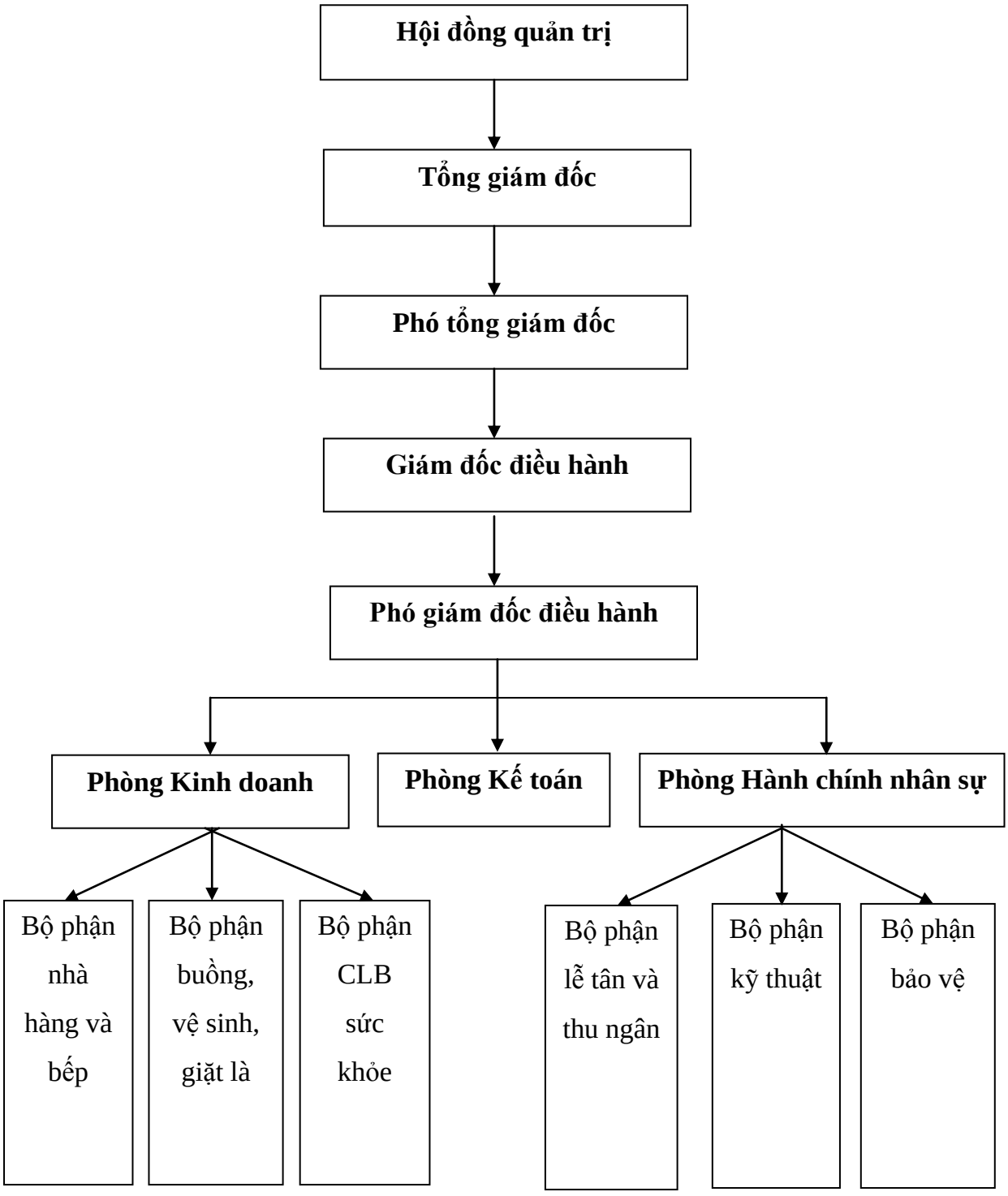
- Tên khách sạn: Khách sạn Sao Biển
- Tên giao dịch: Seastars International Hotel
- Cơ quan chủ quản: Công ty cổ phần đầu tư phát triển du lịch, thương mại Tân Hoàng Gia.
- Xếp hạng: ★★★★
- Tổng số phòng: 90
- Địa chỉ: 1/3 Lê Hồng Phong - Quận Ngô Quyền - Hải Phòng
- Điện thoại: 031.3556998 - Fax: 031.3556888
- Website: seastarshotel.com
- Email: seastarshotel@gmail.com

Khách sạn Sao Biển được đặt ở vị trí hợp lý với 3 mặt tiền thoáng mát nằm trên trục đường chính khu đô thị mới gần trung tâm thành phố. Với diện tích 1.800 m^2, khách sạn chỉ cách sân bay Cát Bi Hải Phòng và

cảng Đình Vũ chừng 4 km với 90 phòng nghỉ sang trọng, 2 nhà hàng Á – Âu có sức chứa đến 800 khách, phòng hội thảo và trung tâm tổ chức sự kiện, câu lạc bộ sẽ là điểm đến lí tưởng cho du khách khi đến Hải Phòng.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ tổ chức của khách sạn



** Ban lãnh đạo:*

Ban lãnh đạo bao gồm Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Phó toognr giám đốc, Giám đốc điều hành và Phó giám đốc điều hành. Đây là những người đứng đầu, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh của khách sạn, nghiêm túc chấp hành chính sách pháp luật, các quy định của nhà nước. Vạch ra và thực hiện những mục tiêu, những phương châm, sách lược kinh doanh và kế hoạch hoạt động của khách sạn.

- Nắm vững phương châm chính sách lao động của Đảng và Nhà nước, tổ chức lập quy hoạch lâu dài và kế hoạch hàng năm về phát triển nguồn nhân lực của khách sạn.

- Căn cứ vào nhu cầu kinh doanh của khách sạn để định biên, cân đối lao động của các bộ phận và quản lý lực lượng lao động của khách sạn.

- Thu thập và tìm hiểu thông tin về thị trường lao động, mở rộng kênh thu nhận nhân lực, lập phương án tổng thể về tuyển mộ, tuyển dụng, điều động lao động, giám sát việc tổ chức thực hiện.

** Phòng Hành chính nhân sự*

Gồm 3 nhân viên (trưởng phòng nhân sự, trợ lý nhân sự cao cấp và trợ lý nhân sự), đây cũng là một trong những bộ phận quan trọng nhất của khách sạn làm công tác quản lý hành chính, quản lý cán bộ nhân viên, sắp xếp ca làm việc của cán bộ quản lý, quản lý hồ sơ, đánh giá khen thưởng kỷ luật, phúc lợi, tuyển dụng theo yêu cầu của các phòng ban, các bộ phận trong khách sạn.

** Phòng Kế toán*

Bộ phận này tham mưu cho giám đốc về tình hình tài chính của khách sạn, là nơi cung cấp số liệu chính xác cho việc phận tích kết quả kinh doanh của khách sạn, xây dựng kế hoạch kinh doanh, chỉ đạo việc hạch toán, kiểm soát các chi phí của toàn bộ hoạt động trong khách sạn.

Cung cấp mọi thông tin, số liệu để kiểm tra, giám sát tình hình hạch toán kinh doanh. Theo dõi chính xác toàn bộ tài sản, tiền vốn doanh nghiệp, quản lý và sử dụng đúng các nguyên lý tài chính, phản ánh kịp thời tình hình biến động tài sản, bảo quản hồ sơ và các tài liệu liên quan đến kế toán.

Làm tốt việc thanh toán với khách hàng, không để tình trạng công nợ tồn đọng kéo dài.

Theo dõi diễn biến lương của cán bộ công nhân viên trong khách sạn và bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

Cập nhật sổ sách tồn quỹ hàng ngày, lưu giữ chứng từ đầy đủ, khoa học, tham mưu giúp ban giám đốc làm tốt công tác tận thu cho ngân sách và cải thiện đời sống cán bộ nhân viên.

** Bộ phận lễ tân*

Được coi là bộ mặt của khách sạn có chức năng đón khách lúc khách mới vào khách sạn và tiễn khách lúc rời khách sạn. Trong thời gian khách lưu trú cung cấp những thông tin, dịch vụ theo yêu cầu, đặt phòng và giải quyết các phàn nàn của khách.

Là đầu mối giao tiếp đối nội, đối ngoại với các cơ quan ban ngành liên quan cũng như các bộ phận trực thuộc khách sạn được giao kế hoạch nhiệm vụ từ ban giám đốc.

Tổ chức đón tiễn khách chu đáo, văn minh lịch sự, làm thủ tục nhanh xếp phòng đúng đối tượng luôn thực hiện tốt công việc được giao với phương châm "*vui lòng khách đến vừa lòng khách đi*".

Tham mưu giúp ban giám đốc tổng hợp kịp thời, chính xác tình hình phục vụ kinh doanh.

Soạn thảo các hợp đồng kinh tế, các công văn giao dịch, kế hoạch phục vụ hội nghị hội thảo và các dịch vụ liên quan đến quyền hạn, trách nhiệm của mình.

Tiếp nhận, di chuyển các công văn giấy tờ một cách nhanh gọn, kịp thời đảm bảo bí mật, an toàn và đúng nguyên tắc .

Giao dịch khai thác thị trường du lịch dịch vị nhằm thu hút khách tận thu một cách tốt nhất.

Thông tin chính xác kịp thời cho các bộ phận có liên quan tình hình khách đến, khách đi, các chế độ tiêu chuẩn ăn, tiệc chiêu đãi, hội thảo hội nghị và các nhu cầu khác để các bộ phận chủ động sắp xếp phối hợp thực hiện tốt nhất nhiệm vụ đem lại sự hài lòng cho khách hàng.

Tổ chức đón tiếp, hướng dẫn cho khách những điều cần thiết trong thời gian lưu trú.

Quản lý chặt chẽ việc ra vào của khách, hướng dẫn khách giữ gìn nội quy, đảm bảo an ninh trật tự, an toàn trong khách sạn.

Quản lý con dấu một cách chặt chẽ và sử dụng con dấu theo đúng nguyên tắc.

Phụ trách dịch vụ thông tin, thống kê kiểm tra tiền điện thoại, fax, xử lý thông tin báo cáo giám đốc thường nhật.

Trang phục, trang điểm đúng quy định trong giờ làm việc.

** Bộ phận nhà hàng*

Kết hợp với bộ phận bếp cung cấp các dịch vụ về ẩm thực, tiệc các loại, hội nghị và các loại hình giải trí khác.

**Bộ phận buồng*

Cung cấp phòng sạch đúng tiêu chuẩn, chịu trách nhiệm về dịch vụ giặt ủi, đảm bảo tiêu chuẩn cao nhất về vệ sinh, tiện nghi và thẩm mỹ trong khu vực công cộng cũng như các khu vực khác trong khách sạn.

Quản lý giặt là đồng phục của các trưởng phó các bộ phận khác.

Có trách nhiệm giám sát các công trình sữa chữa, làm mới, xây mới trong khách sạn.

Nêu cao tinh thần trách nhiệm, thực hiện tiết kiệm sử dụng điện nước.

** Phòng kinh doanh*

Là cơ quan đầu não của khách sạn, tham mưu cho ban giám đốc về công tác thị trường, chính sách khuyến khích kinh doanh, có nhiệm vụ thu

hút khách về cho khách sạn. Thực hiện việc tìm hiểu thị trường, quảng bá thương hiệu cho khách sạn, chịu trách nhiệm về nội dung và hình thức các ấn phẩm quảng cáo cho khách sạn.

Đại diện khách sạn thương lượng hợp đồng kinh doanh phòng và hội nghị, hợp đồng du lịch, tiệc, … xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Đề ra kế hoạch kinh doanh và tiếp thị hàng năm.

** Bộ phận bếp*

Kết hợp với các bộ phận khác cung cấp các dịch vụ về ẩm thực. Đảm bảo tiêu chuẩn cao nhất về an toàn thực phẩm cho khách hàng và cán bộ công nhân viên trong khách sạn.

Thường xuyên cải tiến chất lượng món ăn phục vụ mọi yêu cầu của khách hàng.

Khu vực chế biến món ăn luôn sạch sẽ ngăn nắp, gọn gàng, đảm bảo vệ sinh sạch sẽ trong suốt quá trình chế biến phục vụ, đảm bảo vệ sinh môi trường khu vực.

Tận dụng mọi khả năng của cán bộ nhân viên khai thác các dụng cụ ăn uống.

Phân công lao động khoa học, hợp lý đảm bảo phục vụ thường xuyên, liên tục. Thực hiện tốt kỉ luật lao động, đảm bảo an toàn trong quá trình làm việc.

