

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: VĂN HÓA DU LỊCH

Sinh viên: Nguyễn Thuận Anh

HẢI PHÒNG - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT
LƯỢNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN
NHẬT HẠ 3 (NHẬT HA L'OPERA HOTEL)**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: VĂN HÓA DU LỊCH (QUẢN TRỊ DỊCH VỤ DU LỊCH VÀ LỮ
HÀNH)**

**Sinh viên: Nguyễn Thuận Anh
Giảng viên hướng dẫn: ThS. Vũ Thị Thanh Hương**

HẢI PHÒNG - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Thuận Anh

Mã SV: 1912405004

Lớp : DL 2301

Ngành : Văn hóa du lịch (Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành)

Tên đề tài: Thực trạng và giải pháp nâng cao chất lượng quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3 (Nhat Ha L'Opera hotel).

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

.....

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Vũ Thị Thanh Hương

Học hàm, học vị : Thạc sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Thực trạng và giải pháp nâng cao chất lượng quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3 (Nhat Ha L'Opera hotel).

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 27 tháng 03 năm 2023

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 17 tháng 06 năm 2023

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng năm 2023

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác: *Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

.....

Nội dung hướng dẫn:

.....

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của đề án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....
.....
.....
.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	3
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	1
3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu	1
4. Phương pháp nghiên cứu	2
5. Ý nghĩa của việc nghiên cứu đề tài.....	2
6. Bố cục của khóa luận.....	2
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	3
1.1. Khái niệm và đặc điểm của kinh doanh khách sạn.....	3
1.2. Khái niệm và đặc điểm của nguồn nhân lực trong khách sạn	5
1.3. Quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn.....	8
1.4. Ý nghĩa.....	19
Tiểu kết chương 1	19
Chương 2. Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3	20
2.1. Giới thiệu khái quát về khách sạn Nhật Hạ 3	20
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	20
2.1.2. Môi trường lao động của khách sạn.....	23
2.1.3. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận trong khách sạn	28
2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của khách sạn Nhật Hạ 3 trong 3 năm (2019 – 2021).....	31
2.1.5. Tình hình khách đến khách sạn từ năm 2019 đến năm 2021	34
2.2. Phân tích thực trạng về vấn đề quản trị nhân sự tại khách sạn Nhật Hạ 3 .	35
2.2.1. Khái quát về nguồn nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3.....	35
2.2.2. Thực trạng về công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3....	36
2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3 ..	52
2.3.1. Những kết quả đã đạt được	52
2.3.2. Những hạn chế	53
Tiểu kết chương 2	55
Chương 3. Giải pháp nâng cao quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3	56

3.1. Căn cứ để xây dựng giải pháp hoàn thiện công tác nâng cấp quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3	56
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3	59
Tiêu kết chương 3:	66
KẾT LUẬN	67

Phụ lục

Hình 1. Mức độ hài lòng của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc	24
Hình 2. Mức độ hài lòng của nhân viên về phong cách lãnh đạo	25
Hình 3. Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách đào tạo - phát triển.....	26
Hình 4. Mức độ hài lòng của nhân viên về công tác tạo động lực lao động tại khách sạn Nhật Hạ 3.....	27
Hình 5. Cơ cấu tổ chức khách sạn Nhật Hạ 3	29
Hình 6. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn từ năm 2020 - 2021	33
Hình 7. Tỷ lệ giữa nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài.....	40
Hình 8. Cơ cấu phân chia lao động theo giới tính	42
Hình 9. Cơ cấu hệ thống trả công của khách sạn Nhật Hạ 3	49

Danh mục các bảng

Bảng 2.1. Diện tích, số phòng và giá cả của các loại phòng của khách sạn Nhật Hạ 3	31
Bảng 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn từ năm 2020 – 2022.....	33
Bảng 2.3. Thống kê số lượng khách theo quốc tịch nghỉ tại khách sạn Nhật Hạ 3 từ năm 2020 – 2022.	34
Bảng 2.4. Tình hình nhân lực trong khách sạn Nhật Hạ 3 (năm 2022).....	35
Bảng 2.5. So sánh giữa việc tuyển dụng nhân viên từ nguồn nội bộ và bên ngoài.....	39
Bảng 2.6. Độ tuổi của nhân viên trong khách sạn Nhật Hạ 3	40
Bảng 2.7. Sự phân hóa lao động theo giới tính	41
Bảng 2.8. Trình độ học vấn của đội ngũ lao động trong khách sạn	42
Bảng 2.9. Trình độ ngoại ngữ của nhân viên khách sạn Nhật Hạ 3	43
Bảng 2.10. Tổng kết về trình độ ngoại ngữ của toàn khách sạn Nhật Hạ 3	44
Bảng 2.11. Nội dung đào tạo được áp dụng trong khách sạn Nhật Hạ 3	45
Bảng 2.12. Tiền lương cơ bản của nhân viên khách sạn Nhật Hạ 3.....	47
Bảng 2.13. Các hình thức áp dụng tiền thưởng cho nhân viên của khách sạn Nhật Hạ 3	48
Bảng 2.14. Các phúc lợi của khách sạn Nhật Hạ 3	49

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Du lịch đã và đang trở thành một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của nền kinh tế quốc dân. Du lịch đóng góp vào sự tăng trưởng kinh tế thế giới, tạo hàng triệu việc làm. Với thành quả mà du lịch Việt Nam đã đạt được trong những năm qua, du lịch Việt Nam đang bước sang một giai đoạn phát triển mới đầy năng động, cởi mở, tự tin và thân thiện mà không còn “tiềm ẩn” nữa.

Cùng với sự phát triển vượt bậc của ngành du lịch, ngành nhà hàng – khách sạn đang trở nên rất “hot” và đó cũng là một ngành rất phức tạp. Chất lượng dịch vụ phụ thuộc rất lớn vào trình độ, trạng thái và tình cảm của nhân viên. Đời sống con người ngày càng cao vì thế nhu cầu đòi hỏi chất lượng phục vụ ngày càng phải hoàn thiện hơn. Càng ngày càng có nhiều nhà hàng – khách sạn được xây dựng và sự cạnh tranh cũng khắc nghiệt hơn. Chính vì vậy muốn đứng vững và phát triển hùng mạnh đòi hỏi những nhà quản lý phải có các giải pháp thích hợp. Trong đó quản trị nhân lực là một vấn đề rất quan trọng được nhiều nhà quản lý hết sức quan tâm.

Có thể nói quản trị nhân sự là chìa khóa quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp hoặc tổ chức. nhà lãnh đạo giỏi sẽ là người biết sắp xếp nhân sự đúng vị trí và đúng công việc. bên cạnh đó do đặc thù của nghề nghiệp, đội ngũ nhân viên luôn đa dạng, phức tạp, khác biệt về tuổi tác, giới tính, tâm lý... đã dẫn đến những khó khăn trong việc quản trị nhân lực. Vì thế làm tốt công tác này sẽ giúp doanh nghiệp hoặc tổ chức hoạt động hiệu quả và ngày càng chuyên nghiệp hơn cũng như tạo được vị thế riêng cho mình.

Đây cũng chính là lý do em chọn đề tài “Thực trạng và giải pháp nâng cao chất lượng quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3 (Nhat Ha L’Opera Hotel)” làm khóa luận tốt nghiệp. Mong rằng qua đề tài này, bản thân em có cơ hội để mở rộng kiến thức và học hỏi thêm nhiều điều bổ ích trong thời gian hoàn thành đề tài.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Công tác quản trị nhân sự rất quan trọng. Vì vậy em muốn phân tích thực trạng, tìm ra điểm mạnh và điểm yếu trong cách quản lý nhân sự tại khách sạn Nhật Hạ 3. Từ đó đưa ra các giải pháp tối ưu nhất nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực và tạo ra một đội ngũ nhân viên có phong cách làm việc chuyên nghiệp để đem lại sự hài lòng cho khách hàng, đưa khách sạn Nhật Hạ 3 lên tầm cao mới.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn.
- Tìm hiểu thực trạng quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3.

3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Toàn bộ nhân viên hiện đang công tác, làm việc trong khách sạn Nhật Hạ 3.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu trong phạm vi hoạt động tổ chức kinh doanh của khách sạn, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến nhân lực, chất lượng nhân lực và công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin

Trên cơ sở thu thập thông tin, số liệu cần thiết liên quan đến quản trị kinh doanh, quản trị kinh doanh khách sạn để làm cơ sở cho lý luận cho phân tích thực trạng quản trị nhân lực khách sạn.

4.2. Phương pháp khảo sát thực tế

Dành nhiều thời gian để đến khách sạn Nhật Hạ 3 khảo sát thực tế nhằm so sánh, đối chiếu giữa lý luận và thực tế. Đồng thời làm cơ sở căn cứ cho việc đề xuất các giải pháp.

4.3. Phương pháp phân tích tổng hợp và đánh giá

Sau khi tổng hợp các thông tin em đã tiến hành phân tích, đánh giá từ đó đưa ra những nhận xét, đánh giá về công tác quản trị nhân lực.

4.4. Phương pháp thống kê mô tả

Thông qua các con số đã được thu thập và xử lý người viết đã 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. Ý nghĩa của việc nghiên cứu đề tài

Khi quyết định lựa chọn đề tài này, em hy vọng rằng kết quả nghiên cứu và những đóng góp của khóa luận sẽ giúp cho công tác quản trị nhân lực hiệu quả hơn, giúp khách sạn ngày một phát triển hơn. Qua đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn, đóng góp vào sự phát triển của thành phố.

6. Bố cục của khóa luận

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, phần nội dung của khóa luận được chia làm 3 chương cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn.

Chương 2: Thực trạng về công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Nhật Hạ 3.

Chương 3: Giải pháp để nâng cao công tác nhân sự tại khách sạn Nhật Hạ 3.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN 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 các định nghĩa của các nhà nghiên cứu về khách sạn của Pháp: “Khách sạn là nơi cư trú được xếp hạng, có các buồng phòng và căn hộ với các trang thiết bị tiện nghi nhằm thỏa mãn các nhu cầu nghỉ ngơi của khách trong 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 01/201/TT – TCDL ngày 27/04/2001 của Tổng cục du lịch về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 39/2000/NĐ – CP của Chính phủ về cơ sở lưu trú du lịch ghi rõ: “Khách sạn là công trình kiến trúc được xây dựng độc lập, có quy mô từ 10 buồng ngủ trở lên, đảm bảo chất lượng về 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” – Khoa Du lịch 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 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, lễ hành, thương mại,... cho khách hàng với điều kiện khách phải trả khoản tiền dịch vụ trên (nếu sử dụng) theo quy định của khách sạn.

b) Kinh doanh khách sạn

Theo giáo trình “Quản trị kinh doanh khách sạn” – Khoa du lịch trường Đại học kinh tế quốc dân: “Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng các nhu cầu ăn, nghỉ và giải trí 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 khách du lịch, thỏa mãn được nhu cầu của khách ở mức độ cao đem lại lợi nhuận kinh tế cao cho ngành du lịch, đất nước và cho chính bản thân của khách sạn. Ngành kinh doanh khách sạn có 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 để liên kết với các ngành khác.

1.1.1. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn

a) Kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch

Kinh doanh khách sạn chỉ có thể 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. Tài nguyên du lịch quyết định loại, thứ hạng và quy mô của khách sạn.