** Bộ phận kỹ thuật*

Phụ trách hoạt động sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng các hệ thống điện nước và trang thiết bị máy móc trong khách sạn. Khi khách sạn có tiệc thì bộ phận này phải chuẩn bị âm thanh, ánh sáng và máy chiếu…

**Bộ phận câu lạc bộ sức khỏe*

Là bộ phận tạo sự thoải mái thư giãn, khôi phục lại sức khỏe cho khách khi đến với khách sạn.

**Bộ phận bảo vệ*

Tổ chức làm việc 3 ca, thường trực 24/24 giờ trong ngày đảm bảo an ninh trong khách sạn và khu vực xung quanh, an toàn tính mạng và tài sản cho khách ngăn chặn các tệ nạn xã hội, không cho các phần tử xấu vào khách sạn, trông giữ xe của khách và nhân viên trong khách sạn.

Kiểm soát sự ra vào, tư trang và giờ giấc làm việc của nhân viên trong khách sạn. Kiểm soát rác, chìa khóa, mở kho…

Kiểm soát các loại xe ra vào trong khách sạn, tuần tra khu vực làm việc, ngăn chặn mọi nguy cơ dẫn tới mất mát tài sản của khách sạn cũng như của khách lưu trú tại khách sạn.

Hướng dẫn khách, khách chỉ được đón tiếp ở quầy lễ tân, không được tự ý cho khách lên phòng của người khác.

2.1.3. Cơ sở vật chất kĩ thuật của khách sạn

Khách sạn có tổng diện tích mặt bằng là 1.800m^2. Khách sạn bao gồm 13 tầng, 3 thang máy (1 cho nhân viên, 2 phục vụ khách). Khách sạn có 2 nhà hàng (Á-Âu) và 6 quầy Bar, Mọi phòng ban như: bộ phận hành chính, tổ bảo vệ, tổ sửa chữa, giặt là… được bố trí ở tầng hầm của tòa nhà.Tầng G là nơi đón tiếp của bộ phận lễ tân. Nhà hàng được đặt ở 2 tầng 1 và 11 của tòa nhà, tầng 2 dành cho hội thảo,câu lạc bộ sức khỏe được đặt ở tầng 3 và 4. Từ tầng 5 đến tầng 10 là nơi làm phòng ở cho khách lưu trú. Tầng 12 là nơi làm việc của ban giám đốc.

Ở mỗi tầng đều được trang bị hệ thống phòng cháy chữa cháy. Hành lang và cầu thang đều được lắp đặt hệ thống camera và hệ thống báo cháy tự động.

Ở tầng 3 và 4 là nơi lắp đặt hệ thống giải trí gồm: phòng tập thể hình, bể bơi, phòng xông hơi, massage và karaoke…

Hệ thống cung cấp điện dự phòng công suất 750kw kết hợp với công tắc tự động đảm bảo đáp ứng đầy đủ nhu cầu về điện cho mọi hoạt động của khách sạn.

Hệ thống cung cấp nước nóng lạnh trung tâm cung cấp nước nhanh chóng tiết kiệm điện năng đáng kể cho khách sạn.

Bể chứa nước dự phòng xấp xỉ 60m^3 và tự động bơm nước.

Có bãi đỗ xe cho khách và nhân viên thuận tiện và rộng rãi

Mỗi bộ phận đều được trang bị hệ thống thiết bị phù hợp tùy theo tính chất công việc hỗ trợ nhân viên làm việc.

Khách sạn có 90 phòng được chia làm 5 loại: Standard, Duluxe standard, Superior, Duluxe superior và Duluxe suite, mang đến cho khách một sự lựa chọn đa dạng và thoải mái với giá cả hợp lý và chất lượng dịch vụ tốt nhất.

** Trang thiết bị buồng ngủ bao gồm*

- Đồ vải: đệm mút dày 29 cm, có vải bọc, ga chải giường, chăn len, rèm cửa, thảm chải phòng, khăn tắm và áo choàng tắm

- Đồ gỗ: giường ngủ, bàn đầu giường, kệ, tủ quân áo, nghế ngồi làm việc, ghế bàn trà, bàn trang điểm, giá để hành lí.

- Đồ điện: Máy sấy tóc, truyền hình cáp, điện thoại quốc tế trực tiếp, cổng Internet tốc độ cao, mini bar, két an toàn, dụng cụ pha trà, đèn làm việc, bình nóng lạnh, chuông gọi cửa và thiết bị báo cháy.

- Đồ sành sứ, thủy tinh: Cốc thủy tinh, bình đựng nước, ấm chén.

Các loại khác: trong tất cả phòng tắm đều được lắp đặt vòi hoa sen, bồn tắm, Bồn rửa mặt, gương và các dụng cụ vệ sinh cá nhân khác…

Phòng nghỉ của khách sạn được đánh giá là có chất lượng tốt nhất, trang thiết bị đồng bộ, hiện đại có khả năng cung cấp mọi yêu cầu của các đối tượng khách hàng khác nhau.

2.1.4. Hoạt động kinh doanh tại khách sạn

2.1.4.1. Các loại hình kinh doanh

a) Kinh doanh lưu trú

Kinh doanh lưu trú là nội dung chủ yếu của khách sạn vì tạo được doanh thu cao nhất. Khách sạn có tất cả 90 phòng ngủ chia làm 5 loại, có

khả năng đáp ứng tới 800 khách ,được bố trí từ tầng 5 đến tầng 10. Trong các phòng có đầy đủ các tiện nghi đủ tiêu chuẩn của một khách sạn 4 sao. Đảm bảo vệ sinh và thỏa mãn nhu cầu cho khách ở trong khách sạn.

Bảng 2.1: Diện tích, số phòng và giá hợp tác của các loại phòng trong khách sạn Sao Biển

Loại phòng	**Diện tích** *(m^2)*	**Giá** *(USD)*	
		Phòng đơn	***Phòng đôi***
Standard	50	100	120
Duluxe standard	50	120	140
Superior	70	140	160
Deluxe superior	100	160	180
Deluxe suite	180	200	250

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

b) Bộ phận nhà hàng và bar

Kinh doanh ăn uống là bộ phận không thể thiếu trong khách sạn. Cùng với bộ phận bếp tạo ra và phục vụ những món ăn ngon cho thực khách, là cầu nối giữa khách sạn với du khách. Bộ phận nhà hàng đã mang lại nguồn doanh thu đáng kể ngoài nguồn thu từ dịch vụ bán phòng.

Khách sạn có 2 nhà hàng Á và Âu, chuyên phục vụ các đồ ăn và uống theo yêu cầu của khách hàng. Thơi gian phục vụ từ 6h - 22h.

Số lượng nhân viên nhà hàng và bar gồm 20 người, bếp 18 người.

Bảng 2.2: Diện tích và giá nhà hàng

Nhà hàng	**Diện tích** *(m^2)*	**Sức chứa** *(Người)*	**Giá thấp nhất** *(VNĐ/người)*	
Á	500	350	Set menu	200.000
			Buffet	270.000

Sao Mộc (Âu)	450	300	Set menu	200.000
			Ăn sáng	Miễn phí

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

c) Câu lạc bộ sức khỏe

Với một khách sạn mang tầm cỡ quốc tế thì đây là bộ phận không thể thiếu, nó góp phần làm phong phú thêm dịch vụ của khách sạn, và đồng thời cũng thể hiện đẳng cấp của khách sạn.

Câu lạc bộ sức khỏe được đặt ở tầng 3 và 4 của khách sạn, với cơ sảo vật chất kĩ thuật đầy đủ, tiện nghi.Dịch vụ massage ở khách sạn vào bậc nhất của Hải Phòng, mang lại hiệu quả kinh tế cao, từ khi dịch vụ này được đưa vào khai thác đã mang lại doanh thu cho khách sạn. Hiện nay bộ phận này có 18 nhân viên phục vụ, 5 nam, 13 nữ. Tất cả nhân viên ở đây đều có tay nghề cao, phong cách phục vụ chuyên nghiệp, trẻ đẹp.

Hệ thống phòng massage, phòng làm tóc riêng cho nam và nữ, đòng thời có 5 phòng massage VIP có không gian yên tĩnh , tạo cảm giác thoaỉ mái cho khách khi tới với câu lạc bộ sức khỏe của khách sạn.

* ***Bảng 2.3: Giá dịch vụ tại Câu lạc bộ sức khỏe***

Loại	1	2
VIP	20 USD/90 phút	18 USD/60 phút
Quý ông	20 USD	10 USD
Quý bà	18 USD	10 USD

**** Bảng 2.4: Giá dịch vụ Massage***

Giá	10 USD	15 USD	17 USD
Thời gian	60 Phút	90 phút	120 phút

**** Bảng 2.5. Giá dịch vụ tại phòng tóc***

Loại hình	Gội đầu	Cắt kiểu	Nhuộm đen	Nhuộm màu	Cắt sửa móng
Giá (USD)	2	5	8	15	2

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

d) Các dịch vụ bổ sung

Ngoài việc phục vụ các nhu cầu cần thiết của khách hàng thì những dịch vụ bổ sung giúp khách thoải mái và hài lòng hơn trong chuyến đi của mình. Hiện nay khách sạn có nhiều dịch vụ bổ sung như:

** Dịch vụ hướng dẫn du lịch*

Khách sạn có xây dựng xây dựng rất nhiều chương trình du lịch đáp ứng nhu cầu của khách du lịch trong quá trình lưu trú tại khách sạn với nhiều gói dịch vụ cho khách dễ dàng lựa chọn.

Bảng 2.6: Một số chương trình du lịch của khách sạn Sao Biển

Tên chương trình du lịch	**Thời gian**
Du lịch trăng mật Hải Phòng – Sapa	3 ngày -2 đêm
Hải Phòng - Hạ long - Cát Bà	2 ngày -1 đêm
Hải Phòng - Huế - Đà Nẵng - Hội An	6 ngày -5 đêm
Xuyên Việt	10 ngày- 9 đêm
Hải Phòng - Singapore - Haỉ Phòng	4 ngày- 3 đêm
Hải Phòng - Đảo Cheju - Seoul - Hải Phòng	7 ngày-6 đêm
…..	….

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

** Dịch vụ hội họp - hội nghị và hội thảo:*

Khách sạn có các phòng hội thảo đủ tiêu chuẩn về âm thanh, ánh sáng với trang thiết bị hiện đại… Phòng hội nghị, hội thảo có thể sắp xếp theo nhiều hình thức để phục vụ các chương trình khác nhau.

Bảng 2.7: Giá và diện tích của các phòng họp

Loại phòng	**Diện tích** *(m^2)*	**Sửa chữa theo các kiểu bài trí** *(người)*			**Giá (USD)**	
		Rạp hát	***Lớp học***	***Chữ U***	***1/2 ngày***	***1 ngày***
Sea stars1	300	250	150	150	300	350
Sea stars 2	70	100	50	50	150	200
Sea stars 3	40			25	120	150

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

**Các dịch vụ khác*

Phòng Karaoke với không gian thoáng đãng, thiết kế đẹp mắt, phần mềm chọn bài hát thông minh làm hài long khách hàng khi tới giải trí, thư giãn.

Ngoài ra khách sạn còn có bể bơi thủy lực, các trung tâm thể dục thẩm mỹ,… sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng.

Dịch vụ giặt là: là dịch vụ cần thiết của khách hàng. Dịch vụ này chủ yếu phục vụ nhu cầu của khách cố định trong khách sạn và những đồ dung trong khách sạn.

2.1.4.2. Tình hình kinh doanh của khách sạn trong giai đoạn 2008 - 2011

a) Thị trường khách

Thị trường khách mà khách sạn đang tập trung khai thác là đối tượng khách quốc tế. Hải Phòng là một cổng cảng lớn, nơi đang diễn ra những hoạt động giao thương quan trọng vì vậy mà nơi đây là điểm dừng chân không chỉ của khách du lịch mà của cả khách công vụ, do đó việc xác định đối tượng khách hàng của khách sạn đóng vai trò quyết định đến sự thành công hay thất bại của khách sạn đó.