Do khách sạn chủ yếu được xây dựng ở những nơi có tài nguyên du lịch nên nó phải sử dụng yếu tố đầu vào ở nơi đó, trong đó có nguồn lực con người. Xuất phát từ đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn và thực tế của hoạt động kinh doanh khách sạn ta thấy đây là một yếu tố tác động mạnh mẽ tới công tác quản lý và sử dụng nhân lực trong khách sạn. Do đặc điểm này nên đòi hỏi các nhà kinh doanh khách sạn phải tính đến các yếu tố như: tâm lý, phong tục tập quán, trình độ học vấn... và nguồn nhân lực trên địa bàn mà khách sạn đặt trụ sở để sao cho khách sạn sử dụng tốt nhất, hiệu quả nhất một yếu tố đầu vào trong kinh doanh khách sạn. Từ đó nó gây ra rất nhiều khó khăn cho công tác quản lý và sử dụng nhân lực của các nhà quản trị trong khách sạn từ khâu tuyển mộ tuyển dụng, bố trí sắp xếp đến khen thưởng kỉ luật nhân viên trong khách sạn

b) Kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng vốn đầu tư lớn

Do yêu cầu về tính chất lượng cao của sản phẩm khách sạn: đòi hỏi các thành phần cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn cũng phải có chất lượng cao. Tức là chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn tăng lên cùng với sự tăng lên của thứ hạng khách sạn. Sự sang trọng của các 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, còn một số nguyên nhân khác như: chi phí ban đầu cho cơ sở hạ tầng của khách sạn cao, chi phí đất đai cho một công trình khách sạn rất lớn.

c) Kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối lớn

Sản phẩm khách sạn chủ yếu mang tính chất phục vụ và sự phục vụ này không thể cơ giới hóa được, mà chỉ được thực hiện bởi những nhân viên phục vụ trong khách sạn. Mặt khác, lao động trong khách sạn có tính chuyên môn hóa khá cao. Thời gian lao động lại phụ thuộc thời gian tiêu dùng của khách, thường kéo dài 24/24 mỗi ngày. Do vậy, cần phải sử dụng một số lượng lớn lao động phục vụ trực tiếp trong khách sạn. Với đặc điểm này, các nhà quản lý khách sạn 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 mùa vụ, các nhà quản lý khách sạn thường coi việc giảm thiểu chi phí lao động một cách hợp lý là một thách thức lớn với họ.

d) Kinh doanh khách sạn mang tính quy luật:

Kinh doanh khách sạn chịu sự chi phối của một số nhân tố, mà chúng lại hoạt động theo một số quy luật như: quy luật tự nhiên, quy luật kinh tế – xã hội, quy luật tâm lý con người....

Vấn đề đặt ra cho khách sạn là phải nghiên cứu kỹ các quy luật và sự tác động của chúng đến khách sạn để từ đó chủ động tìm kiếm 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.

1.1.2. Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn

Theo giáo trình “Quản trị kinh doanh khách sạn” – trường Đại học kinh tế quốc dân: “Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn là tất cả những dịch vụ và hàng hóa mà khách sạn cung cấp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng kể từ khi họ liên hệ với khách sạn lần đầu để đăng ký buồng cho tới khi tiêu dùng xong và rời khỏi khách sạn”.

Xét trên góc độ về hình thức thể hiện ta có thể thấy sản phẩm trong kinh doanh khách sạn bao gồm sản phẩm hàng hóa và sản phẩm dịch vụ.

a) Sản phẩm hàng hóa

Sản phẩm hàng hóa là những sản phẩm hữu hình mà khách sạn cung cấp như: thức ăn, đồ uống, hàng lưu niệm và các hàng hóa khác được bán trong doanh nghiệp khách sạn. Đây là loại sản phẩm mà sau khi trao đổi thì quyền sở hữu sẽ thuộc về người trả tiền.

b) Sản phẩm dịch vụ

Sản phẩm dịch vụ (sản phẩm dưới dạng phi vật chất hay vô hình) là những sản phẩm có giá trị về vật chất hoặc tinh thần (hay là một sự trải nghiệm, một cảm giác hài lòng hay không hài lòng) mà khách hàng đồng ý bỏ tiền ra để đổi lấy chúng. Sản phẩm dịch vụ của khách sạn bao gồm 2 loại là dịch vụ chính và dịch vụ bổ sung:

- Dịch vụ chính: Là dịch vụ buồng ngủ và dịch vụ ăn uống nhằm thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của khách khi họ lưu lại tại khách sạn.

- Dịch vụ bổ sung: Là các dịch vụ khác ngoài hai loại dịch vụ trên nhằm thỏa mãn các nhu cầu thứ yếu trong thời gian khách lưu lại tại khách sạn. Đối với dịch vụ bổ sung của khách sạn lại chia ra thành dịch vụ bổ sung bắt buộc và dịch vụ bổ sung không bắt buộc và tùy thuộc vào quy định tiêu chuẩn phân hạng khách sạn mỗi quốc gia.

Mặc dù các sản phẩm của khách sạn tồn tại dưới cả 2 hình thức hàng hóa và dịch vụ nhưng hầu như các sản phẩm là hàng hóa đều được thực hiện dưới hình thức dịch vụ khi đem bán cho khách (thời gian, không gian sản xuất và tiêu dùng là trùng nhau). Vì vậy nhiều nhà nghiên cứu cho rằng sản phẩm của khách sạn là dịch vụ nên hoạt động kinh doanh khách sạn thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ.

1.2. Khái niệm và đặc điểm của 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.

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) Lao động trong khách sạn chủ yếu là lao động dịch vụ

Do sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ nên nó có những đặc điểm sau:

- Tính vô hình: Sản phẩm của khách sạn không thể cân đo đong đếm, không sờ thấy được và đặc biệt hơn là nó không có sự thay đổi quyền sở hữu.

- Quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra trùng nhau cho nên không cho phép ta làm lại và làm thử trong quá trình tạo ra sản phẩm và cung cấp cho khách.
- Sản phẩm của khách sạn mang tính “tươi sống” do đó nó phải được tiêu dùng ngay không thể lưu kho được và đặc biệt là nó không thể gửi bán.
- Sản phẩm của khách sạn phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện cơ sở vật chất trong khách sạn.

Do những đặc điểm trên của sản phẩm trong khách sạn nên nó quyết định tính chất của lao động trong khách sạn đó là lao động phi vật chất. Từ đó gây ra rất nhiều khó khăn cho công tác quản lý và sử dụng nhân lực trong khách sạn. Nó đòi hỏi các nhà quản trị phải làm sao duy trì được chất lượng đã có và phải không ngừng tiếp tục cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm. Vì vậy trong quá trình hoạt động kinh doanh đòi hỏi các nhà quản trị thực hiện nghiêm túc việc kiểm tra đánh giá chất lượng sản phẩm và thông qua đó đánh giá được chất lượng nguồn nhân lực mà khách sạn đang sử dụng.

b) Tính chuyên môn hóa cao trong sử dụng lao động khách sạn cao

Nhu cầu của khách là nhu cầu cao cấp tổng hợp và có tính đồng bộ cao. Vì vậy một cá nhân hay một bộ phận trong khách sạn không thể đáp ứng nhu cầu đó một cách tốt nhất cộng với đặc điểm của sản phẩm trong khách sạn là không cho phép làm lại, làm thử và sản xuất với tiêu dùng diễn ra trùng nhau từ đó dẫn tới cần phải chuyên môn hóa để đảm bảo mức độ chính xác cao trong phục vụ.

Do tính chuyên môn hóa cao nên khả năng thay thế nhau của lao động giữa các bộ phận trong khách sạn là ít. Vì vậy trong quá trình quản lý và sử dụng lao động đòi hỏi nhà quản lý phải sắp xếp đúng người đúng việc và không ngừng nâng cao trình độ của nhân viên sao cho quá trình phục vụ thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách, nghĩa là phải thực hiện nghiêm túc công tác quản lý và sử dụng lao động trong khách sạn.

c) Khó có khả năng cơ khí hóa, tự động hóa trong sử dụng lao động

Do sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ, quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra đồng thời với nhau nên khách sạn không thể sản xuất ra hàng loạt sản phẩm được, mặt khác, dịch vụ khách sạn phụ thuộc vào khách hàng, người trực tiếp tiêu dùng nó. Trên thực tế khách của khách sạn lại hết sức đa dạng và luôn có những nhu cầu sở thích đòi hỏi thay đổi theo thời gian, nguồn gốc dân tộc, độ tuổi, giới tính, đặc điểm tâm lý, trạng thái sức khỏe... dẫn tới khả năng áp dụng cơ khí hóa và tự động hóa trong quá trình phục vụ trực tiếp là hết sức khó khăn.

Do khả năng áp dụng cơ khí hóa và tự động hóa không lớn nên dung lượng lao động trong khách sạn là tương đối cao. Vì vậy gây ra rất nhiều khó khăn trong công tác quản lý và sử dụng lao động trong khách sạn.

d) Lao động trong kinh doanh khách sạn chịu sức ép cao về mặt tâm lý

Môi trường làm việc trong khách sạn là một môi trường đầy phức tạp với quan niệm xã hội về nghề nghiệp, sức ép từ phía gia đình, từ đó tác động rất lớn đến hiệu quả làm việc của nhân viên.

Ngoài ra trong khách sạn thuộc đủ mọi thành phần khác nhau về quốc tịch, trình độ văn hóa, nhu cầu sở thích, phong tục tập quán, ngôn ngữ... cho nên đòi hỏi nhân viên phải nắm bắt được những đặc điểm của khách để từ đó có những thái độ ứng xử sao cho phù hợp nhất.

Do đối tượng lao động trong khách sạn chủ yếu là tâm tư tình cảm của con người cùng với mức độ đòi hỏi chất lượng sản phẩm là cao cho nên đòi hỏi nhân viên phải quên nỗi buồn của mình để giữ thăng bằng trong giao tiếp. Vì vậy trong quá trình quản lý và sử dụng lao động đòi hỏi nhà quản lý phải ứng xử một cách linh động sao cho chất lượng phục vụ của nhân viên là tốt nhất. Như vậy, đây là một yếu tố rất lớn tác động đến công tác quản lý và sử dụng lao động trong khách sạn, do đó đòi hỏi các nhà quản trị phải làm sao cho nhân viên của mình đỡ chịu mặc cảm và sức ép trong nghề nghiệp.

e) Sử dụng lao động trong kinh doanh khách sạn mang tính quy luật

Xét trung bình cường độ lao động trong khách sạn là không cao nhưng nó lại không được phân bổ đều theo thời gian. Cường độ lao động trong khách sạn thay đổi thất thường do tính mùa vụ và do đặc điểm tiêu dùng của khách gây ra, tính mùa vụ có thể diễn ra trong năm, trong tháng, trong ngày và thậm chí là trong giờ. Do khách sạn mở cửa 8.760 giờ trong một năm và do nhân viên của khách sạn cũng trong tình trạng sẵn sàng phục vụ khách nên việc phân chia ca làm việc cho cán bộ công nhân viên là rất phức tạp. Để khắc phục tác động do đặc điểm này gây nên đòi hỏi các nhà quản lý phải thực hiện công bằng việc phân công ca làm việc và phân bổ lợi ích cho nhân viên trong khách sạn.

f) Đa dạng về độ tuổi, giới tính

* Theo độ tuổi

Lao động trong khách sạn đòi hỏi một lực lượng trẻ, độ tuổi từ 20 – 40 tuổi. Đội 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 bổ 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

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

g) Thời gian làm việc của hầu hết các bộ phận trong kinh doanh khách sạn phục thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách

Đặc điểm này là do giờ làm việc thường bị đứt đoạn và tương ứng với thời gian đến và đi của khách. Ngày làm việc trong khách sạn thường kéo dài 24/24 và người lao động phải làm việc cả trong các ngày chủ nhật, ngày lễ tết. Do vậy việc tổ chức lao động phải chia thành các ca làm việc.