Đối với Sao Biển thị trường khách chủ yếu là khách Nhật và Hàn Quốc. Đây là đối tượng khách đi làm công vụ nghiên cứu, hội họp thường đi theo đoàn nên họ thuê phòng rất lâu và sử dụng các dịch vụ bổ sung nhiều. Lượng khách này đem lại nguồn doanh thu đáng kể cho khách sạn. Đối tượng khách thuê phòng lâu nhất cũng là khách Nhật Bản, Càng ngày khách sạn càng tìm được, những khách hàng than thiết với các công đoàn , công ty của Nhật Bản, Hàn Quốc như: Woojin, Nakasima, LGEVN, FHI,AHF,…

Ngoài ra thị trường khách cưới là rất đông, nhất là vào 3 tháng đầu năm, đối tượng này chủ yếu là những người dân của thành phố Hải Phòng.

b) Kết quả kinh doanh

** Kết quả kinh doanh dịch vụ lưu trú.*

Bảng 2.8: Kết quả doanh thu dịch vụ lưu trú

Năm / Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011
Tổng doanh thu (VND)	3.847.492.955	6.709.751.707	12.709.157.654	23.954.645.70
Doanh thu lưu trú (VND)	2.285.607.089	2.779.586.723	5.446.189.059	12.600.000.00
Tỉ lệ trong tổng D.thu (%)	59,4	41,4	42,8	49,84

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy: trong 2 năm 2008 và 2009 thì doanh thu của bộ phận kinh doanh lưu trú tăng nhưng tỷ trọng doanh thu của dịch vụ lưu trú so với tổng doanh thu lại gảm 18%, do năm 2008 khách sạn mới đi vào hoạt động, doanh thu chủ yếu của khách sạn là dịch vụ lưu trú, năm 2009 thì bắt đầu hoàn thiện và cho đi vào hoạt động các dịch vụ bổ sung, vì vậy mà tỉ trọng của dịch vụ lưu trú không còn chiếm tối ưu nữa.

Sang năm 2011 chỉ sau 2 năm (so với 2009) đã thấy được sự thay đổi rõ rệt trong doanh thu của dịch vụ lưu trú. So với năm 2009 dịch vụ lưu trú đã tăng doanh thu xấp xỉ 10 tỷ đồng, tỷ trọng tăng 8,44% điều này chứng tỏ khách sạn đã biết tận dụng những ưu thế của mình để thu hút được khách hàng làm tăng hiệu quả kinh doanh một cách nhanh chóng.

** Kết quả kinh doanh dịch vụ ăn uống:*

Bảng 2.9: Kết quả hoạt động kinh doanh ăn uống

Năm / Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011
Tổng doanh thu (VND)	3.847.492.955	6.709.751.707	12.709.157.654	23.954.645
D.thu bộ phận ăn uống (VND)	1.183.832.447	3.012.378.609	5.610.778.100	9.600.000
Tỉ lệ trong tổng D.thu (%)	30,8	44,9	44,1	49,84

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Nhìn vào bảng thống kê có thể dễ dàng nhận thấy rằng doanh thu từ dịch vụ ăn uống đã tăng lên nhanh chóng. Từ năm 2008 tỉ lệ của lĩnh vực này so với tổng doanh thu chỉ đạt 30,8%. Nhưng chỉ sau 1 năm con số này đã lên đến 44,9% tăng 14,1% tương đương tăng 1.828.555.162 đồng . Như vậy đến năm 2009 cùng với dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống đã khẳng định được vai trò quan trọng của mình trong việc góp phần làm tăng doanh thu của khách sạn.

Vị trí này tiếp tục được giữ vững ở những năm tiếp theo. Năm 2011 tỉ lệ của dịch vụ ăn uống trong tổng doanh thu là 49.84% tăng 5,16% so với năm 2009. So với 2010 tăng 3.989221.900VND mặc dù tỉ trọng năm 2010 giawamr0,8% so với năm 2009.

Tuy tỉ trọng tăng chậm nhưng doanh thu bằng tiền mặt tăng với con số đáng kể. năm 2011 so với 2009 tăng 6.587.622.000 đồng. có được kết

quả trên là do doanh nghiệp đã tìm được đầu vào và đầu tư có hiệu quả để doanh thu từ dịch vụ ăn uống đương với dịch vụ lưu trú và trở thành 2 dịch vụ có doanh thu chính cho khách sạn.

* *Kết quả kinh doanh của dịch vụ bổ sung:*

Bảng 2.10: Kết quả hoạt động các dịch vụ bổ sung

Năm / Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011
Tổng doanh thu (VND)	3.847.492.955	6.709.751.707	12.709.157.654	23.954.645.707
D.thu dịch vụ bổ sung (VND)	378.053.419	917.786.375	1.652.190.495	1.800.000.000
Tỉ lệ trong tổng D.thu (%)	9,8	13,8	13,1	13,3

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Sử dụng các dịch vụ bổ sung đưa vào trong khách sạn chính là làm tăng nguồn doanh thu.

Theo kết quả cho thấy doanh thu từ dịch vụ bổ sung năm 2009 so với 2008 tăng 539.732.956 đồng, tăng 4%.

Năm 2011 so với 2009 tăng 882.214.000 đồng, mặc dù tỉ lệ doanh thu của ngành này giảm 0,5% nhưng doanh thu 2011 so với doanh thu 2009 của ngành này tăng 50.98% như vậy có thể thấy rằng việc đưa các dịch vụ bổ sung vào trong kinh doanh là việc làm có hiệu quả. Sở dĩ có được kết quả trên là do khách sạn đã chú trọng đến việc làm phong phú các dịch vụ, đặc biệt là câu lạc bộ sức khỏe với các trang thiết bị hiện đại nhất, có các phòng massage riêng cho nam và nữ cùng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp

đã đem lại cảm giác thư giãn cho khách khi tới khách sạn và tham gia vào các dịch vụ này.

2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển

2.2.1. Thực trạng nhân lực:

Nguồn nhân lực không chỉ là số lượng nhân viên làm viên làm việc trong khách sạn mà nó còn bao gồm cả cơ cấu về giới tính, độ tuổi và trình độ của đội ngũ nhân viên đó. Do vậy để phản ánh thực trạng nguồn nhân lực tại Sao Biển, người viết sẽ phân tích từng khía cạnh một của vấn đề này.

a) Số lượng

Bảng 2.11: Số lượng lao động của khách sạn năm 2010 và 2011

Bộ phận	**Năm**	
	2010	**2011**
Ban lãnh đạo	6	6
Buồng- vệ sinh- giặt là	15	18
Ăn uống	16	20
Lễ tân và thu ngân	15	15
CLB sức khỏe	5	5
Kế toán	5	5
Kinh doanh	5	5
Hành chính	15	18
Kỹ thuật	7	9
Bảo vệ	10	10
Bếp	15	18
Tổng	**110**	**127**

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhìn vào bảng số liệu trên có thể thấy rằng tình hình nhân viên của khách sạn không có sự biến đổi lớn. Do tính chất công việc nên chỉ bổ sung thêm một số bộ phận như ăn uống, buồng vệ sinh, giặt là, kĩ thuật và hành

chính. Các bộ phận khác không đổi. Số lượng nhân viên tăng cụ thể tăng 17 người.

b) Cơ cấu

Bảng 2.12: Cơ cấu giới tính, độ tuổi trung bình của lao động trong khách sạn năm 2011

Bộ phận	**Số lượng** *(người)*	**Giới tính**		**Độ tuổi** *(tuổi)*
		Nam	***Nữ***	
Ban lãnh đạo	6	4	2	30 - 35
Buồng, vệ sinh, giặt là	18	8	10	20 - 45
Ăn uống	20	8	12	20 - 40
Lễ tân, thu ngân,doorman	15	9	6	22 - 30
CLB sức khỏe	18	5	13	20 - 40
Kế toán	5	0	5	25 - 30
Kinh doanh	5	2	3	25 - 50
Hành chính	5	2	3	25 - 50
Sửa chữa	9	9	0	25 - 50
Bảo vệ	10	10	0	22 - 55
Bếp	16	9	7	20 - 52
Tổng	***127***	***66***	***61***	
Tỷ lệ(%)		***51,9***	***48,1***	

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhìn vào bảng ta thấy lực lượng lao động nam và nữ ở khách sạn không có sự chênh lệch nhiều. Lao động nam nhiều hơn lao động nữ 2,8%. Lực lượng lao động nữ tập trung chủ yếu ở một số bộ phận : Buồng, vệ sinh, giặt là, ăn uống và câu lạc bộ sức khỏe, đây là đặc thù của ngành kinh doanh khách sạn những bộ phận này cần đến sự khéo léo, tỉ mỉ và cẩn thận. Có thể nhận xét rằng mức độ phân bổ lao động của khách sạn là hoàn toàn hợp lý. Ở một số bộ phận do đặc trưng công việc nên không cần lao động nữ như: Bảo vệ, sửa chữa, bởi những bộ phận này cần đến sức khỏe, tinh ý và áp lực công việc lớn, thường xuyên phải trực đêm.

Về độ tuổi lao động nhìn chung tương đối trẻ, những bộ phận cần đến lực lượng trẻ dưới 30 tuổi là: lễ tân, nhà hàng và câu lạc bộ sức khỏe, những bộ phận này đòi hỏi sự nhanh nhẹn, sáng tạo và nhạy cảm với thời cuộc, nhiệt tình với công việc, nắm bắt ứng dụng nhanh các thành tựu kĩ thuật, khoa học công nghệ vào công việc.

Những bộ phận cần đến kinh nghiệm làm việc đó là ban lãnh đạo, hành chính và bảo vệ.

Nói tóm lại việc phân bổ lao động và về lực lượng lẫn tuổi tác ở khách sạn đều hợp lý, điều đó dự báo về hiệu quả lao động, và chất lượng sản phẩm tốt tại đây.

c) Trình độ

Bảng 2.13: Trình độ học vấn và trình độ ngoại ngữ của lao động trong khách sạn

Bộ phận	**Số lượng**	**Trình độ học vấn**				**Trình độ ngoại ngữ**			
		ĐH	***CĐ***	***TC***	***LĐPT***	***A***	***B***	***C***	***ĐH***
Ban lãnh đạo	6	6							6
Buồng, VS, Giặt là	18	5	5		8	7	2		1
Ăn uống	20	12	8			14	2	2	2
Lễ tân và thu ngân	15	10	5			5	7	2	1
Kế toán	5	5					3	1	1

Kinh doanh	5	5					2	2	1
Hành chính	5	5				5			
CLB sức khỏe	18	11	7			14	4		
Kỹ thuật	9		5	4	1	2			
Bảo vệ	10		2	3	5	2			
Bếp	16	4	1	5	6	4			

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Nhìn vào bảng thống kê ta thấy về trình độ học vấn của nhân viên trong khách sạn đạt mức khá cao. Do khách sạn là khách sạn 4 sao nên đòi hỏi tất cả các bộ phận đều phải có tính chuyên nghiệp cao, thường xuyên phải tiếp xúc với những tầng lớp trí thức, rồi khách quốc tế như: Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc… cho nên không chỉ đòi hỏi nhân viên phục vụ có trình độ học vấn mà còn đòi hỏi cả trình độ ngoại ngữ của họ cũng phải ở mức độ tương ứng.

Những bộ phận thường xuyên tiếp xúc với khách hàng và bộ phận hoạc toán kinh tế thì đòi hỏi lượng nhân viên có trình độ học vấn cũng như trình độ ngoại ngữ cao. Ngược lại những bộ phận phục vụ như vệ sinh, bảo vệ thì có thể sử dụng lao động phổ thông vào làm việc.

Tuy nhiên trình độ ngoại ngữ mà ta nói đến ở đây chủ yếu là tiếng Anh, tiếng Trung và Nhật còn rất hạn chế.

2.2.2. Nội dung công tác quản trị nhân lực

2.2.2.1. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Trong chiến lược phát triển khách sạn thì quản trị nhân lực có tầm quan trọng nhất. Quan trọng hơn bao giờ hết để có đội ngũ nhân viên có chất lượng cao, hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp thì việc quan trọng nhất là phải biết hoạch định nguồn nhân lực để đảm bảo phục vụcác loại hình kinh doanh trước mắt cũng như lâu dài của khách sạn.

Để làm được công tác này, ban lãnh đạo đã xác định mục tiêu và chiến lược cho khách sạn. Ban lãnh đạo công ty đã chú trọng đến vấn đề thu hút , đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực khách sạn nhằm đảm bảo có đủ lao động ở các bộ phận. Tuy nhiên việc đi sâu vào công tác này thì cũng chưa được khách sạn chú ý tới bởi nếu làm đủ theo quá trình này sẽ đòi hỏi mất rất nhiều thời gian.

Hiện tại khách sạn chưa xây dựng cho mình kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cho từng năm, từng giai đoạn mà chỉ dựa vào số lượng công việc hiện có để đưa gia số lượng nhân lực tương ứng. Đây cũng là điểm hạn chế trong công tác hoạch định nguồn nhân lực của khách sạn đòi hỏi trong tương lai cần phải giải quyết.

2.2.2.2 Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc, nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân sự, là cơ sở bố trí các vị trí nhân viên phù hợp với từng công việc cụ thể. Khách sạn không thể tuyển chọn nhân sự theo đúng yêu cầu công việc nếu như bỏ qua công tác này.

Ý thức được vai trò của công tác này khách sạn đã có những động tác để tiến hành tuy nhiên hiệu quả chưa cao. Thực ra bất cứ một khách sạn nào cũng coi đây là công việc làm tuy nhiên làm như thế nào cho hiệu quả thì đây thực sự là một bài toán khá nan giải. Chính vì thế mà khi có công việc đến không phải là bộ phận nào cũng làm tốt công việc mà vẫn thường để xảy ra sự lung túng, lộn xộn trong công việc.

Để hạn chế những thiếu sót trong công việc của mỗi chức danh, khách sạn đã có bản mô tả, phân tích công việc cho từng bộ phận và từng vị trí công tác.Có bản này đã nâng cao ý thức trách nhiệm của mỗi người đem

lại kết quả tốt hơn trong lao động (Trích dẫn một số bản mô tả công việc tại phần phụ lục).

2.2.2.3. Công tác tuyển dụng

Tuyển dụng là quá trình dung để thu hút những ứng viên phù hợp trong đó người phù hợp nhất được lựa chọn cho một công việc cụ thể. Nó phụ thuộc vào các thông tin thích hợp sẵn có, bao gồm một bản mô tả vai trò hoặc công việc cụ thể, một bản mô tả nhân sự chi tiết và kiến thức về thị trường lao động. Quy trình này bắt đầu bằng một bản mô tả nhân sự chi tiết dựa trên bảng mô tả công việc hoặc bản mô tả chi tiết công việc và kết thúc bằng việc bổ nhiệm một ứng viên thành công.

Cụ thể như sau:

a) Thông báo tuyển dụng

Khách sạn cho đăng quảng cáo trên tivi và gián yết thị trước cổng khách sạn, nội dung này bao gồm:

- Giới thiệu về công ty, công việc mà khách sạn đang cần tuyển người.

- Các chức năng, trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc mà khách sạn dự định tuyển.

- Quyền lợi mà ứng viên được tuyển: lương , cơ hội đào tạo và thăng tiến...

- Hướng dẫn về thủ tục và hồ sơ dự tuyển.

b) Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Tất cả mọi hồ sơ đều được ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này.

Khi nghiên cứu hồ sơ khách sạn sẽ ghi lại những thông tin chủ yếu về ứng viên gồm: học vấn, kinh nghiệm, khả năng, sức khỏe, tay nghề và nguyện vọng của người lao động.

c) Phỏng vấn sơ bộ

Vòng phỏng vấn này diễn ra rất nhanh nhằm loại bỏ những ứng cử viên hoàn toàn không đáp ứng được yêu cầu làm việc, hoặc có những yếu kém rõ rệt.

d) Phỏng vấn chuyên sâu

Vòng phỏng vấn chuyên sâu diễn ra trong thời gian lâu hơn nhằm đánh giá khả năng giao tiếp, ứng xử cũng như trình độ và kinh nghiệm của ứng viên.

e) Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi phỏng vấn chuyên sâu, hội đồng tuyển dụng ra quyết định lựa chọn những ứng viên phù hợp và thông báo cho những ứng viên được tuyển dụng.

2.2.2.4. Công tác phân công, bố trí công việc

Phân công lao động là việc sắp xếp từng người lao động với những nhiệm vụ phù hợp năng lực của người đó. Việc bố trí lao động tức là đặt người lao động vào các công việc khác nhau theo các nơi làm việc tương ứng với hệ thống phân công lao động trong doanh nghiệp. Công tác này thường được thực hiện sau quá trình đào tạo lao động dưới sự chỉ đạo của ban giám đốc và trưởng các bộ phận.

Tại Sao Biển công tác này được thực hiện khá bài bản và có hiệu quả tuy nhiên không tránh khỏi những thiếu xót trong quá trình thực hiện (ưu tiên người nhà, người thân) cho nên cũng còn một số chức danh, với một số nhân viên chưa đáp ứng được đúng như những gì mà doanh nghiệp kỳ vọng, khó xác định được trách nhiệm thuộc về ai khi xảy ra sự cố.

2.2.2.5. Công tác đào tạo, phát triển nhân lực

Hàng năm khách sạn đều có kế hoạch cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực, mở các lớp tập huấn nghiệp vụ cho nhân viên trong doanh nghiệp, tuy nhiên hoạt động này thường được áp dụng đối với những nhân viên mới, nhân viên cũ thường không được tham gia các khóa huấn luyện này.

Đối với nhân viên mới, sau khi được tuyển dụng và trở thành nhân viên của nhà hàng, đội ngũ này sẽ được đào tạo lại những nghiệp vụ cơ bản thông qua các lớp tập huấn hoặc được những thế hệ đã đi trước hướng dẫn, chỉ bảo nhằm đáp ứng được những yêu cầu cơ bản đối với công việc của khách sạn .Tuy nhiên việc làm này cũng chỉ mang tính chình thức vì để có được một tác phong chuyên nghiệp, và kĩ năng tốt đòi hỏi nhân viên đó phải có tố chất và trình độ kết hợp với thời gian rèn luyện thực tế.

+ Mở các lớp tập huấn nghiệp vụ cho nhân viên hàng tháng nhằm nâng cao tay nghề cho nhân viên.

+Kèm cặp của thế hệ đi trước: 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 trưởng các bộ phận sẽ tiến hành kiểm tra, quan sát và điều chỉnh những thao tác chưa chuẩn hoặc chưa đạt yêu cầu của nhân viên

** Kết quả:*

Nhờ công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách có hiệu quả mà chất lượng phục vụ đã tăng nên rõ rệt. Đó không chỉ tạo được sự hài lòng cho khách hàng bởi chất lượng dịch vụ tốt mà còn có tác động tới cả đội ngũ nhân viên, tạo cho họ niềm tin và là một hình thức động viên khích lệ về tinh thần cho họ.

2.2.2.6. Công tác duy trì, củng cố nguồn nhân lực

a) Đãi ngộ vật chất: Được thể hiện thông qua chế độ lương, thưởng và phúc lợi vật chất.

* *Tiền lương*: Tiền lương bình quân của nhân viên trong khách sạn từ 2,2 triệu VNĐ đến 2,5 triệu VNĐ/tháng. Còn tùy vào năng lực và trách nhiệm công việc mà mức lương có thể cao hoặc thấp hơn.

Nhân viên sẽ nhận lương theo đúng quy chế của khách sạn khi làm đủ 26 ngày công/ tháng. Nếu số công không đủ thì mức lương sẽ được trừ tương đương số công làm tối thiểu.

Đối với những nhân viên giỏi và tích cực trong công việc thì 6 tháng tăng lương 1 lần.

Đối với những nhân viên làm ngoài giờ thì tiền lương được tính như sau:

Số tiền làm thêm giờ = [(Mức lương một nhân viên/26):8] * số giờ làm thêm.

Hình thức trả lương: được tính theo 2 hệ số

- Hệ số lương cơ bản của nhà nước
- Hệ số lương theo sản phẩm

Đối với nhân viên thử việc được hưởng 90% lượng sản phẩm.

** Tiền thưởng:*

Nhân viên làm việc tại khách sạn sẽ nhận được tiền thưởng và quà của công ty vào dịp cuối năm hoặc vào những ngày lễ lớn, riêng tết nguyên đán nhân viên sẽ được thưởng 1 tháng lương tương đương với mức lương mỗi nhân viên hàng tháng.

Các hình thức thưởng:

- Xét thưởng hàng tháng đối với những lao động xuất sắc
- Xét thưởng vào những ngày lễ tết
- Nâng lương cho người lao động tùy theo năng lực, vị trí và thời gian công tác.

** Phúc lợi*: Khách sạn ban hành quy định về việc mua bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội cho nhân viên để họ được hưởng quyền lợi.

Khách sạn đóng bảo hiểm cho người lao động theo quy định của nhà nước là 15 % (9% do người lao động tự đóng)

b) Đãi ngộ phi vật chất

** Cơ hội thăng tiến:*

Ban lãnh đạo luôn tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên để họ có cơ hội thể hiện và phát huy năng lực của bản thân.

Những nhân viên có năng lực và kinh nghiệm được đề bạt ở vị trí cao hơn trong công việc với mức lương tương ứng.

** Điều kiện làm việc:*

Thời gian làm việc là 8h/ngày. Nhân viên làm việc theo ca và ca này sẽ được thông báo trước một tuần. Nhân viên làm việc từ 22h-6h áng sẽ được hưởng phụ cấp.

Luôn có những trang thiết bị hiện đại nhất giúp nhân viên làm việc hiệu quả và giảm hao phí sức lao động cho họ.Môi trường làm việc thoải mái, cùng phấn đấu trong cạnh tranh lành mạnh.

** Nghỉ phép năm:*

Chế độ nghỉ phép năm được khách sạn thực hiện theo quy chế của bộ luật lao nhiên căn cứ vào yêu cầu công việc có thể yêu cầu nhân viên thay đổi thời gian nghỉ phép năm.

Ngày nghỉ và ngày tết thì tất cả nhân viên đều được hưởng theo quy định của luật lao động. Trong một tuần mỗi nhân viên được nghỉ 1 ngày (nhân viên sẽ được nghỉ luân phiên).

** Nghỉ ốm và thai sản:* tất cả nhân viên khi nghỉ ốm phải có xác nhận của bác sĩ tại cơ sở y ế. Nhân viên nữ khi nghỉ thai sản sẽ được hưởng theo chế độ của luật lao động đã quy định.

2.2.2.7. Đánh giá hiệu quả lao động

Đánh giá năng lực thực hiện hoạt động của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự. nó giúp khách sạn có cơ sở để hoạch định , tuyển và chọn, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá đúng năng lực của nhân viên, quyết định một phần không nhỏ trong sự thành công của khách sạn. Để biết được công tác này đối với khách sạn có đạt được hiệu ủa cao hay không, chúng ta sẽ dùng công thức tính ở Chương 1.

$$I_i = \frac{T_i}{T_0 \times \frac{D_i}{D_0}}$$

Áp dụng tính năm 2011/2010 ta có:

$$I_{2011} = \frac{127}{110 \times \frac{23.979.754.645}{12.709.157.654}} \times 100\% = 61{,}2\% = 0{,}612$$

Do $I_{2011} < 1$ nên năm 2011 tiết kiệm lao động hơn so với 2010.

Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị phải nắm vững quá trình đánh giá, nắm được mục tiêu, phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc. Trong quá trình đánh giá giá phải hết sức thận trọng. Nó quan trọng bởi nó là cơ sở để khen thưởng, kỉ luật, động viên nhân viên một cách kịp thời. Nếu đánh giá sơ sài theo tình cảm cá nhân sẽ gây ảnh hưởng xấu thậm chí có phản ứng ngược đối với khách sạn.

Với công tác này Sao Biển đã làm tốt. Có nhiều hình thức đánh giá được sử dụng trong công tác này. Có hình thức cá nhân tự nhận xét, nhân viên trong tổ nhận xét về nhau và cấp trên nhận xét cấp dưới, cấp dưới nhận xét cấp trên một cách bình đẳng và thân thiện. Nhờ vậy mà trong công tác này năng lực làm việc của nhân viên được phản ánh một cách công bằng và khá chính xác, tạo hứng thú làm việc cho nhân viên. Trình tự đánh giá như sau:

Bước 1: Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá. Bước này bao gồm các việc: các nhà lãnh đạo xác định kĩ các lĩnh vực cần đánh giá, kĩ năng , kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào?

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

Có rất nhiều phương pháp để doanh nghiệp có thể lựa chọn đánh giá, quan trọng là nó phù hợp đối với từng nội dung quan tâm và khai thác được đầy đủ, chính xác thành tích công tác đối với đối tượng.

Bước 3: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá.

Bước 4: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc. Phải thực hiện khách quan, công bằng nếu không sẽ ảnh hưởng đến động cơ làm việc của nhân viên.

Bước 5: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá. Đây là bước quan trọng vì tại bước này cả người lãnh đạo và nhân viên cùng ngồi lại với nhau để tìm ra những điều nhất trí và chưa nhất trí, những điểm tốt cũng như những hạn chế còn mắc phải trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 6: Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

Thông qua 6 bước này, khách sạn sẽ đánh giá được hiệu quả trong lao động của nhân viên.

Các phương pháp mà khách sạn hay sử dụng để đánh giá hiệu quả lao động:

- Phương pháp xếp hạng luân phiên
- Phương pháp so sánh cặp
- Phương pháp bảng điểm.

2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển

2.3.1. Những kết quả đã đạt được:

2.3.1.1. Về đội ngũ lao động

Có thể nói mỗi nhân viên đều tự hào khi được làm việc tại Sao Biển. Lý do này là do đâu? Câu trả lời là do:

- Khách sạn là một trong những khách sạn lớn của Hải Phòng, là nơi tạo công ăn việc làm cho người lao động, đặc biệt hơn đội ngũ lao động ở đây là những người có trình độ và nghiệp vụ cao, phẩm chất tốt.