Đặc điểm này đã gây những khó khăn cho việc tổ chức lao động hợp lý, làm cho người lao động không có điều kiện tham gia các hoạt động xã hội, ảnh hưởng đến cuộc sống riêng của họ.

Những người lao động phục vụ trực tiếp trong khách sạn phải chịu đựng tâm lý và môi trường lao động phức tạp.

Lao động trong khách sạn chủ yếu là lao động trực tiếp. Người lao động phải có quan hệ trực tiếp với khách. Điều này đồng nghĩa với việc họ phải tiếp xúc với nhiều đối tượng khách mang những đặc điểm về tính cách và hành vi tiêu dùng hoàn toàn khác nhau. Do vậy khi tiếp xúc với khách để làm hài lòng họ, nhân viên phục vụ phải có các cách giao tiếp khác nhau phù hợp với đối tượng khách kể cả những khách khó tính nhất. Do vậy để làm được điều đó, nhân viên phải có sức chịu đựng về tâm lý lớn.

Ngoài ra ở một số nghiệp vụ, điều kiện lao động tương đối khó khăn lao động diễn ra trong môi trường có sự truyền nhiễm cao, hay có sự cám dỗ lớn. Sự giao tiếp với nhiều loại người, tiêu dùng khi phục vụ càng tăng thêm sự nguy hiểm này.

Tóm lại nhân lực trong khách sạn có những đặc điểm rất khác biệt với các ngành lao động khác. Chính vì vậy các nhà quản lý khách sạn cần phải nắm bắt được những đặc điểm này để có những chính sách phù hợp nhằm sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả và hợp lý.

1.3. Quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn

1.3.1. Khái niệm

Theo từ điển Từ và nghĩa Hán Việt, các thuật ngữ này được hiểu như sau:

“Quản” nghĩa là trông nom chăm sóc, “Trị” nghĩa là sửa sang răn đe. “Quản trị” là công việc trông nom, sắp xếp công việc nội bộ của một tổ chức. “Nhân” là người, “Sự” là việc, “Lực” là sức, “Nhân sự” nghĩa là con người, sự việc trong một tổ chức, “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 nhân lực mang tính chiến lược dài hạn, dựa vào các thỏa thuận đã được cam kết hơn là phục tùng theo mệnh lệnh, tự kiểm soát hơn là bị kiểm soát.

1.3.2. Đặc điểm công tác quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn

Quản trị nhân sự trong khách sạn là một trong những hoạt động quản trị quan trọng bậc nhất của khách sạn, có thể xem là một công việc khó khăn và gai góc vì tỷ lệ thay đổi nhân công ở các vị trí rất lớn (hệ số luân chuyển lao động cao) so với các hoạt động kinh doanh khác vì sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ.

Quản trị nhân sự trong khách sạn là hệ thống các triết lý, chính sách và các hoạt động chức năng để thu hút đào tạo và diu trì phát triển sức lao động con người của khách sạn nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả khách sạn lẫn thành viên.

Mục tiêu của công tác quản trị nhân sự là nhằm tìm ra đúng người, đúng việc, phân công và sắp xếp lao động hợp lý phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ của mỗi cá nhân, phát huy tối đa năng lực của người lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn.

Thực chất của vấn đề quản trị nhân sự trong khách sạn là công tác quản lý con người trong nội bộ khách sạn và là sự đối xử của khách sạn đối với người lao động. Hoạch định nhân sự giữ vai trò quan trọng trong công tác quản trị nhân sự khách sạn. Việc hoạch định được thực hiện là dựa trên cơ sở phân tích các nhân tố nội cảnh và ngoại cảnh. Nói đến tác nhân nội cảnh tức là môi trường bên trong khách sạn: Mục tiêu,

chiến lược phát triển, cơ cấu tổ chức khách sạn... còn tác nhân bên ngoài bao gồm bối cảnh nền kinh tế, chính trị, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, các điều kiện văn hóa xã hội, pháp luật, thị trường, đối thủ cạnh tranh...

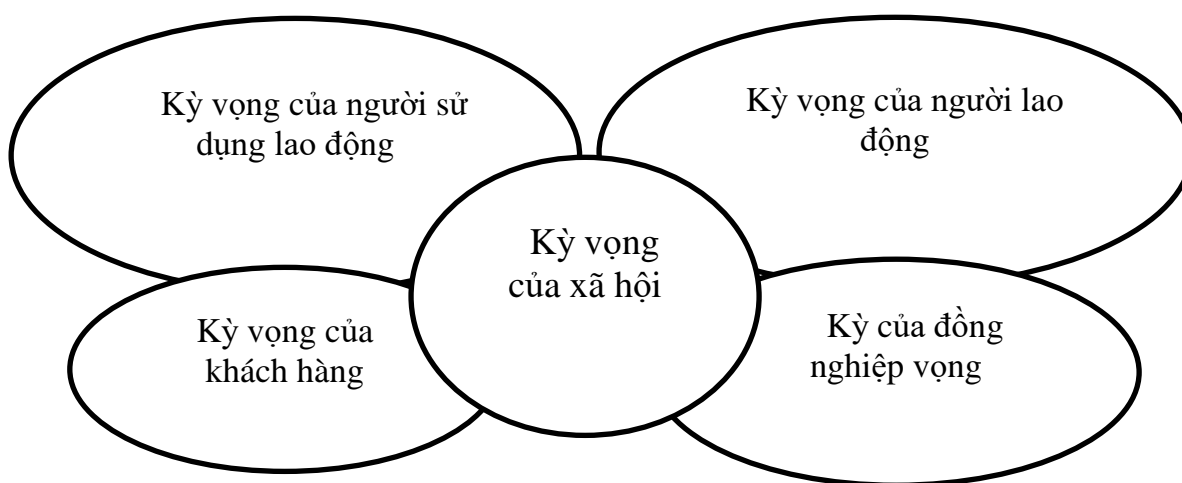
1.3.3. Nội dung quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn

a) Phân tích nhiệm vụ

Phân tích nhiệm vụ là một công cụ rất quan trọng trong quản trị nhân lực. nguyên tắc của việc phân tích nhiệm vụ của từng chức danh phải có sự liên kết kỳ vọng đảm bảo được sự thống nhất của 5 thành phần:

- ✓ Kỳ 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 1.3. Phân tích nhiệm vụ dựa vào mối quan hệ giữa các thành phần

(Nguồn: Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn – trường Đại học kinh tế quốc dân)

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 đồ tội, không biết rõ trách nhiệm và quyền hạn của ai, việc đào tạo huấn luyện không có cơ sở, thực tế đó là các khách sạn chưa áp dụng một cách thường xuyên và hiệu quả công cụ này.

Các bước phân tích nhiệm vụ:

Bước 1: Tìm người biết phân tích có trình độ và có kỹ năng viết tốt để tập hợp tài liệu (hay số liệu) chuẩn bị mô tả công việc, những đặc điểm kỹ thuật, những tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bước 2: Thiết kế câu hỏi

Phương pháp này đòi hỏi những người lao động, những giám sát viên hoặc cả hai đều phải hoàn thành bảng câu hỏi.

Bước 3: Phỏng vấn

Với những câu hỏi thích hợp, những người phân tích nhiệm vụ được đào tạo, có thể có được những thông tin đầy đủ và chính xác hơn thông qua phỏng vấn. Một số hay nhiều người lao động sẽ được phỏng vấn về công việc.

Bước 4: Quan sát người lao động khi làm việc

Bước 5: Xây dựng bản phác họa công việc

Đây là bản liệt kê mô tả lại những công việc và quy trình để thực hiện hoạt động nào đó trong khách sạn.

* Yêu cầu:

- Bản phác họa công việc chỉ được ra khối lượng và công đoạn đặc thù của từng công việc và thời gian cần thiết để thực hiện công việc ấy.
- Đòi hỏi phải chỉ ra được chức danh của người thực hiện công việc.
- Chỉ ra được chuyên môn yêu cầu về trình độ nghiệp vụ.
- Bản phác họa phải nêu ngắn gọn trách nhiệm, bổn phận của từng nhân viên trong việc thực hiện công việc.
- Bản phác họa phải thể hiện một cách cụ thể khái quát dựa trên nghiên cứu có tính khoa học, những thao tác và kinh nghiệm hợp lý nhất.
- Bản phác họa phải chỉ ra được yêu cầu công việc.









* Tác dụng:

- Là cơ sở để hướng dẫn cho công tác tuyển mộ lựa chọn bố trí nhân lực trong khách sạn.
- Là cơ sở để đánh giá phân loại nhân viên.
- Giúp cho công tác phân phối tiền lương chính xác công bằng.
- Nó là phương tiện giúp cho công tác đề bạt và chuyển chuyên lao động trong khách sạn.
- Giúp cho nhà quản lý có thể cải tiến điều kiện làm việc của nhân viên.
- Xác định chính xác nhu cầu đào tạo nhân lực trong khách sạn.

a) 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 phải thực hiện.

Cấu trúc bản mô tả công việc:

-  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 (bằng cấp)
-  Thời gian và điều kiện làm việc

b) 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

c) Chiêu mộ tuyển chọn

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

- Trình độ học vấn của lao động.
- Trình độ ngoại ngữ chuyên môn.
- Ngoại hình, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, tâm lý và đạo đức.
- Khả năng giao tiếp, kiến thức tâm lý.
- Tất cả các yêu cầu này nhằm mục đích lựa chọn được những lao động có khả năng tốt nhằm tăng năng suất lao động. Tuyển chọn tốt sẽ giảm bớt được thời gian và chi phí đào tạo sau này.

Quy trình tuyển chọn lao động gồm các bước sau:

- * Xác định nhu cầu về nhân sự
- Ở mỗi thời điểm, mỗi khách sạn đều có nhu cầu về một số lượng lao động nhất định. Số lượng này do đặc điểm của hoạt động, uy mô và trình độ của từng khách sạn quy định. Để xác định được nhu cầu tuyển chọn nhân lực, chúng ta phải phân biệt rõ 2 nhu cầu:
 - + Nhu cầu thiếu hụt nhân viên.
 - + Nhu cầu tuyển chọn thêm nhân viên.
- Nhu cầu tuyển chọn thêm nhân viên là nhu cầu thực tế thể hiện bằng con số cụ thể về số lượng chủng loại của nhân viên cần phải có thêm để đảm bảo có thể hoàn thành được các công việc trong hiện tại và tương lai mà trình sản xuất kinh doanh của khách sạn hiện tại không có và không thể tự khắc phục được. thực chất nhu cầu tuyển chọn thêm là nhu cầu thiếu hụt nhân viên sau khi đã sử dụng các biện pháp điều chỉnh.
- Nếu ta gọi:
 - Q_{th} : Nhu cầu thiếu hụt nhân viên
 - $Q_{đc}$: Tổng khả năng tự cân đối – điều chỉnh
 - Q_{tc} : Nhu cầu tuyển chọnThì ta có: $Q_{tc} = Q_{th} - Q_{đc}$
- * Xác định mức lao động

Định mức lao động là số lượng lao động cần thiết để tạo ra một đơn vị sản phẩm.