- Đội ngũ lao động trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình, ham học hỏi và có tinh thần cầu tiến do đó mà công việc của khách sạn luôn được thực hiện tốt nhất và sản phẩm lao động có chất lượng rất tốt.

- Khách sạn làm việc với một kỹ luật nghiêm, nhân viên là những người làm việc tuân theo nguyên tắc, tinh thần tự giác, nghiêm túc trong công việc, thái độ văn minh lịch sự trong giao tiếp với khách hàng.

2.3.1.2. Về năng lực quản lý nhân sự

Cán bộ quản lý khách sạn là những người có kinh nghiệm và có năng lực lãnh đạo, gắn bó lâu năm với thị trường du lịch tại Hải Phòng. Mặc dù có kinh nghiệm nhưng họ không hề hài lòng với chính mình, họ luôn nỗ lực phấn đấu và học hỏi nhằm đưa khách sạn phát triển và khẳng định được vị thế của mình.

Nhờ công tác đánh giá năng lực chính xác đã xác định được đúng người làm được việc tạo được sản phẩm dịch vụ tốt, ngược lại chính sách nhận xét 2 chiều cũng đã giúp cho ban lãnh đạo nhìn được ưu khuyết điểm của mình từ đó phát huy ưu điểm, sửa chữa khuyết điểm đã đưa khách sạn có được những bước tiến mới chính nhờ sự nỗ lực phấn đấu của cả cán bộ và nhân viên cho nên khách sạn đã đạt được những kết quả tốt. Điều này được thể hiện rõ qua kết quả kinh doanh không ngừng tăng của khách sạn trong những năm gần đây. Cụ thể như sau:

Trong công tác tuyển dụng lao động: tuyển dụng nhân viên ở những trường đào tạo chuyên nghiệp về khách sạn và du lịch.

Công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực: chuyên môn hóa từ khâu thu hút đến hoạt động bồi dưỡng nhân lực.

Công tác phân công bố trí nhân lực: tạo môi trường làm việc phù hợp với năng lực của người lao động.

Về thị trường, cơ cấu khách: ngày càng mở rộng nguồn khách và thị trường khách ngày càng phong phú.

Về thị trường lao động: thị trường lao động trẻ, có trình độ học vấn cao.

Về lương và phúc lợi của người lao động: tạo môi trường lao động thoải mái và thoáng

Các công tác khác: có các chiến lược quảng bá hình ảnh và thương hiệu trên các phương tiên thông tin đại chúng.

2.3.2. Những hạn chế

Bên cạnh những tích cực nói trên thì khách sạn cũng còn có những hạn chế, những hạn chế đó là:

** Về phía nhân viên:*

Đội ngũ nhân viên có trình độ còn hạn chế, kèm theo đó là trình độ ngoại ngữ chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra. Số lượng nhân viên có thể sử dụng được 2 ngoại ngữ trở lên là rất ít. Đa số nhân viên chỉ có khả năng sử dụng một ngoại ngữ đó là tiếng Anh tuy nhiên khách hàng tiềm năng của khách sạn lại là khách Nhật và Hàn Quốc, Trung Quốc vì vậy gây nhiều khó khăn cho công tác phục vụ khách hàng. Điều này đòi hỏi bộ phận quản lý khách sạn phải có kế hoạch điều chỉnh trong công tác tuyển dụng và đào tạo sao cho phù hợp.

Bên cạnh đó đội ngũ nhân viên ở khách sạn chủ yếu còn rất trẻ nên chưa có kinh nghiệm làm việc lại cộng thêm lực lượng lao động còn ít, chưa tương xứng với tầm cỡ khách sạn 4 sao.

Khách sạn đã chú trọng việc đào tạo trình độ nghiệp vụ của nhân viên tuy nhiên nhưng chất lượng của dịch vụ còn phụ thuộc vào thái độ phục vụ cũng như kỹ năng giao tiếp ứng xử của nhân viên. Điều này cũng là bài toán đặt ra đối với nhà quản lý.

Năng lực xử lý tình huống và giải quyết vấn đề chưa cao do tâm lý sợ chịu trách nhiệm và phần nhiều nhân viên chưa hiểu hết được những thiết bị hỗ trợ có trong tay. Một số nhân viên khách sạn còn có thái độ coi thường khách, phân biệt đối xử đối với khách.

** Về phía các nhà quản lý*:

Công tác quản lý còn rập khuôn máy móc trong việc xử lý các lỗi đối với nhân viên các bộ phận. Các hình phạt với nhân viên được đưa và áp

dụng nhiều hơn việc khen thưởng và tuyên dương những nhân viên và tập thể có thành quả lao động cũng như ý thức tốt trong công việc.

Đội ngũ quản lý chưa có hiệu quả cao trong công tác quản lý nhân viên, điều này đòi hỏi họ cần giám sát, theo dõi kỉ luật lao động cao hơn nữa. Để có hiệu quả cao trong công việc thì họ cần chú trọng vấn đề đào tạo, bồi dưỡng lao động mới và nâng cao trình độ cho lao động bằng các hình thức khen thưởng, kỉ luật, kiểm tra…

Mức lương trung bình của nhân viên còn thấp, điều này khó có thể giữ được nhân viên ở lại lâu dài…

Tiểu kết chương 2

Chương 2 của khóa luận đã tập trung giới thiệu khái quát về khách sạn, tình hình kinh doanh và công tác quản trị nhân lực của khách sạn Sao Biển. Qua việc đánh giá công tác quản trị nhân lực ở khách sạn có thể thấy được sự khoa học trong bộ máy tổ chức, lực lượng lao động trẻ có trình độ chuyên môn cao làm việc theo một dây chuyền chuyên môn hóa tạo được hiệu quả lao động cao: công suất phòng đạt 40%, có nguồn khách ổn định và lâu dài, đời sống cán bộ công nhân viên trong khách sạn ngày càng được cải thiện... Có được kết quả này phần lớn là nhờ vào sự đoàn kết và sự nỗ lực phấn đấu của tập thể cán bộ công nhân viên trong khách sạn. Điều này tạo một sức mạnh lớn cho khách sạn có thể có được hiệu quả cao hơn ở những năm tiếp theo. Tuy nhiên bên cạnh đó, trong công tác quản trị nhân lực của khách sạn cũng bộc lộ một số hạn chế nhất định. Để giúp khách sạn kawcs phục được những hạn chế đó, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong thời gian tới, các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của khách sạn sẽ được đề cập tới trong chương 3 của khóa luận.

Chương 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN SAO BIỂN

3.1. Cơ sở xây dựng các giải pháp

3.1.1. Phương hướng, mục tiêu của doanh nghiệp

a) Phương hướng chung

Thực hiện phương châm: "*Nền tảng của một khách sạn lớn là sự uy tín và trung thành*" ("The foundation of the great hotel is trust and loyalty") vì vậy mà ở trong bất cứ một thời điểm hay hoàn cảnh nào thì cán bộ và nhân viên khách sạn luôn trung thành với phương châm đó để khẳng định thương hiệu và đẳng cấp của mình.

Để thực hiện được phương châm này khách sạn đã xác định cần:

- Phải từng bước hoàn thiện các dịch vụ bổ sung, đa dạng hóa các sản phẩm, nâng cao chất lượng phục vụ, đảm bảo an toàn thực phẩm, vệ sinh môi trường nhằm tương xứng với số lượng sao của khách sạn.

- Tăng cường quảng bá hình ảnh của khách sạn với thị trường trong nước và quốc tế, giữ mối quan hệ hợp tác làm ăn lâu dài với các công ty, tập đoàn lớn và cần thiết của khách sạn. Ngoài ra cần hợp tác chặt chẽ với các cơ quan chức năng để nắm bắt kịp thời các thông tin về sự thay đổi chính sách cùng các sự kiện lớn sắp diễn ra từ đó lập kế hoạch nhằm thu hút khách đến với khách sạn.

- Tăng cường quản lý về mọi mặt, chú trọng hoạt động của tổ chức công đoàn nhằm xây dựng đơn vị vững mạnh.

- Xây dựng quỹ hỗ trợ cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên có đời sống kinh tế ổn định, từ đó gắn bó với khách sạn, chuyên tâm hơn trong công tác.

- Cần có biện pháp làm tăng lượng khách quốc tế đến với khách sạn và tăng số ngày lưu trú bình quân của khách nhằm tạo chỗ đứng trên thị trường đang cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

b) Mục tiêu

** Mục tiêu chung*:

Phấn đấu tăng mức doanh thu hàng năm, năm sau cao hơn năm trước từ 1,5 -2 lần. Đảm bảo doanh thu bù chi phí và có lãi. Tăng công suất phòng bình quân đạt trên 70 %.

Xác định rõ thị trường mục tiêu và thị trường tiềm năng, đẩy mạnh hoạt động marketing.

Trên cơ sở đó hoàn thiện các dịch vụ bổ sung, điều chỉnh giá phòng sao cho hợp lý với từng thời điểm trong năm.

Bồi dưỡng kiến thức, nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ lao động, mở các lớp đào tạo ngắn hạn, cử nhân viên đi học thêm nghiệp vụ và kĩ năng giao tiếp.

Tăng cường cơ sở vật chất kĩ thuật, trang thiết bị tiện nghi trong khách sạn.

** Trong công tác quản trị nhân lực, doanh nghiệp đã đưa ra mục tiêu cho từng nội dung:*

- Trong công tác hoạch định nhân lực: Xác định rõ các chức danh tham gia quá trình hoạch định nhân lực.

- Trong công tác thu hút nguồn nhân lực: Tiến hành việc thực hiện việc liên kết tuyển dụng nguồn lao động từ các trường đại học, cao đẳng và các trường dạy nghề về du lịch.

- Trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Tiến hành chuyên môn hóa từ công tác thu hút đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Trong công tác phân công, bố trí nhân lực: Thành lập tổ chức công đoàn, thường xuyên cho nhân viên đi du lịch nhằm học hỏi kinh nghiệm.

3.1.2. Kế hoạch phát triển của khách sạn trong thời gian tới

Hiện tại khách sạn Sao Biển đang phát triển, tuy nhiên với những dịch vụ hiện có là chưa đủ vì vậy khách sạn đã đề ra những kế hoạch mới.

Nếu như hiện tại khách sạn tập trung vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn thì trong thời gian tới khách sạn sẽ tập trung thêm vào một lĩnh vực mới đó là phục vụ lữ hành.

Đa số khách hàng biết đến khách sạn bởi các dịch vụ phục vụ lưu trú và ăn uống thì trong tương lai họ sẽ thấy một hình ảnh mới về khách sạn Sao Biển. Để thực hiện được điều này tập thể cán bộ công nhân viên của khách sạn đã hiểu được rằng chất lượng dịch vụ không chỉ:

- Được quyết định bởi những công nhân ở phân xưởng.

- Được quyết định bởi các nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng.

- Là trách nhiệm của bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm của một doanh nghiệp.

Mà chất lượng còn được quyết định bởi các nhà quản lý cấp cao, những người thiết lập nên hệ thống làm việc của doanh nghiệp và là trách nhiệm của tất cả mọi người.

Khi chất lượng sản phẩm được nâng cao khách sạn sẽ giải quyết được một số vấn đề như sau:

- Chất lượng dịch vụ cao giúp gia tăng lợi nhuận cho khách sạn.

- Tăng khả năng cạnh tranh và tăng giá bán một cách hợp lý trên thị trường.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn giúp giảm thiểu các chi phí kinh doanh cho doanh nghiệp.

Cho nên khách sạn đã có kế hoạch quản lý chất lượng dịch vụ thông qua các bước sau:

Bước 1: Hiểu biết mong đợi của khách hàng.

Bước 2: Thiết lập tiêu chuẩn các dịch vụ:

Doanh nghiệp phải thiết kế quy trình cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực và quản lý tốt những vấn đề có thể xảy ra làm ảnh hưởng đến quy trình công nghệ phục vụ của các bộ phận kinh doanh trong khách sạn.

Tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng khách hàng là phải đảm bảo hầu hết các khía cạnh quan trọng của dịch vụ được thực hiện cao hơn hoặc chí ít ngang bằng so với mong đợi của khách hàng. Sử dụng tiêu chuẩn theo định hướng khách hàng cho phép và có xu hướng tăng sự uỷ quyền cho nhân viên khách sạn trong quá trình thực hiện công việc cụ thể.

Tất cả các tiêu chuẩn dịch vụ của khách sạn được xây dựng là nhằm đạt được mục tiêu ngày càng nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả kinh tế giảm thiểu các chi phí bất hợp lý và cuối cùng là nâng cao chất lượng dịch vụ, làm hài lòng khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Bước 3: Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động

Trong ngành du lịch và khách sạn, nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dich vụ và chính nó ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng trong quá trình tiêu dung dịch vụ của họ. Vì vậy

đầu tư con người để nâng cao chất lượng dịch vụ là hoạt động đầu tư trực tiếp để hoàn thiện chất lượng dịch vụ của khách sạn

Tất cả nhân viên trong khách sạn từ người quản lý đến nhân viên cung cấp dịch vụ cụ thể trực tiếp cho khách hàng, tất cả những gì họ làm và những gì họ nói đều ảnh hưởng đến nhận thức của khách hàng về dịch vụ và doanh nghiệp.