Khối lượng công việc mà một lao động tạo ra một đơn vị sản phẩm. Khối lượng công việc mà một lao động tạo ra trong một đơn vị thời gian.

Định mức lao động trong khách sạn được coi là hợp lý khi thỏa mãn các điều kiện sau:

+ Định mức lao động đó phải là mức lao động trung bình tiên tiến, đó là định mức có khả năng thực hiện và phải có sự sáng tạo, phân đấu.

+ Định mức lao động không được phép vĩnh viễn cố định.

+ Định mức lao động phải được xây dựng ở chính bản thân cơ sở.

Để xây dựng được định mức lao động, người ta thường dùng phương pháp thống kê kinh nghiệm, dựa trên kinh nghiệm trong quá trình giám sát hoạt động của đội ngũ lao động.

Thông thường để đưa ra được định mức lao động, ta dựa vào số liệu thống kê sau:

+ Dựa trên thống kê về định mức lao động ở các cơ sở khác có điều kiện kinh doanh gần giống mình.

+ Dựa trên định mức lao động của cơ sở ở những thời kỳ trước.

+ Dựa trên định mức lao động trung bình, tiên tiến của các khách sạn trên thế giới.

+ Dựa trên thống kê định mức lao động của đối thủ cạnh tranh.

+ Dựa trên quy trình tổ chức phục vụ của từng bộ phận, dựa trên số lượng chủng loại các loại dịch vụ bổ sung đi kèm.

Tùy thuộc vào quy mô khách sạn, tính chất mùa vụ và sự biến động trong tương lai của cơ sở để đoán được.

Định mức lao động trong khách sạn thường có 2 loại: Định mức lao động chung và định mức lao động bộ phận.

+ Định mức lao động bộ phận được xây dựng cho các khu vực kinh doanh trực tiếp như bàn, bar, buồng... trong khách sạn.

* Thông báo tuyển nhân viên

Qua việc xác định nhu cầu tuyển chọn và định mức lao động làm cơ sở cho việc tiến hành thông báo tuyển chọn nhân viên. Việc thông báo phải chỉ ra được các tiêu chuẩn rõ ràng, số lượng cần tuyển, tiêu chuẩn gì... Sau đó cung cấp những thông tin cần thiết cho người có nhu cầu được tuyển chọn bằng nhiều phương pháp thông tin: đài, tivi, sách báo...

* Thu thập và phân loại hồ sơ:

Sau khi thông báo tuyển chọn thì tiến hành thu thập hồ sơ của người xin việc giới hạn trong một khoảng thời gian nhất định nào đó và dựa trên hệ thống tiêu chuẩn, yêu cầu của tuyển chọn.

Tiến hành phân loại hồ sơ bước đầu để thu thập thông tin, xem xét để ra quyết định tuyển chọn.

* Tổ chức tuyển chọn trực tiếp

Để tuyển chọn được tốt thì phải có hệ thống tiêu chuẩn về phục vụ, chức danh tối ưu vào các khu vực còn thiếu.

Sử dụng các phương pháp tuyển chọn, có 2 phương pháp tuyển chọn thông dụng nhất:

- Phương pháp trắc nghiệm: 4 phương pháp.
 - + Trắc nghiệm trí thông minh, sự thích nghi, trình độ văn hóa.
 - + Trắc nghiệm về kỹ năng, kỹ xảo,
 - + Trắc nghiệm về sự quan tâm, những vấn đề quan tâm hay thích thú.
 - + Trắc nghiệm về nhân cách.
- Phương pháp phỏng vấn: có 2 quá trình
 - + Phỏng vấn ban đầu: Dùng để loại trừ những người xin việc không đạt tiêu chuẩn, không đủ trình độ.
 - + Phỏng vấn đánh giá: Được tiến hành để duyệt lại tất cả mọi vấn đề thuộc khả năng của người xin việc. Điều này cho phép người phỏng vấn ra quyết định cuối cùng việc tuyển chọn hay không.

* Thông báo cho người trúng tuyển:

Sau khi ra quyết định tuyển chọn, với số lượng và tiêu chuẩn đầy đủ. Thì tiến hành thông báo cho người trúng tuyển hẹn ngày ký kết hợp đồng lao động.

d) 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 công việc cho nhân viên cần làm các thủ tục như 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...

e) Đánh giá việc thực hiện

Đánh giá việc thực hiện 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.

Mục đích của việc đánh giá thực hiện: Cung cấp các thông tin phản hồi cho người lao động thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn và nhân viên khác, giúp người lao động điều chỉnh sửa chữa những sai sót trong quá trình thực hiện công việc, kích thích, động viên người lao động thông qua việc đánh giá, ghi nhận những ưu điểm của họ...

Phương pháp tiếp cận: Đánh giá kết quả đầu ra hoặc đánh giá các yếu tố đầu vào hoặc kết hợp cả 2. Việc 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.

f) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

* Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

- Phát triển và đào tạo có trong nhóm khác nhau thực hiện phân tích đánh giá nhu cầu đào tạo của người lao động ở mọi trình độ.

- Chuẩn bị chuyên gia để quản lý điều khiển đánh giá chương trình đào tạo.

- Xây dựng kế hoạch phát triển phù hợp với điều kiện cơ sở trong những thời kỳ nhất định.

- Nghiên cứu nhân lực chuẩn bị số siêu cơ cấu lao động và lĩnh vực có liên quan.
- Tạo thuận lợi cho các thông tin nội bộ giữa bộ phận quản lý và người lao động.
- * Nguyên tắc: có 4 nguyên tắc
- Con người sống hoàn toàn có năng lực để phát triển.
- Mỗi người đều có giá trị riêng.
- Lợi ích của người lao động và mục tiêu tổ chức có thể kết hợp với nhau.
- Phát triển đào tạo nguồn nhân lực là một sự đầu tư sinh lợi.
- * Hình thức đào tạo
- Đào tạo cơ bản ban đầu trang bị kiến thức chung.
- Đào tạo tiếp theo nhằm vào đối tượng đang làm việc.
- * Có 2 phương thức:
- Đào tạo tập chung.
- Đào tạo ngắn hạn tại chỗ.
- * Tác dụng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Giảm bớt sự giám sát.
- Giảm bớt tai nạn.
- Sự ổn định và năng động của tổ chức tăng lên.

g) 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 tiến hành phân tích các khía cạnh sau:

- Phân tích tình hình biến động nhân lực của khách sạn trong mối quan hệ với doanh thu của khách sạn bằng chỉ số. Công thức tính chỉ số phân tích:

$$I_1 = \frac{T_i}{T_o} \cdot \frac{D_i}{D_o} \times 100\%$$

Trong đó: T_i là lao động của kỳ phân tích
 T_o là lao động của kỳ trước
 D_i là doanh thu của kỳ phân tích
 D_o là doanh thu kỳ trước.

Nếu $I_1 < 1$: tiết kiệm lao động so với kỳ trước
 $I_1 > 1$: tăng phí lao động so với kỳ trước

$I_1 = 1$: không thay đổi so với trước.

⇒ số lao động tiết kiệm (lãng phí) = D_1 / 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:

$$I_S = \frac{S_1}{S_0 \times \frac{D_1}{D_0}} \times 100\%$$

Trong đó: S_1 là quỹ lương của kỳ phân tích.

S_0 là quỹ lương của kỳ trước

D_1 là doanh thu kỳ phân tích

D_0 là doanh thu kỳ trước

Nếu $I_S < 1$ tiết kiệm quỹ lương so với kỳ trước.

$I_S > 1$ lãng phí quỹ lương so với kỳ trước.

$I_S = 1$ không thay đổi so với kỳ trước.

⇒ Quỹ tiền lương tiết kiệm (lãng phí) = $\Delta_S = S_1 - S_0 \times \frac{D_1}{D_0}$

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.

h) Quản lý thu nhập của người lao động

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

Thứ nhất, xác định quỹ lương của khách sạn. Việc xác định quỹ này có thể theo doanh thu, theo tổng thu nhập, theo thu nhập hạch toán, theo lãi gộp hoặc tỷ lệ lương trong tổng doanh thu.

Thứ hai, xác định lương của người lao động bao gồm các khoản nào cấu thành.

Trên thực tế, các khách sạn có thể áp dụng các hình thức trả lương khác nhau. Cho dù áp dụng hình thức nào cũng phải tuân thủ các yêu cầu:

- Phân phối theo lao động.
- Bảo đảm tính công bằng, kích thích nâng cao năng suất, chất lượng.

Tuân thủ các quy định của nhà nước về tiền lương.

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

Cơ cấu thu nhập hàng tháng của người lao động:

Thu nhập = Lương cơ bản + Phụ cấp + Tiền thưởng.

Trong đó: Lương cơ bản 20%

Phụ cấp lương 30%

Thưởng: 30%

- 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...

i) Đánh giá hiệu quả công việc

Nội dung, trình tự thực hiện đánh giá hiệu quả công việc

- Xác định các yếu tố cơ bản cần đánh giá.
- Lựa chọn phương pháp đánh giá.
- Huấn luyện kỹ năng đánh giá.
- Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi, tiêu chí đánh giá.
- Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.
 - + Trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá.
 - + Xác định mục tiêu phấn đấu, chỉ tiêu mới cho nhân viên

Mục đích cơ bản của nội dung này là việc xây dựng và thực thi các chính sách, biện pháp nhằm tạo ra hứng thú, động lực cho người lao động trong công việc và nâng cao hiệu quả lao động. Bao giờ cũng vậy, lợi ích lao động tạo ra động lực cho lao động mức độ thỏa mãn nhu cầu càng cao thì động lực tạo ra càng lớn. Chính vì vậy, đã có quan điểm cho rằng, mức độ thành công của quản trị nguồn nhân lực phụ thuộc vào khả năng nắm bắt và thỏa mãn nhu cầu chính đáng của nhân viên.

Để khuyến khích khả năng lao động, phát huy tính tích cực sáng tạo của nhân viên, các khách sạn đã sử dụng nhiều đòn bẩy nhằm thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của họ.

* Khuyến khích về vật chất

Những khuyến khích về vật chất có tác động trực tiếp đến thu nhập của người lao động. Thi nhập của người lao động trong khách sạn thường bao gồm nhiều khoản như tiền lương cơ bản, các loại tiền thưởng, phụ cấp. Ngoài ra, cũng như các lĩnh vực kinh doanh khác, nhân viên khách sạn được hưởng nhiều khoản phúc lợi bên cạnh thu nhập như các loại bảo hiểm, nghỉ phép, nghỉ lễ trong năm, các hình thức trợ cấp, tặng quà...

* Khuyến khích về tinh thần

Bên cạnh những khuyến khích về vật chất, những khuyến khích về tinh thần cũng phát huy vai trò đối với việc thu hút, tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc. Trong các khách sạn, nội dung này được thực hiện theo 2 hướng cơ bản:

- Xây dựng và duy trì môi trường làm việc thuận lợi cho nhân viên ở các bộ phận.
- Xây dựng và áp dụng các hình thức khuyến khích về tinh thần như cơ chế khen thưởng kỷ luật, cơ hội thăng tiến, tổ chức sinh hoạt ngoại khóa cho nhân viên...