Nhân viên trực tiếp phục vụ khách đại diện cho doanh nghiệp và ảnh hưởng sự hài lòng của khách hàng. Họ đóng vai trò như một người bán hàng, một nhân viên Marketing. Đó cũng là bằng chứng xác thực chỉ ra rằng trong khách sạn nhân viên hài lòng với công việc, với doanh nghiệp luôn sẵn lòng làm cho khách hành lòng.

Bước 4: Kiểm tra đều đặn thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của khách sạn

Bước 5: Giải quyết phàn nàn của khách:

Khách sạn có thể nhận được nhiều lời phàn nàn khác nhau từ phía khách hàng, qua đó giúp khách sạn hiểu đúng nguyên nhân làm khách hàng không hài lng. Ví dụ:

- Do kiểm soát hoạt động phục vụ của nhân viên lỏng lẻo, không tuân thủ các tiêu chuẩn dịch vụ đã được quy định của khách sạn.

- Có thể do sự phục vụ không đúng như đã hứa.

- Hoặc do nhân viên không quan tâm đến khách hoặc thô lỗ không lịch sự với khách.

Tất cả những thiếu sót này mang lại cảm giác tiêu cực và những phản ứng không mong đợi từ phía khách hàng, khách có thể rời bỏ khách sạn hoặc nói với khách hàng khác về những cảm giác kinh nghiệm không và thậm chí còn kiện lên hội bảo vệ người tiêu dùng… Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, giải quyết phàn nàn của khách tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng, trung thành của khách hàng.

Khách hàng luôn mong đợi sự công bằng trong chính sách, nguyên tắc và thời gian của quy trình xử lý phàn nàn. Họ muốn dễ dàng để tiếp cận quy trình, muốn được giải quyết nhanh chóng. Họ muốn được giải quyết ngay khi có những rắc rối đầu tiên, thích được đối xử lịch sự, trung thực và được quan tâm.

Vấn đề đặt ra đối với khách sạn là phải liên tục nâng cao chất lượng dịch vụ của mình. Đây là việc làm cần thiết đối với bất kì doanh nghiệp kinh doanh nào muốn tồn tại và thành công trên thị trường. Thực tế đã chỉ ra rằng, nâng cao chất lượng dịch vụ sẽ góp phần nâng cao lợi nhuận, giảm chi phí và nâng cao vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khách sạn.

Bên cạnh đó khách sạn cũng không ngừng hoàn thiện về cơ sở vật chất, bởi chính nó sẽ góp phần cho chất lượng dịch vụ được tăng nên.

Khách sạn Sao Biển có hệ thống cơ sở vật chất còn tương đối mới, đặc biệt la khu phòng ở của khách. Tuy nhiên các khu vực khác thì khách sạn cần phải quan tâm nhiều hơn, đặc biệt là khu vực nhà hàng và bếp.

Trong phòng khách đòi hỏi hàng ngày nhân viên cần vệ sinh các trang thiết bị, các thiết bị đèn điện phải thường xuyên kiểm tra, thay mới các đồ vải cũ. Tạo không gian cây xanh ở khu vực hành lang và thang máy tạo không khí thoáng và thân thiện hơn.

Về bộ phận nhà hàng và bếp: cần bổ sung và thay thế bát đĩa cho đồng bộ. Các loại khăn ăn cần phải được làm mới tạo cảm giác sạch sẽ cho khách khi sử dụng.

3.1.3. Nhu cầu cải thiện nguồn nhân lực và công tác quản trị nhân lực tại khách sạn

Hiện nay khách sạn có 127 nhân viên, số lượng này còn chưa tương xứng với quy mô của một khách sạn 4 sao như Sao Biển. Đó là lí do vào những ngày cao điểm nhân viên phải làm việc với cường độ lao động rất cao thậm chí phải thuê thêm nhân viên và trả lương cho họ theo giờ làm việc (đặc biệt là ở bộ phận nhà hàng và bếp) điều này sẽ ảnh hưởng đến

chất lượng dịch vụ của khách sạn vì vậy khách sạn cần tính toán để có được một số lượng nhân viên hợp lý có đầy đủ kỹ năng và chuyên môn.

Bên cạnh việc tăng số lượng ban lãnh đạo khách sạn cũng cần chú ý tạo điều kiện về mọi mặt để nhân viên có thể phát huy mọi khả năng của họ trong công việc (mở các lớp tập huấn, nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên,..) đồng thời cũng cần có chế độ khen thưởng, động viên khuyến khích đối với những nhân viên làm việc nhiệt tình và có hiệu quả công việc cao.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển

3.2.1. Các giải pháp chung

3.2.1.1. Xây dựng chương trình phát triển nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của khách sạn là đội ngũ trực tiếp sản xuất ra dịch vụ, cung cấp và phục vụ cho khách hàng. Có được sự hài lòng của khách hàng hay không chính là do yếu tố này quyết định. Do vậy xây dựng chương trình phát triển nguồn nhân lực chính là xây dựng cho sự thành công của khách sạn. Cho nên xây dựng chương trình phát triển nguồn nhân lực được người viết quan tâm đầu tiên trước khi đề xuất ra các giải pháp khác.

Trong nội dung này người viết sẽ quan tâm đến 3 chương trình:

- Chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ nhân viên
- Chương trình định hướng công việc và phát triển nhân viên mới
- Chương trình đề bạt, thăng tiến.

** Chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ nhân viên:*

Cán bộ quản lý nên theo dõi quá trình làm việc của nhân viên từ đó tạo cơ sở cho việc đào tạo và nâng cao kĩ năng chuyên môn của họ.Tuy nhiên cũng cần cân nhắc việc bỏ ra chi phí đào tạo với hiệu quả lao động sau đào tạo như thế nào cho phù hợp. Khách sạn cũng nên tạo điều kiện cho nhân viên học hỏi được công việc của nhau có thể hỗ trợ những lúc cần đồng thời cũng là cơ hội để nhà quản lý có được biện pháp quản trị cho hiệu quả.

** Chương trình định hướng công việc và đào tạo nhân viên mới:*

Đây là một công việc rất cần thiết, bất cứ một vị trí nào thì người lao động ở vị trí đó cũng cần được định hướng công việc trước để họ ý thức được vai trò, trách nhiệm của mình. Đối với những nhân viên mới họ cần được giới thiệu, chỉ dẫn về khách sạn để họ có được những thông tin cơ bản về nơi làm việc mới của họ.

** Chương trình đề bạt, thăng tiến:*

Công việc này tưởng chừng đơn giản nhưng lại có ý nghĩa rất quan trọng. để khâu này có hiệu quả đòi hỏi ban lãnh đạo phải làm việc rất công tâm, tạo môi trường làm việc công bằng và bình đẳng bất kì ai có trình độ, lao động có hiệu quả thì đều có cơ hội thăng tiến. có như vậy mới tạo được ý thức làm việc hết mình trong công việc đối với nhân viên.

3.2.1.2. Cải thiện điều kiện lao động, nâng cao chất lượng môi trường làm việc

Điều kiện làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ mà khách sạn cung cấp cũng như ảnh hưởng tới sức khỏe người lao động.

Hoàn thiện công tác tổ chức phục vụ nơi làm việc theo yêu cầu của công việc, tạo môi trường thuận lợi về tâm lý cho người lao động.

Tạo không khí bình đẳng, 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 lao động của 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 ý thức 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.

Thường xuyên tổ chức kiểm tra sức khỏe, có kế hoạch chăm sóc sức khỏe cho nhân viên. Với việc này sẽ giúp cho nhân viên có sức khỏe tốt để lao động và cống hiến hết mình cho khách sạn bởi nơi đây họ được quan tâm, được chia sẻ…

3.2.2. Các giải pháp cụ thể

3.2.2.1. Đối với công tác hoạch định nhân lực

Để thực hiện công tác này đòi hỏi công ty cần nắm vững các chủ trương, chính sách và định hướng của nhà nước về hoạt động đầu tư kinh doanh trong lĩnh vực lưu trú và du lịch. Trong thời điểm hiện tại Sao Biển đang đứng ở vị trí cao trên thị trường tuy nhiên việc sẵn sàng cạnh tranh với các đối thủ là việc mà khách sạn cần phải quan tâm.

Trong nghệ thuật phục vụ khách hàng ban quản lý cần phải lắng nghe ý kiến của nhân viên để khắc phục những hạn chế và đổi mới cho phù hợp với xu hướng hiện đại.

Việc phân tích hiện trạng nguồn nhân lực trong công ty cần phải hiểu rõ tính chất để nhận thấy những tích cực trong hiệu quả làm việc, cũng như những tồn tại cần khắc phục.

Cần phải dự báo khối lượng công việc cũng như nhu cầu nguồn nhân lực để có biện pháp xử lý kịp thời, tránh tình trạng thừa việc mà thiếu nhân lực hoặc nhiều nhân lực mà không có việc làm.

Công tác hoạch định nhân lực phải tiến hành liên tục từ trước và trong quá trình hoạt động của khách sạn.

Quá trình hoạch định phải gắn liền với hệ thống thông tin quản trị bao gồm: nhu cầu về đào tạo, mức độ thỏa mãn của nhân viên, ý thức tổ chức kỉ luật…

Thực hiện các chính sách, kế hoạch và chương trình quản trị nguồn nhân lực của khách sạn. Liên tục kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện các công việc trên.

Để công tác này đạt hiệu quả tốt, khách sạn cần bám sát chặt chẽ theo quy quy trình sau:

1. Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.

2. Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

3. Dự báo khối lượng công việc hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.

4. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực.

5. Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu câu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

6. Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong từng năm.

7. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

3.2.2.2. Đối với công tác tuyển dụng

Công tác tuyển dụng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc duy trì và phát triển kinh doanh của khách sạn. Công tác này đảm bảo thực hiện tuyển dụng theo đúng trình tự và yêu cầu công việc, đảm bảo nguồn nhân lực lao động trong khách sạn đồng thời cũng đảm bảo chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Để đảm bảo thu hút và tuyển dụng được lượng lao động cần thiết và đảm bảo yêu cầu thì khách sạn cần phải thực hiện công việc này như sau:

Trước hết khách sạn cần xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc ở mỗi vị trí.

Tại mỗi thời điểm nhu cầu về lao động là khác nhau vì vậy khách sạn cần xây dựng cho mình một bảng mô tả khối lượng nhân sự tại thời điểm hiện tại và dự đoán nhu cầu sử dụng nhân sự trong tương lai.

Để phát huy được những tích cực của việc tuyển dụng thì đòi hỏi khách sạn cần phải lấy nguồn từ 2 nơi: trong nội bộ khách sạn và nguồn nhân lực từ bên ngoài.

* *Hình thức tuyển chọn nhân viên nội bộ* luôn được ưu tiên hàng đầu vì nếu dựa theo phương thức này khách sạn sẽ có được một số lợi thế sau:

Nhân viên doanh nghiệp được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.

Nhân viên doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị mới. Họ đã làm quen và hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp, do đó nhanh chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết tìm ra cách thức để đạt được mục tiêu đó.

Hình thức tuyển dụng trực tiếp nhân viên trong khách sạn cũng tạo sự thi đua rộng rãi trong công ty, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả lao động tăng cao.

Tuy nhiên việc thuyên 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.

** Hình thức tuyển chọn từ bên ngoài:*

Có thể tuyển chọn từ các trường đại học, cao đẳng và các trường dạy nghề. Đặc biệt với lao động quản lý khách sạn nên tuyển những nhân viên có trình độ học vấn cao, có chuyên môn sâu và kinh nghiệm quản lý tốt nhằm nâng cao chất lượng quản lý lao động. Để nâng cao chất lượng đầu vào của nhân viên khách sạn có thể liên kết với các trường đại học , cao đẳng và dạy nghề nhằm thu hút những ứng viên giỏi, hoặc đầu tư vào lĩnh vực du lịch tại các trường.

* Các hình thức thu hút ứng viên: có thể sử dụng nhiều hình thức khác nhau như:

- Thông qua quảng cáo.
- Thông qua văn phòng dịch vụ lao động
- Tuyển sinh từ các trường

…..

Hồ sơ của ứng cử viên được hoàn thành và gửi trước cho bộ phận nhân sự trước ngày phỏng vấn 7 ngày để bộ phận nhân sự có thời gian đọc và kiểm tra hồ sơ có hợp lệ hay không?