Kinh doanh trong ngành dịch vụ, công tác kiểm tra, giám sát là một nội dung không thể thiếu của quản trị nguồn nhân lực trong các khách sạn. Để tạo ra được một sản phẩm dịch vụ hoàn hảo cần sự kết hợp của rất nhiều yếu tố, trong đó không thể không kể đến trình độ chuyên môn, khả năng ngoại ngữ, phong cách phục vụ, ý thức kỷ luật, mức độ hoàn thành công việc.. của nhân viên. Các khách sạn có quy mô, cấp hạng càng cao thì việc đầu tư cho hoạt động kiểm tra, giám sát trong khách sạn càng lớn, số lượng giám sát viên cần thiết càng nhiều, yêu cầu đối với nhân viên về kỷ luật lao động càng trở nên nghiêm khắc.

1.3.3. Vị trí của quản trị nguồn lực

- Là nguyên nhân của sự thành công hay thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu “quản trị nhân lực”. Do vậy, mục tiêu cơ bản của bất kỳ khách sạn nào cũng là sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực.
- Là bộ phận không thể thiếu được của quản trị kinh doanh, nó nhằm củng cố duy trì đầy đủ số và chất lượng người làm việc cần thiết cho tổ chức để đạt mục tiêu đặt ra; tìm kiếm và phát triển những hình thức những phương pháp tốt nhất để con người có thể đóng góp nhiều sức lực cho mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản con người.

1.3.4. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn.

Đối với các khách sạn nói riêng, các tổ chức kinh tế xã hội nói chung, công tác quản trị nguồn nhân lực đều có 3 mục tiêu cơ bản sau:

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

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực. Cá nhân được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với khách sạn.

* Xây dựng đội ngũ người lao động có chất lượng cao đáp ứng được tư tưởng quản lý và phát triển của khách sạn.

1.3.5. 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 4 nguyên tắc sau:

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

1.4. 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 nhiệm, 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 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. Thông qua đó ta thấy quản trị nhân sự là một vấn đề rất quan trọng của tất cả các doanh nghiệp. Nó góp phần tạo nên sự thành công và phát triển của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các nội dung đã nêu ở trên cũng là những kiến thức, 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 Nhật Hạ 3. 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 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 Nhật Hạ 3

2.1. Giới thiệu khái quát về khách sạn Nhật Hạ 3

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tên khách sạn: Nhật Hạ 3 Hotel
- Tiêu chuẩn xếp hạng: Khách sạn tiêu chuẩn 4 sao
- Địa chỉ: 12 – 14 – 16 Cao Bá Quát, phường Bến Nghé, Quận 1, thành phố Hồ Chí Minh
- Website: <https://nhathalopera.com/>

* Lịch sử hình thành:

Cụm từ khách sạn Nhật Hạ được xây dựng cách đây hơn 20 năm thì hoàn tất và bắt đầu hoạt động kinh doanh, bao gồm 3 khách sạn:

- Khách sạn Nhật Hạ 1 được thành lập năm 2002.
- Khách sạn Nhật Hạ 2 được thành lập khoảng 2 năm sau đó.
- Khách sạn Nhật Hạ 3 được thành lập vào ngày 10/10/2011.

Khách sạn Nhật Hạ 3 là một khách sạn 4 sao đầy đủ trang thiết bị với những tiện nghi hiện đại thuộc công ty TNHH Nhật Hạ và được đưa vào hoạt động cuối năm 2011.

Từ sân bay Tân Sơn Nhất đến khách sạn chỉ mất 20 phút chạy xe. Và đặc biệt, khách sạn có dịch vụ đưa đón khách tại sân bay nếu khách yêu cầu.

Từ khách sạn Nhật Hạ 3, du khách chỉ mất khoảng 10 phút đi bộ để tham quan các điểm du lịch nổi tiếng ở Thành phố Hồ Chí Minh như: Dinh Độc Lập, Bảo tàng Hồ Chí Minh, chợ Bến Thành, Nhà thờ Đức Bà... Đây cũng chính là một điểm nổi bật của khách sạn Nhật Hạ 3.

Khách sạn Nhật Hạ 3 có góc nhìn ra sông Sài Gòn rất đẹp, đây là một điểm thu hút du khách. Với lối kiến trúc Châu Âu tạo nên một vẻ đẹp sang trọng, hiện đại cho khách sạn.

Mặc dù chỉ mới được đưa vào hoạt động nhưng khách sạn Nhật Hạ 3 đã được du khách trong và ngoài nước, đặc biệt là khách Hàn và khách Nhật đánh giá rất cao.

Khách sạn Nhật Hạ 3 cũng được trang mạng du lịch hàng đầu Việt Nam đánh giá cao với mức điểm 8,3/10.

Cùng với dịch vụ hoàn hảo và hiện đại, đội ngũ nhân viên thân thiện và chuyên nghiệp, tỷ lệ giá cả phải chăng, khách sạn cam kết mang lại sự hài lòng cho bạn khi lưu trú tại khách sạn Nhật Hạ 3.

Qua quá trình hình thành và phát triển khách sạn Nhật Hạ 3 đã cho ta thấy tuy mới thành lập nhưng cũng được nhiều khách hàng trong và ngoài nước biết đến. Khách sạn lại không ngừng nâng cao trang thiết bị tiện nghi nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của quý khách hàng.

* Vị trí tọa độ:

Khách sạn nằm trên vị trí tốt nhất của quận thương mại, ngay trung tâm thành phố. Tọa lạc tại 12 – 14 – 16 Cao Bá Quát, quận 1, Tp. Hồ Chí Minh là điểm dừng chân lý tưởng nhất, chỉ mất vài phút đi bộ để đến chợ Bến Thành, Nhà Hát Thành Phố...

Khách sạn Nhật Hạ 3 nằm ngay trung tâm Tp. Hồ Chí Minh, là nơi tập trung các trung tâm thương mại, nhà hàng... Khách sạn là nơi hoàn hảo cho những chuyến công tác, những phương tiện cho hội họp và đại tiệc được trang bị chu đáo để cung cấp tới mọi nhu cầu.

* Tiện nghi và các dịch vụ của khách sạn:

Khách sạn có 1 nhà hàng và quầy bar phục vụ 24/24, ngoài ra còn có 1 phòng họp, phòng họp tọa lạc tại tầng 12 với sức chứa 40 – 50 khách, bên ngoài có bar đầy đủ các loại rượu, lobby tầng G, phòng gym tầng 12, buffet tầng M, tầng 13 hồ bơi, phòng relax, nhà hàng sức chứa 120 khách với đủ bàn ghế và trang thiết bị hiện đại.

Ngoài ra, các trang thiết bị trong phòng tất cả đều có tivi, máy lạnh, mini bar, truyền hình cáp, mạng wifi, ADSL sử dụng miễn phí. Riêng phòng Superio và Supper Deluxe có bồn tắm massage. Tất cả các phòng đều có nước suối, trà, coffee miễn phí.

Bên cạnh đó có phòng tập gym hiện đại với máy chạy bộ, máy tập tạ, máy tập thể hình, máy tập cơ chân, trong phòng gym có cả điều hòa, máy nước nóng lạnh, tivi. Hồ bơi được thiết kế sắc sảo với tầm nhìn ở các tòa nhà cao của thành phố và một quầy bar nhỏ để du khách tận hưởng các đồ uống hấp dẫn.

Trong phòng và hành lang đều có thiết bị phát hiện khói và còi báo động. Bên ngoài các cầu thang đều có thiết bị chữa cháy như: vòi nước, búa, xà beng, xô, gậy, nón, bình chữa cháy.

Mỗi hành lang đều được trang trí cây xanh, tiền sảnh của khách sạn có 1 quầy internet, mỗi quầy có 4 máy, có 4 tivi âm tường chia đều 2 sảnh, có quầy hỗ trợ khi khách cho nhu cầu muốn đi du lịch.

* Thông tin chung về khách sạn Nhật Hạ 3:

Tọa lạc tại trung tâm kinh doanh năng động của Tp. Hồ Chí Minh và khu phức hợp của quận 1, Nhật Hạ 3 là một khách sạn có không gian thoáng mái, an toàn và yên bình. Ba cơ sở đầu của khách sạn không chỉ thuận tiện cho du khách đến tham quan khu du lịch, khu vui chơi và siêu trung tâm mà còn tự hào về một điểm đến lý tưởng cho các doanh nhân và các chuyến đi kinh doanh hàng đầu chuyên tại Tp. Hồ Chí Minh.

Cùng với dịch vụ hoàn hảo và hiện đại, đội ngũ nhân viên thân thiện và chuyên nghiệp, tỷ lệ giá cả phải chăng, khách sạn sẽ mang lại sự hài lòng cho du khách khi lưu trú tại khách sạn Nhật Hạ 3.

2.1.1.1.1. Tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu phát triển của khách sạn

Tầm nhìn

Theo ông Nguyễn Thanh Tùng – Tổng Giám đốc khách sạn Nhật Hạ 3 kiêm Giám đốc Điều hành kinh doanh cho toàn hệ thống Nhật Hạ Group hoạch định sẽ tập trung tiếp cho việc nâng cao chất lượng dịch vụ, phát triển nguồn nhân lực giỏi, có chuyên môn nghiệp vụ vững, đưa thương hiệu ra thị trường Đông Nam Á. Và cụ thể hơn, mục tiêu vươn xa hơn nữa trong những 2 năm tới sẽ phát triển chuỗi hệ thống thành Nhật Hạ Group cùng với việc mở rộng thêm nhiều chi nhánh mới. Đặc biệt chú trọng dòng sản phẩm cao cấp và tinh tế khách sạn Boutique. Riêng ở phía Bắc đã có một khách sạn 5 sao chuyên về khách MICE (Khách du lịch kết hợp tham gia sự kiện) hiện đang đi vào hoạt động và sẽ xây thêm một khách sạn Nhật Hạ 4 sao. Đó là định hướng ngắn nhưng mọi thứ được hoạch định sẵn như một tiền đề tạo cơ sở vững chắc, nền tảng tốt cho một chiến lược với tầm nhìn dài hạn 10 năm của Nhật Hạ như: Phát triển ra Đông Nam Á như các tập đoàn thương hiệu lớn trong khu vực; xây dựng và phát triển thương hiệu Nhật Hạ ngày càng lan tỏa và bền vững; đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ, đặc biệt là phát triển nguồn nhân lực...

Sứ mệnh

Với phương châm “Thương hiệu – Chất lượng – Hiệu quả Hội nhập”, khách sạn sẽ chú trọng vào việc tăng cường hiệu quả kinh doanh, cải tiến chất lượng sản phẩm dịch

vụ, tăng cường vốn đầu tư để nâng cấp cơ sở vật chất, phấn đấu trở thành một trong những khách sạn phục vụ khách doanh nhân tốt nhất Việt Nam.

Không ngừng nỗ lực để đánh bóng và duy trì thương hiệu khách sạn Nhật Hạ 3 – một trong những khách sạn lâu đời thông qua các hoạt động chiêu thị, khuyến trương thương hiệu.

Mục tiêu phát triển

- * Mục tiêu ngắn hạn:
 - Ổn định và giữ vững thị trường hiện tại.
 - Tăng doanh thu lên 10%.
 - Tăng năng suất sử dụng buồng phòng lên khoảng 60% - 70%/năm.
 - Tăng thời gian lưu trú bình quân của khách từ 2 – 3 ngày.
- * Mục tiêu dài hạn: Là những mục tiêu mang tầm vĩ mô, mục tiêu dài hạn cần được nghiên cứu kỹ lưỡng và xác định rõ ràng, đúng đắn vì nó ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của khách sạn. Tuy nhiên, môi trường kinh doanh luôn có biến động, do đó mục tiêu dài hạn cũng sẵn sàng thay đổi sao cho phù hợp với xu thế của thời đại. Những mục tiêu dài hạn của khách sạn Nhật Hạ 3 bao gồm:
 - Thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng khi lưu trú tại khách sạn, đó là vấn đề được khách sạn Nhật Hạ 3 quan tâm hàng đầu. Các nỗ lực toàn thể quản lý cũng như nhân viên khách sạn chung quy đều vì mục tiêu này. Khách sạn Nhật Hạ 3 luôn chú trọng phải giữ chân các khách hàng cũ, cách khách du lịch, khách dự hội nghị dù không tổ chức tại Nhật Hạ 3 cũng sẽ nghỉ tại khách sạn Nhật Hạ 3 khi công tác ở Sài Gòn.
 - Thực hiện tốt chính sách marketing với biện pháp tạo mối quan hệ với khách hàng nhằm xây dựng niềm tin trong tâm trí khách hàng để họ không chỉ trung thành với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn mà còn là tuyên truyền viên hiệu quả đối với công tác quảng bá xây dựng thương hiệu khách sạn.
 - Hoàn thành mục tiêu về doanh thu.
 - Thu hút khách trên một số thị trường mới (khách nội địa, khách lẻ VIP...).
 - Tăng lương cho nhân viên để kích thích nhân viên làm việc được lòng trung thành, hạn chế chuyên lao động, giúp giảm chi phí tuyển mộ, đào tạo lao động.
 - Phát triển nguồn lực cho khách sạn thông qua việc nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ công nhân viên, dần dần trẻ hóa và thay đổi cơ cấu theo hướng duy trì và tuyển dụng những nhân viên có năng lực, được đào tạo chính quy.
 - Bên cạnh đó, mục tiêu dài hạn quan trọng khác của khách sạn trong thời gian này là luôn đảm bảo vị thế của mình trong thị phần khách du lịch đến Sài Gòn nói riêng hay miền Nam nói chung, dù trong tương lai, khách sạn sẽ tiếp tục cạnh tranh với sự lớn mạnh không ngừng của các cơ sở lưu trú đẳng cấp 4 – 5 sao khác.

2.1.1.1.2. Phương hướng hoạt động trong thời gian tới

a) Nâng cao cơ sở vật chất kỹ thuật

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng là điều kiện sản xuất, đáp ứng nhu cầu ăn uống của khách du lịch, đó là công trình kiến trúc về các trang thiết bị và sự bày trí nó. Cơ sở vật chất trong khách sạn có ý nghĩa thu hút khách tạo ấn tượng cho khách khi bước vào nhà hàng. Vì vậy, nhà hàng phải luôn nâng cao các trang thiết bị phù hợp với từng thời điểm. ánh sáng phù hợp, âm thanh vừa đủ nghe, cách trang trí phòng ốc phải tạo được cảm giác thoải mái cho khách khi bước vào nhà hàng.

b) Nâng cao bồi dưỡng đội ngũ nhân viên

Đào tạo đội ngũ nhân viên có trình độ ngoại ngữ cao, chuyên môn hóa nghiệp vụ sâu và cách ứng xử giao tiếp với khách tốt, tạo bầu không khí làm việc cho nhân viên thoải mái, vui vẻ, hòa đồng nhưng không để vượt quá mức quy định đối với yêu cầu của một nhân viên. Nâng cao chất lượng phục vụ cho nhân viên bằng cách thường xuyên cho nhân viên đi tập huấn, công tác nghiệp vụ, học hỏi kinh nghiệm để từ đó có cách phục vụ tốt hơn. Một đội ngũ nhân viên lành nghề, có phẩm chất đạo đức, khả năng giao tiếp ứng xử, tác phong chuyên nghiệp, lòng yêu nghề trong khi làm việc. Vì vậy nhân viên phải nắm bắt được các đặc điểm về sở thích, tâm lý của từng đối tượng khách, làm tăng sự hài lòng của khách hàng đối với khách sạn.

c) Đa dạng hóa dịch vụ ăn uống

Bổ sung các món ăn làm đa dạng menu và các thức uống nhằm phục vụ tối đa nhu cầu của khách như đưa vào các món ăn chính các loại bánh đặc sản của địa phương, các món ăn tráng miệng và các món ăn dân dã. Đồ uống thường là các loại trà, nước đóng chai, nước ép. Tuy nhiên không hoàn toàn chế biến trong nhà hàng, nếu số lượng khách dùng ít, có thể mua thực phẩm có sẵn ở cửa hàng để giảm bớt chi phí dự trữ và chế biến các món đồ uống. tùy vào mùa, đối tượng khách mà chúng ta cần thay đổi món ăn, đồ uống cho phù hợp.

d) Chính đôn bộ máy cơ cấu tổ chức

Đội ngũ nhân viên trong nhà hàng rất nhiều vì công việc nhiều. Do đó đòi hỏi phải có một cơ cấu tổ chức quản lý vững vàng, có nhiều tổ chức theo cơ cấu trực tuyến chức năng, có thể giao nhiệm vụ cho giám đốc nhân sự để công tác quản lý tốt hơn, hiệu quả hơn

2.1.2. Môi trường lao động của khách sạn

Khách sạn hiện có đầy đủ cơ sở vật chất kỹ thuật để hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc, các phòng làm việc đều được trang bị hệ thống máy lạnh, điều hòa, đèn chiếu sáng đầy đủ. Các nhân viên văn phòng đều có máy tính riêng cùng với các đồ dùng cần thiết để thực hiện công việc của mình. Ngoài ra mỗi phòng còn được trang bị máy in, máy photo để thuận lợi cho việc in ấn, sao chép tài liệu phục vụ cho công việc chuyên môn.

Ngoài những trang thiết bị cơ bản đó còn có các thiết bị riêng để hỗ trợ công việc của từng bộ phận. Bộ phận bếp còn có lò vi sóng, máy làm bánh, lò nướng, kho lạnh, tủ lạnh, máy làm đá,... để giải phóng sức lao động, giảm các thao tác trong quy trình nghiệp vụ.

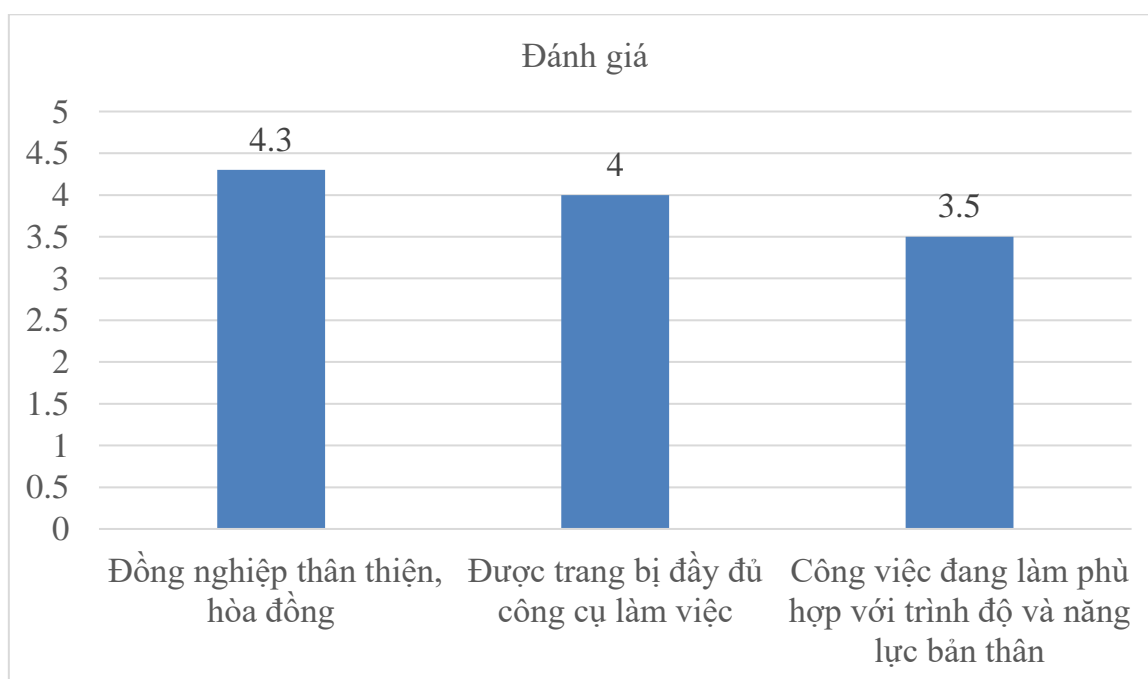
Cách bố trí trong mỗi phòng làm việc cũng được khách sạn quan tâm đầu tư: máy móc thiết bị, bàn ghế, tủ được bố trí có trật tự, phù hợp, mỗi cá nhân người lao động đều cảm thấy được làm việc trong không gian thoải mái, tiện nghi.

Ngoài việc cung cấp các cpw sở vật chất khác nhau như tiền bạc, vật chất, thông tin cần thiết để đảm bảo an toàn hoàn thành công việc, nhân viên còn được giao toàn quyền giải quyết công việc của mình và chịu trách nhiệm trước Giám đốc nên họ hết lòng với công việc. Nhân viên cảm thấy được động viên khi hoàn thành xuất sắc một công việc cụ thể hay giải quyết một vấn đề.

Ngoài ra nhân viên còn được đóng góp ý kiến, chia sẻ kinh nghiệm giải quyết công việc – điều này làm thỏa mãn cái tôi cá nhân của mỗi thành viên, nhân viên cảm thấy công việc mình làm có cơ hội học tập lẫn nhau trong công việc.

Trong công việc nhân viên trong khách sạn đều có quyền tự chủ trong công việc, được lựa chọn phương pháp làm việc phù hợp với quy định của khách sạn không làm ảnh hưởng đến lợi ích chung toàn khách sạn.

Bầu không khí làm việc trong khách sạn rất hài hòa, thoải mái, luôn có những tiếng cười nên nhân viên cảm thấy vui vẻ hơn, năng động hơn. Các nhân viên sống trong tập thể đoàn kết, thân ái, quan tâm lẫn nhau, hiểu nhau, tôn trọng nhau. Đây là điểm đặc biệt có ý nghĩa để giữ chân nhân viên, giúp nhân viên gắn bó lâu dài với khách sạn. Hỏi ý kiến một số nhân viên rằng nếu có một công việc tốt hơn nhưng lại làm việc trong một môi trường không mấy thân thiện và hòa đồng thì quyết định của họ đều là ở lại nơi cũ. Thay đổi cũng như thích nghi với một môi trường làm việc mới là không hề đơn giản. Nếu chúng ta được đi làm trong một môi trường vui vẻ thì hiệu suất công việc sẽ được nâng cao, và ngược lại nếu chúng ta làm trong một môi trường quá áp lực, đồng nghiệp xung quanh không đùm bọc nhau thì chắc chắn rất dễ gây tâm lý chán nản khiến hiệu suất giảm đi. Năm bắt được điều này khách sạn luôn tạo điều kiện để nhân viên có dịp hiểu nhau hơn nữa.