Căn cứ vào số lượng hồ sơ đã nộp, cán bộ nhân sự có thể loại trước một số hồ sơ không phù hợp với vì trí đang tuyển dung. Việc xem xét này ưu tiên theo trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc của ứng cử viên.

Quy trình tuyển dụng được xét qua 2 lần:

Lần 1: Là vòng sơ vấn. Khách sạn cho làm một bài thi về trình độ nghiệp vụ cũng như trình độ ngoại ngữ. Thông qua vòng này khách sạn tiếp tục loại bỏ những hồ sơ chưa đạt yêu cầu

Lần 2: Phỏng vấn trực tiếp. kiểm tra nhân viên về cách ứng xử, kinh nghiệm cũng như về ngoại hình.

Quá trình tuyển dụng cần đảm bảo tính công bằng, chính xác và phải được giám sát chặt chẽ, có như vậy mới đảm bảo được hiệu quả của công việc.

Những ứng viên được tuyển chọn cần được hướng dẫn và đào tạo lại cho phù hợp với công việc thông qua thời gian thử việc. thông thường thời gian này người lao động sẽ được hưởng 80% mức lương theo thỏa thuận. sau thời gian này ban lãnh đạo sẽ có quyết định bổ nhiệm chính thức vào những vị trí đã tuyển chọn.

Bất cứ một khách sạn nào muốn phát triển thì cũng cần phải giữ vững các nguyên tắc này. Tránh tình trạng tuyển chọn theo kiểu tình cảm, con ông cháu cha…nếu theo phương thức này nguy cơ tổn hại đến hiệu quả lao động của khách sạn là rất cao.

3.2.2.3. Đối với công tác phân công, bố trí công việc

Đối với mỗi nhân viên vị trí lao động là động lực thúc đẩy họ phát huy được hết khả năng, trí tuệ và nhiệt huyết với công việc được giao.

Với mỗi vị trí làm việc cần được xét, đánh giá trình độ chuyên môn của nhân viên xem ai phù hợp với công việc gì, từ đó sắp xếp cho đúng người, đúng việc.

Việc bố trí số lượng nhân viên cho mỗi bộ phận phải căn cứ vào tình hình thực tế của doanh nghiệp, đảm bảo số lượng công việc được giao là phù hợp với khả năng của mỗi nhân viên.

Nên bố trí sắp xếp nhân viên làm việc ở mỗi bộ phận có tính cách tương đồng nhau, có như vậy mới phát huy được tinh thần tập thể, đẩy cao được năng suất lao động.

Trên cơ sở đánh giá trình độ nhân viên thì cần mạnh dạn giao trách nhiệm quyền hạn cho họ để họ tự chủ trong công việc.

Trong nội dung này người viết đề xuất với khách sạn nên xây dựng bảng mô tả công việc cho nhân viên chi tiết hơn. Cụ thể:

- Trong bảng này khách sạn nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác.

- Ghi rõ chức năng, trách nhiệm trong công việc: liệt kê từng nhiệm vụ chính và trách nhiệm của nhân viên đối với các nhiệm vụ đó.

- Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc: nêu rõ người thực hiện công việc phải đạt được những tiêu chuẩn gì về số lượng và chất lượng, mức tiêu hao nguyên vật liệu cho phép như thế nào?…

Có như vậy nhân viên mới ý thức hơn về vai trò và trách nhiệm của mình đồng thời cũng như một lời nhắc nhở về cách làm việc sao cho có hiệu quả.

3.2.2.4. Đối với công tác đào tạo, phát triển nhân lực

Giáo dục, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế của một quốc gia nói chung và của một doanh nghiệp kinh doanh khách sạn nói riêng.

Việc giáo dục, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm:

Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn

Cập nhật các kĩ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi trong công nghệ, kĩ thuật trong doanh nghiệp.

Tránh tình trạng quản lý lỗi thời.

Giải quyết các vấn đề về tổ chức, hướng dẫn công việc cho nhân viên mới đồng thời chuẩn bị đội ngũ quản lý, chuyên môn kế cận, thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

Nhu cầu của khách là nhu cầu tổng hợp và đòi hỏi chất lượng phục vụ ngày càng cao. Để thỏa mãn nhu cầu đó của khách thì ngoài hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực khách sạn cần bổ sung các hoạt động sau:

Nâng cao trình độ học vấn cho đội ngũ lao động bằng việc khuyến khích, tạo điều kiện cho nhân viên học lên cao hơn.

Yêu cầu cao hơn về năng lực quản lý đối với đội ngũ quản lý khách sạn.

Nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên. Sao Biển là một khách sạn 4 sao. Là điểm dừng chân của rất nhiều khách quốc tế vì vậy mà yêu cầu về trình độ ngoại ngữ của nhân viên ở đây càng là vấn đề cấp thiết cần được giải quyết ngay. Cũng cần kết hợp giữa việc học tập và vui chơi bổ trợ kiến thức đã học.

Đối với nhân viên bộ phận buồng, bar, bếp, lễ tân cần đưa ra những dự báo về kế hoạch đào tạo cụ thể.

Có hai hình thức đào tạo và phát triển nâng cao tay nghề cho nhân viên:

- Kèm cặp hướng dẫn tại chỗ.

- Luân phiên thay đổi công việc.

Tùy theo hoàn cảnh và thời điểm mà khách sạn sẽ có kế hoạch đào tạo nhân viên sao cho hợp lý.

Lưu ý: vì hoạt động kinh doanh khách sạn có tính mùa vụ cho nên doanh nghiệp nên chọn thời điểm ngoài mùa vụ để tổ chức các hoạt động đào tạo nghiệp vụ cũng ngoại ngữ cho nhân viên. Và cũng cần phải giữ các nguyên tắc đào tạo đó là: kích thích, cung cấp thông tin phản hồi, tổ chức, nhắc lại, ứng dụng và tham dự.

Ngoài ra khách sạn nên tạo điều kiện giúp nhân viên của mình phát triển nghề nghiệp thông qua các chương trình về nghề nghiệp như:

- Thực hiện các cuộc hội thảo, cố vấn về nghề nghiệp.

- Thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp của doanh nghiệp, cung cấp thông tin về các cơ hội nghề nghiệp cho nhân viên.

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết về năng lực thực hiện công việc và khả năng phát triển nghề nghiệp của họ.

- Đặt ra các yêu cầu, tiêu chuẩn cao, tạo điều kiện cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo đồng thời có sự quan tâm, ủng hộ cao đối với nhân viên trong công việc.

Tất cả những điều này sẽ giúp nhân viên có tinh thần làm việc và phấn đấu nhiều hơn. Nó không chỉ giúp nhân viên có tay nghề cao mà còn trực tiếp đem lại lợi ích cho doanh nghiệp.

3.2.2.5. Đối với công tác duy trì, củng cố nguồn nhân lực

Để duy trì, củng cố nguồn nhân lực khách sạn cần thực hiện các biện pháp nhằm động viên, khuyến khích, đãi ngộ nhân viên thông qua các hình thức như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi kết hợp với những đãi ngộ phi vật chất khác nhằm đảm bảo được cuộc sống của người lao động, tạo sự gắn bó với công việc của họ. Cụ thể như sau:

* *Tiền lương:* Trả lương cho người lao động theo quy định hiện hành của nhà nước được công bố trong luật lao động.

Ngoài việc trả lương theo cách trên, khách sạn có thể đưa ra mức lương hợp lý , đồng thời nên chú ý nâng bậc lương cho người lao động: quy định về chức danh, thang, bậc lương từng nghề, thời gian nâng lương,…

Khắc phục tình trạng trả lương muộn cho nhân viên.

** Tiền thưởng*

Nên có những mức thưởng giành cho nhân viên khi họ có một sáng kiến có hiệu quả, khi họ kinh doanh đạt được lợi nhuận cao.

** Phụ cấp*

Có thể phụ cấp cho nhân viên trong các trường hợp:

+ Phụ cấp khu vực

+ Phụ cấp trách nhiệm

+ Phụ cấp làm đêm.

* *Phúc lợi*

Cần quan tâm hơn nữa đến đời sống nhân viên như nơi ăn, chốn nghỉ. Tạo cơ hội được đi du lịch, tham quan, giải trí để giảm sức ép công việc hàng ngày.

Tặng quà trong các dịp lễ tết, ốm đau, sinh nở…

* *Cơ hội thăng tiến*

Tạo cơ hội cho mọi người cùng cố gắng phấn đấu để được làm ở các vị trí cao hơn, xứng đáng với năng lực của mỗi người.

Tạo môi trường làm việc trong lành, thoải mái và tiện nghi cho nhân viên. Giữ gìn những nét đẹp văn hóa trong giao tiếp cũng như ứng xử của người Việt.

3.2.2.6. Đối với công tác đánh giá hiệu quả lao động

Đây là một công việc rất quan trọng đối với các doanh nghiệp nói chung và đối với hoạt động kinh doanh khách sạn nói riêng.

Để đánh giá hiệu quả lao động doanh nghiệp có thể dựa vào 2 chỉ tiêu:

* Đánh giá năng suất lao động bình quân.

* Hiệu quả lao động bình quân.

a) Đánh giá năng suất lao động bình quân:

Có thể đánh giá dựa vào công thức: H = D/N

Trong đó:

H là năng suất lao động bình quân

D là tổng doanh thu

N là số lao động bình quân

Dựa vào công thức này doanh nghiệp sẽ biết doanh thu bình quân trên tổng số lao động hay của một lao động thì tạo ra doanh thu là bao nhiêu.

Như vậy dựa vào công thức này các nhà kinh doanh cũng sẽ tính toán được làm thế nào để tăng năng suất lao động? Và cụ thể là: tăng doanh

thu hoặc giảm số lao động bình quân trong kỳ. và nếu doanh nghiệp tăng lượng nhân công thì đồng nghĩa với năng suất lao động bình quân sẽ giảm.

Đó là trên lí thuyết, tuy nhiên trên thực tế nếu doanh thu của doanh nghiệp tăng mạnh , số lao động bình quân tăng ở mức phù hợp thì doanh nghiệp vẫn đạt được mức tăng năng suất lao động.

b) Hiệu quả lao động bình quân:

Sử dụng công thức: H’ = L/N

Trong đó:

H’ là hiệu quả sử dụng lao động bình quân

L: Tổng lợi nhuận

N: số lao động bình quân

Đây là công thức giúp nhà quản lý tính toán được mỗi người lao động làm ra bình quân lợi nhuận là bao nhiêu?

Đây cũng là công thức quan trọng mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng sử dụng để tính toán hiệu quả lao động của doanh nghiệp mình. Tạo cơ sở cho doanh nghiệp hoạch định, tuyển chon, đào tạo và phát triển nhân sự cho doanh nghiệp của mình. Nó cũng phản ánh đúng năng lực làm việc của nhân viên, quyết định đến việc thành công hay thất bại của doanh nghiệp

Tuy nhiên để làm công tác này có hiệu quả đòi hỏi nhà quản trị phải biết nắm vững tiến trình đánh giá, hiểu được mục tiêu, phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc đồng thời phải hết sức cẩn trọng trong quá trình đánhgiá nhân viên. Đây cũng là cơ sở để đưa ra các quyết định khen thưởng, kỉ luật và đề xuất cho nhân viên ở các vị trí cao hơn… Nếu công việc này làm cho có nghi thức thì sẽ gây tổn hại cho công tác quản trị nhân sự cũng như sự thành công của khách sạn.

Khách sạn cần thực hiện các biện pháp sau để nâng cao hiệu suất đánh giá công việc:

- Đánh giá theo từng tổ, nhóm lao động
- Để cá nhân tự nhận xét về tinh thần và thái độ làm việc của mình

- Đánh giá của các tổ trưởng và trưởng bộ phận

Cần tổ chức các cuộc thi về tay nghề trong nội bộ của khách sạn từ đó các nhà quản lý có thể có cái nhìn tổng quan và đánh giá đúng năng lực của nhân viên khách sạn mình, tạo sự hứng thú và phấn đấu trong nhân viên khiến họ làm việc có hiệu quả cao hơn.

Thêm vào đó cac nhà quản lý cần phải:

Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động hơn, tích cực tham gia vào trong quá trình đánh giá.

Định kỳ thực hiện công tác đánh giá công việc. Nếu nhân viên làm tốt, các nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc, ngược lại, nếu họ làm chưa tốt, họ cũng có cơ hội tìm hiểu về các khiếm khuyết của mình và tự hoàn thiện.

Quan tâm đối với nhân viên và hiểu biết công việc của nhân viên. Giữa lãnh đạo và nhân viên cần có sự nhất trí về yêu cầu, trách nhiệm và tiêu chuẩn trong việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Khi nhân viên thực hiện công việc chưa tốt, lãnh đạo cần hướng dẫn cụ thể cho nhân viên biết cách thức sửa chữa khuyết điểm trong khi thực hiện công việc.