Hình 1. Mức độ hài lòng của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc

Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát

Nhìn chung về mặt trang thiết bị của khách sạn như đã nói ở trên là rất đầy đủ, giúp nhân viên hoàn thành công việc được giao một cách thuận lợi.

Ảnh hưởng từ phong cách làm việc của ban lãnh đạo nên không khí làm việc tại khách sạn tương đối hòa đồng, thân thiện.

Tuy nhiên khách sạn đang có điểm trừ tổng công tác tuyển dụng, 30% nhân viên làm tại khách sạn là không đúng chuyên ngành đào tạo. Điều này cũng gây khó khăn rất nhiều cho quá trình làm việc của nhân viên, đặc biệt là quá trình làm quen công việc khi mới được tuyển.

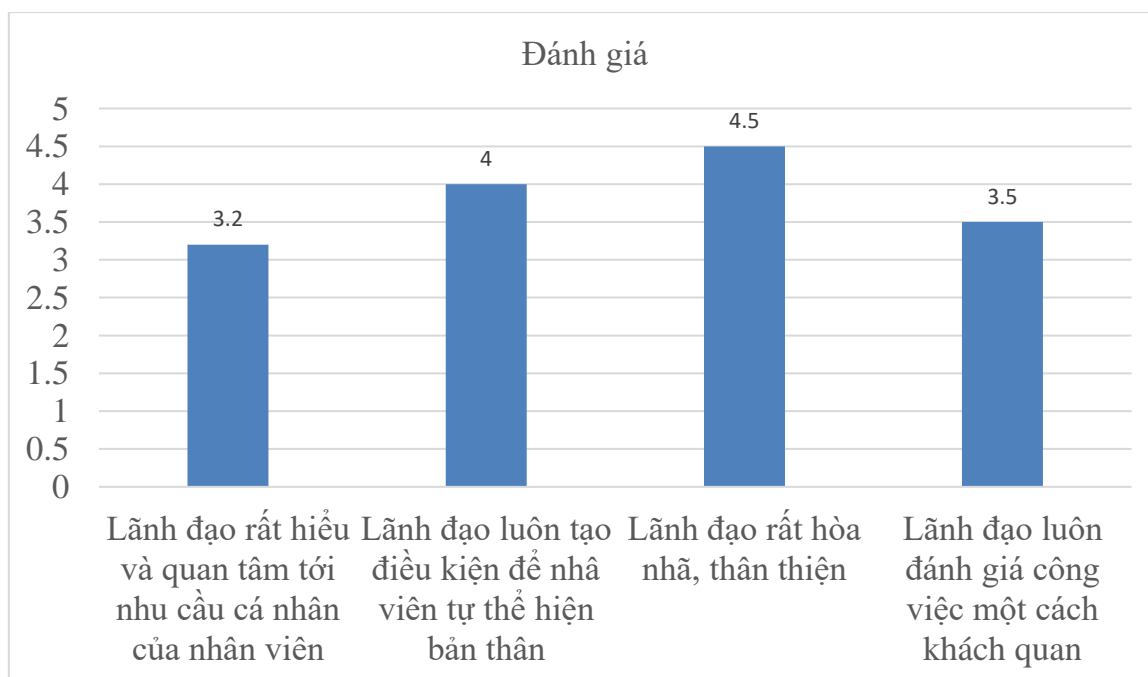
- Phong cách lãnh đạo

Giám đốc khách sạn là người lãnh đạo theo phong cách dân chủ, quyết định dựa trên sự tham khảo ý kiến của nhân viên, nhân viên được khuyến khích đóng góp ý kiến của bản thân trong các cuộc họp hoặc thông qua hòm thư góp ý.

Ban lãnh đạo luôn cung cấp thông tin đầy đủ khiến nhân viên có tính chủ động, sáng tạo, nghĩ ra các đề xuất hay để giúp lãnh đạo ra quyết định quản lí. Như vậy là họ đã tạo điều kiện, hoàn cảnh, tín nhiệm nhân viên để nhân viên thấy rằng mình cũng có tiếng nói riêng trong tập thể, có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định quản lí của cấp trên. Từ đó động lực làm việc của nhân viên ngày càng cao. Họ cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc để hoàn thiện bản thân, thể hiện cái tôi cá nhân.

Không chỉ tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tính dân chủ mà ban lãnh đạo khách sạn còn quan tâm đến đời sống của nhân viên, có những phần quà động viên, hỏi thăm nhân viên những lúc ốm đau hay người thân trong gia đình của nhân viên. Điều này làm cho nhân viên thấy được sự quan tâm của cấp trên, đó cũng là yếu tố thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn trong công việc.

Bên cạnh đó còn là sự công bằng, bình tĩnh trong cách xử lí đối với các tình huống phát sinh. Yếu tố này góp phần nào sẽ trấn an nhân viên, làm cho nhân viên tin tưởng hơn, làm việc cũng cố gắng hơn.



Hình 2. Mức độ hài lòng của nhân viên về phong cách lãnh đạo

Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát

Đa phần lãnh đạo khách sạn, các trưởng phòng, trưởng bộ phận đều còn khá trẻ nên có phong cách lãnh đạo theo lối sống mới, chú trọng tới nhu cầu cá nhân của nhân viên, tạo cơ hội cho nhân viên được thể hiện năng lực của bản thân. Ban lãnh đạo cũng rất thân thiện với nhân viên, thường xuyên trao đổi và tìm hiểu các nhu cầu của cá nhân nhân viên, đánh giá kết quả công việc của họ một cách khách quan chân thực nhất.

Chính sách đào tạo – phát triển

Do yêu cầu và tính chất công việc đòi hỏi đa số nhân viên được tuyển dụng vào làm việc tại khách sạn phải có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nhất định. Tuy nhiên

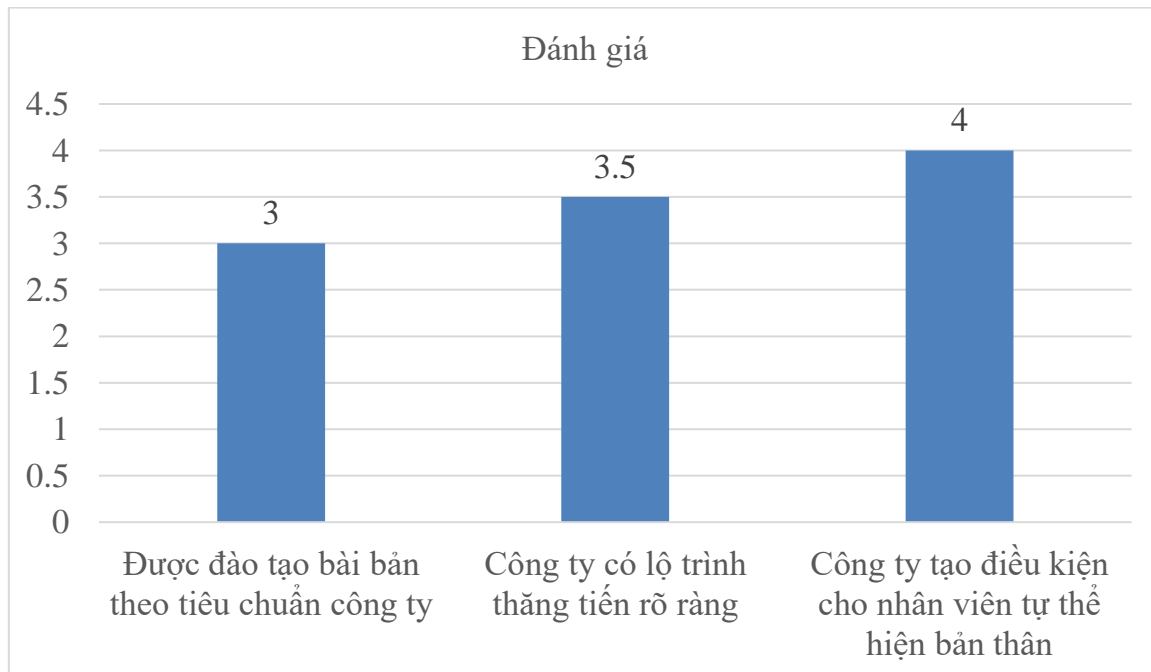
muốn có một đội ngũ nhân viên với chất lượng tốt không phải là điều đơn giản vì không phải nhân viên nào khi mới vào làm việc tại khách sạn cũng có trình độ cao, mà việc này còn phụ thuộc rất nhiều vào chính sách đào tạo của khách sạn.

Nhân viên muốn thực hiện tốt công việc được giao đòi hỏi phải có kỹ năng thành thạo và kinh nghiệm. Hơn nữa hoạt động kinh doanh của khách sạn khá đa dạng nên đây là hoạt động quan trọng. Do đó để tạo năng suất lao động tốt, phát huy được hiệu quả công việc của nhân viên đòi hỏi cá nhân mỗi người phải học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc qua sự chỉ đạo, kèm cặp, chỉ bảo của người quản lý cấp cao, có kinh nghiệm làm việc. Ở khách sạn thì lãnh đạo trực tiếp quản lý và trưởng các bộ phận là người chịu trách nhiệm kèm cặp, chỉ bảo cho nhân viên.

Ngoài ra khi có những rthay đổi trong quy trình nghiệp vụ hoặc khi có những thông tin cần thiết liên quan trực tiếp đến công việc thì khách sạn cử người đi học ở các trường chính quy, các lớp đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn, cử người sang nước ngoài để học hỏi kinh nghiệm. Việc này giúp nhân viên cập nhật thông tin kịp thời, chính xác, nhanh chóng để hoàn thành công việc được giao.

Để giải quyết vấn đề về trình độ ngoại ngữ của nhân viên, hiện nay khách sạn đang tổ chức lớp học ngoại ngữ tại khách sạn, lớp học được hoạt động dưới sự chỉ dạy của các giáo viên mời từ các trung tâm ngoại ngữ và khách sạn cũng bố trí thời gian thích hợp tạo điều kiện cho nhân viên tham gia một cách thuận tiện nhất.

Bên cạnh đó khách sạn còn cho nhân viên tham dự các buổi hội nghị, hội thảo được tổ chức trong và ngoài thành phố.