Tiểu kết chương 3

Trên đây là toàn bộ những giải pháp mà người viết muốn đóng góp với khách sạn nhằm đẩy mạnh hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Sao Biển. Khi con người hoạt động tạo ra năng suất cao là báo hiệu sự phát triển của một doanh nghiệp, điều đó cũng đòi hỏi mỗi một nhân lực trong khách sạn cần ý thức hơn vai trò và trách nhiệm của mình đối với khách sạn. Hy vọng rằng những đề xuất trên của người viết sẽ góp phần làm cho khách sạn ngày càng phát triển hơn và khẳng định được vị thế của mình không chỉ ở Hải Phòng mà còn mang tầm vóc quốc gia.

KẾT LUẬN

Quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn là một hoạt động quan trọng và quyết định đến hiệu quả kinh doanh. Đối với nền kinh tế hiện nay vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn là làm sao phải lôi kéo được khách hàng đến với mình. Để hoạt động này có hiệu quả đòi hỏi khách sạn phải nghiên cứu kĩ môi trường kinh doanh của mình để có được những giải pháp hữu hiệu nhất. Đó chính là chìa khóa dẫn đến thành công của khách sạn.

Và muốn có được thành công đó thì khách sạn Sao Biển cũng nằm trong quy luật này. Đứng trước những thách thức mới đòi hỏi toàn thể đội ngũ cán bộ công nhân viên trong khách sạn phải cố gắng và đoàn kết hơn nữa mới có thể đứng vững trên thị trường.

Qua tìm hiểu về khách sạn Sao Biển em nhận thấy đây là một khách sạn có rất nhiều tiềm năng nhưng cũng còn có những hạn chế trong công tác quản lý.Đó là lý do em chọn đề tài: *"Thực trạng và giải pháp đối với công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển"*. Nội dung đề tài này đã phản ánh một số vấn đề sau:

- Lý thuyết cơ bản về hoạt động quản trị kinh doanh khách sạn.

- Thực trạng của hoạt động quản trị kinh doanh khách sạn tại Sao Biển.

- Đề xuất và một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển.

Hy vọng rằng qua đề tài này người viết sẽ đóng góp những ý kiến, nhận xét và đánh giá một cách khách quan về hiện trạng hoạt động của khách sạn. Trên cơ sở đó những giải pháp được đưa ra sẽ khắc phục được những hạn chế mà khách sạn đang gặp phải.

Với một cái nhìn mở kết hợp với sử dụng những biện pháp có hiệu quả chắc chắn khách sạn sẽ khẳng định được thương hiệu cũng như vị thế của mình không chỉ trên thị trường Hải Phòng mà còn mang tầm vóc quốc gia.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo doanh thu của phòng kế toán- khách sạn Sao Biển năm 2011.
2. Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Giáo dục, 2001.
3. Nguyễn Văn Đính, Trần Thị Minh Hòa, *Giáo trình kinh tế du lịch*, NXB Lao động Xã hội, 2004.
4. Nguyễn Thành Độ, *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Lao động Xã hội, 2005.
5. Đào Thị Hà, *Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp*, Khóa luận tốt nghiệp ngành Văn hóa du lịch - Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, 2011.
6. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Lan Hương, *Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2008.
7. Lục Bội Minh, *Quản lý khách sạn hiện đại*, NXB Chính trị quốc gia, 2004.
8. Nguyễn Thị Thảo, *Tìm hiểu về hoạt động kinh dộng kinh doanh dịch vụ du lịch tại khách sạn Sao Biển*, Khóa luận tốt nghiệp ngành Văn hóa du lịch - Trường Đại học Dân lập Hải Phòng, 2010.
9. Website: www.seastarshotel.com

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Một số hình ảnh của Khách sạn Sao Biển

Toàn cảnh khách sạn Sao Biển

Phòng ngủ Khách sạn Sao Biển

Phòng họp Khách sạn Sao Biển

Nhà hàng Khách sạn Sao Biển

Bể bơi trong nhà Khách sạn Sao Biển

Câu lạc bộ sức khỏe

Phụ lục 2. Bảng mô tả công việc của Nhân viên thu phát

I/ THÔNG TIN CÔNG VIỆC:

Chức danh	Nhân viên thu phát	Thời gian làm việc	
Bộ phận	Giặt là	Ca	
Quản lý trực tiếp	Trưởng bộ phận giặt là	Ngày nghỉ	
Quản lý gián tiếp	Giám đốc bộ phận buồng		

II/ MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC:

Thực hiện công việc thu phát quần áo của khách và đồ dung của khách sạn.

III/ NHIỆM VỤ CỤ THỂ:

TT	**Nhiệm vụ**
1	Nắm rõ kế hoạch thu phát hàng giặt là đồ của khách sạn.
2	Nhận các đồ giặt là của các bộ phận, chuyển phiếu giao nhận cho trưởng ca.
3	Phối hợp với nhân viên giặt là để giao nhận, phân loại đúng các loại hàng.
4	Giao trả quần áo cho khách và đồ dung cho khách theo lịch phân công.
5	Quản lý tốt đồ dung của khách sạn, như phân loại, gấp xếp, đánh số.
6	Giữ vệ sinh phòng làm việc, vệ sinh môi trường xung quanh, quét dọn sạch sẽ .
7	Thực hiện các công việc khác theo sự phân công.

IV/ CÔNG VIỆC HÀNG NGÀY:

Theo kế hoạch tuần được giao

V/ CHẾ ĐỘ BÁO CÁO :

Theo quy định chế độ báo cáo của công ty.

Ngày….tháng…..năm….

NV thu phát	**Trưởng BP Giặt là**	**GĐ Buồng**	**Phòng HCNS**	**GĐ điều hành**

LOGO	**COMPANY NAME**	Code: MTCV – HK- 06
	Address:	Version:10
	Phone : Email:	Take effect on:
Document name	Mô tả công việc nhân viên thu ngân giặt là	Page: 1/1

Phụ lục 3. Bảng mô tả công việc Nhân viên giặt là

I/ THÔNG TIN CÔNG VIỆC:

Chức danh	Nhân viên thu ngân giặt là	Thời gian làm việc	
Bộ phận	Giặt là	Ca	
Quản lý trực tiếp	Trưởng bộ phận giặt là	Ngày nghỉ	
Quản lý gián tiếp	Giám đốc bộ phận buồng		

II/ MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC:

Thực hiện thu ngân cho bộ phận giặt là.

III/ NHIỆM VỤ CỤ THỂ:

STT	Nhiệm vụ
1	Có mặt ở bàn làm việc đúng giờ, chuẩn bị trước khi vào làm việc
2	Nhận thông tin về dịch vụ giặt ủi từ trưởng ca, viết hóa đơn dịch vụ.
3	Nhận tiền của khách hàng và lưu giữ vào nơi quy định
4	Bảo quản chứng từ, mọi tài liệu khác.
5	Trước khi giao ban, phải kết thúc các khoản thu hôm đó, sổ sách và sổ thu ăn khớp. Tiền thu phải nộp cho tài vụ, không để qua đêm.
6	Hỗ trợ các công việc khác của bộ phận giặt ủi do trưởng ca phân công

IV/ CÔNG VIỆC HÀNG NGÀY:

Theo kế hoạch tuần được giao

V/ CHẾ ĐỘ BÁO CÁO :

Theo quy định chế độ báo cáo của công ty.

Ngày….tháng…..năm….

NV thu ngân giặt là	Trưởng BP Giặt là	GĐ Buồng	Phòng HCNS	GĐ điều hành

LOGO	**COMPANY NAME**	Code: MTCV – HK- 05
	Address:	Version:10
	Phone : Email:	Take effect on:
Document name	Mô tả công việc nhân viên ủi	Page: 1/1

Phụ lục 4. Thông báo tuyển dụng của Khách sạn Sao Biển

CÔNG TY CP ĐTPT DU LỊCH -THƯƠNG MẠI TÂN HOÀNG GIA

KHÁCH SẠN QUỐC TẾ SAO BIỂN - HẢI PHÒNG

Địa chỉ : Số 1/3A Lê Hồng Phong - Ngô Quyền - Hải Phòng.

Điện thoại : (84-31) 3.556.996

Fax : (84-31) 3.556.888

Email : seastarshotel@gmail.com

Tài khoản : 32697779 tại ngân hàng ACB - Chi nhánh tại Hải Phòng.

MST : 0200646182

Khách sạn Sao Biển - Hải Phòng là khách sạn quốc tế 4 sao hiện đang có nhu cầu tuyển dụng nhân sự vào các vị trí sau:

1. Nhân viên (nam): Bảo vệ khách sạn - MS 01
2. Nhân viên (nam) : Nhà hàng - MS 02
3. Nhân viên (nam, nữ) : Buồng - MS 03
4. Nhân viên (nữ) : Massage - MS 04

Yêu cầu:

1 - Đối với MS 01: Có độ tuổi từ 25 - 40, tốt nghiệp PTTH trở lên có ngoại hình ưa nhìn, khoẻ mạnh và đặc biệt ưu tiên người có chứng chỉ bảo vệ chuyên nghiệp hoặc bộ đội xuất ngũ, phục viên chuyên ngành.

2 - Đối với MS 02 + 03: Có trình độ trung cấp du lịch trở lên, có ngoại hình ưa nhìn khoẻ mạnh và đặc biệt ưu tiên người có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng - khách sạn.

3 - Đối với MS 04: Có độ tuổi từ 18 - 25 có ngoại hình ưa nhìn, khoẻ mạnh và đặc biệt ưu tiên người có chứng chỉ hành nghề và có kinh nghiệm làm việc.

Cả 4 mã trên : Lương thoả thuận.

Lưu ý:

- Mọi ứng cử viên nộp hồ sơ tại phòng nhân sự khách sạn Sao Biển để tham gia phỏng vấn.
- Không tuyển dụng qua điện thoại.

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU 1
1. Lý do chọn đề tài 1
2.Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 2
2.1. Mục đích 2
2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu 2
3. Đối tượng nghiên cứu 2
4. Phạm vi nghiên cứu 2
5. Phương pháp nghiên cứu 2
5.1. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin 2
5.2. Phương pháp khảo sát thực địa 3
5.2. Phương pháp xã hội học 3
5.3. Phương pháp thống kê mô tả 3
5.4. Phương pháp đối chiếu, so sánh 3
6. Bố cục của khóa luận 3
Chương 1 4
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC 4
TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN 4
1.1. Khái niệm và đặc điểm của kinh doanh khách sạn 4
1.1.1. Khái niệm khách sạn và kinh doanh khách sạn 4
1.1.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn 5
1.2. Khái niệm và đặc điểm nguồn nhân lực trong khách sạn 7
1.2.1. Khái niệm 7
1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực trong khách sạn 8
1.3. Quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn 9
1.3.1. Khái niệm 9
1.3.2. Nội dung quản trị nhân lực trong khách sạn 10
1.3.3. Những nguyên tắc cơ bản 17
1.3.4. Nhiệm vụ của bộ phận quản trị nguồn nhân lực 17
1.3.5. Ý nghĩa 18
Tiểu kết chương 1 18

Chương 2 19
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC 19
TẠI KHÁCH SẠN SAO BIỂN 19
2.1. Khái quát về khách sạn Sao Biển 19
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển 19
2.1.3. Cơ sở vật chất kĩ thuật của khách sạn 25
2.1.4. Hoạt động kinh doanh tại khách sạn 26
2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển 34
2.2.2. Nội dung công tác quản trị nhân lực 37
2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển 45
2.3.1. Những kết quả đã đạt được: 45
2.3.2. Những hạn chế 47
Tiểu kết chương 2 48
Chương 3 49
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC 49
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN SAO BIỂN 49
3.1. Cơ sở xây dựng các giải pháp 49
3.1.1. Phương hướng, mục tiêu của doanh nghiệp 49
3.1.2. Kế hoạch phát triển của khách sạn trong thời gian tới 51
3.1.3. Nhu cầu cải thiện nguồn nhân lực và công tác quản trị nhân lực tại khách sạn 54
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Sao Biển 55
3.2.1. Các giải pháp chung 55
3.2.2. Các giải pháp cụ thể 57
Tiểu kết chương 3 66
KẾT LUẬN 67
TÀI LIỆU THAM KHẢO 69
PHỤ LỤC 69
Phụ lục 1. Một số hình ảnh của Khách sạn Sao Biển 70
Phụ lục 2. Bảng mô tả công việc của Nhân viên thu phát 74

Phụ lục 3. Bảng mô tả công việc Nhân viên giặt là 75
Phụ lục 4. Thông báo tuyển dụng của Khách sạn Sao Biển 76