Hình 3. Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách đào tạo - phát triển

Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát

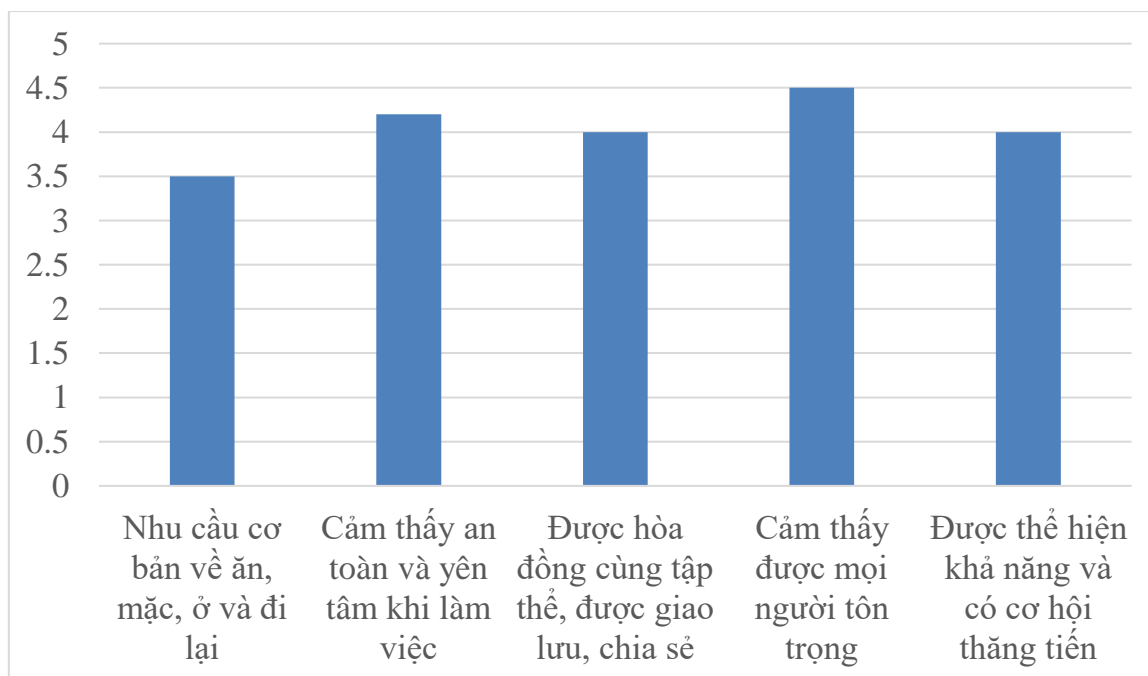
Chính sách hiện nay của khách sạn khi tuyển người mới là được hướng dẫn chỉ bảo bởi các nhân viên có kinh nghiệm hoặc cấp trên trực tiếp của họ. Tuy nhiên không phải ai cũng tận tâm chỉ bảo người khác, điều này khiến một số nhân viên mới nắm bắt công việc tương đối chậm. Tuy vậy khách sạn cũng có được điểm cộng nhờ chương

trình đào tạo ngoại ngữ cho nhân viên ngoài giờ làm, được nhân viên hết sức hưởng ứng, rất nhiều người đã theo học và cải thiện vốn ngoại ngữ của mình, tự tin giao tiếp cùng khách nước ngoài.

Đồng thời khách sạn cũng rất chú trọng trong việc tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện bản thân, bất kỳ nhân viên nào có ý kiến đóng góp đều có thể trình bày với cấp trên trực tiếp hoặc ban lãnh đạo. Những ý kiến đóng góp hữu ích còn là một trong các điều kiện xét thưởng và tăng bậc lương trước thời hạn hoặc xét thăng chức.

2.1.3. Đánh giá chung về tạo động lực cho nhân viên tại khách sạn Nhật Hạ 3

2.1.3.1. Mức độ hài lòng của người lao động với các nhân tố tạo động lực lao động



Hình 4. Mức độ hài lòng của nhân viên về công tác tạo động lực lao động tại khách sạn Nhật Hạ 3

Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát

Dựa trên tháp nhu cầu của Maslow, trong luận văn đã đưa ra câu hỏi khảo sát để nhân viên khách sạn Nhật Hạ đánh giá theo 5 nhu cầu cơ bản của con người. Ngoài vấn đề về lương thì nhân viên đánh giá khá tốt về công tác tạo động lực hiện nay, đặc biệt là vấn đề đảm bảo bảo an toàn cho nhân viên trong quá trình công tác. Điều này góp phần không nhỏ vào thái độ làm việc tích cực của nhân viên.

a) Mặt tích cực

- Nội quy, quy chế của khách sạn được quy định rõ ràng bằng văn bản và được phổ biến tới người lao động ngay ngày đầu tiên tiếp nhận công việc, tạo tâm lý thoải mái cho người lao động, đồng thời với những nội dung chưa hợp lý cũng sẽ được điều chỉnh lại theo ý kiến góp của nhân viên cho phù hợp.

- Môi trường làm việc và trang thiết bị đáp ứng được nhu cầu cơ bản nhất cho quá trình làm việc của nhân viên.

- Tính chất ổn định công việc và vị trí cho người lao động tương đối cao khiến cho nhân viên yên tâm công tác, đặc biệt là các trường hợp nghỉ thai sản của chị em phụ nữ.

- Về cơ bản có sự bố trí đúng chuyên môn cho công việc của nhân viên, đặc biệt là các vị trí trong Ban giám đốc, trưởng phòng, trưởng bộ phận là phải có bằng chuyên ngành khách sạn – nhà hàng.

- Luôn tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên có cơ hội thăng tiến, đặc biệt là nhân viên có thâm niên, gắn bó lâu dài với khách sạn.

- Hàng năm nhiều viên có cơ hội được đào tạo thêm về chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ và năng lực quản lý. Đặc biệt là chính sách đào tạo ngoại ngữ cho nhân viên rất được hưởng ứng.

- Công tác đánh giá hiệu quả công việc thực hiện định kỳ, có tiêu chí rõ ràng, khách quan và có kế hoạch cụ thể.

- Chế độ khen thưởng của khách sạn được nhân viên đánh giá khá cao, các chính sách phúc lợi cũng đảm bảo.

b) Hạn chế và nguyên nhân các hạn chế

Bên cạnh những mặt tích cực đã được nêu trên thì công tác tạo động lực lao động của khách sạn Nhật Hạ 3 cũng tồn tại một số những hạn chế sau:

- Quy chế tiền lương chưa thực sự làm hài lòng người lao động.

- Vẫn còn một bộ phận lao động được tuyển vào làm không đúng chuyên ngành đào tạo, gây tâm lý chán việc.

- Việc đào tạo chuyên môn chưa có kế hoạch cụ thể, chưa đáp ứng được yêu cầu của người lao động.

Các hạn chế đã nêu là nguyên nhân chủ yếu sau:

- Ban lãnh đạo, đặc biệt là những người có quyền ra quyết định cuối cùng đều là những người lớn tuổi (trên 60 tuổi) nên không cập nhật kịp thời các tri thức và kỹ năng về đãi ngộ nhân sự một cách khoa học, hiện đại.

- Hệ thống lương, thưởng không áp dụng theo năng suất lao động, hiệu quả và chất lượng công việc mà dựa chủ yếu vào mức lương tối thiểu, kèm theo đó là các hệ số được tính dựa vào chức vụ, bằng cấp và thâm niên.

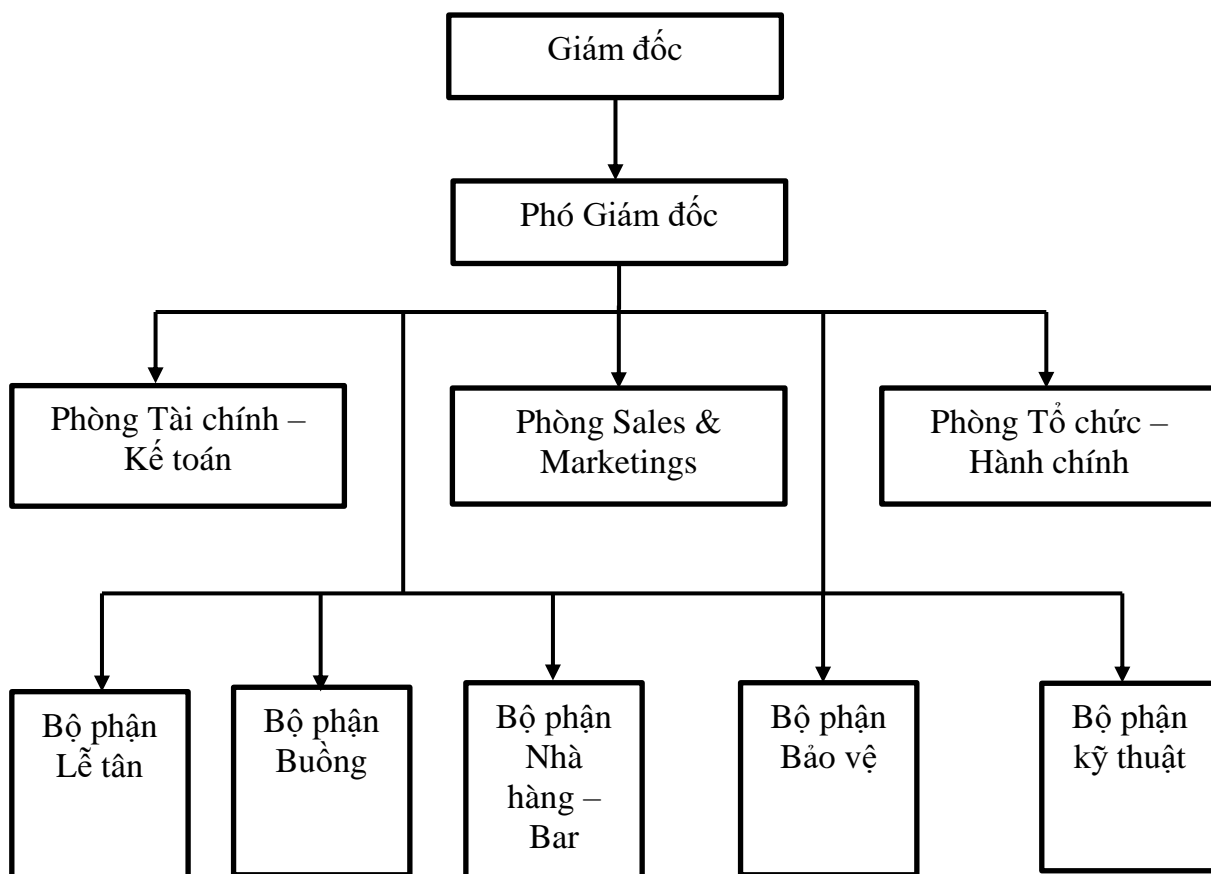
- Chưa thực sự coi trọng là một phần chính trong thu nhập của người lao động.

- Chưa có một chương trình đào tạo chuyên môn cho cả cấp quản lý và nhân viên theo quy chuẩn để phù hợp với yêu cầu công việc tại khách sạn.

- Chưa chú trọng đến sự phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo và công việc của nhân viên khi đưa ra quyết định tuyển dụng.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận trong khách sạn

2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức



Hình 5. Cơ cấu tổ chức khách sạn Nhật Hạ 3

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Tổ chức khách sạn Nhật Hạ 3)

2.1.3.2. Chức năng và nhiệm vụ phòng ban

✓ Ban Giám đốc

Ban Giám đốc khách sạn Nhật Hạ 3 gồm có một Giám đốc và hai Phó Giám đốc. Giám đốc trực tiếp quản lý việc kinh doanh, đại diện hợp pháp về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền lợi của toàn thể nhân viên khách sạn trước Tổng Công ty. Phó Giám đốc hỗ trợ cho Giám đốc, thay Giám đốc giải quyết mọi công việc trong khả năng khi Giám đốc vắng mặt.

✓ Bộ phận Tài chính – Kế toán

Bộ phận Kế toán có nhiệm vụ ghi chép chính xác, kịp thời các giao dịch về tài chính, diễn giải các bản báo cáo tài chính, cung cấp cho quản lý các bộ phận khác bản báo cáo định kỳ về tình hình tài chính và hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận này là: Chuẩn bị bảng lương và trả lương cho nhân viên, hoạch toán chính xác; kịp thời và đầy đủ thu chi, kiểm tra tình hình tài chính và hiệu quả kinh doanh của khách sạn, cung cấp cho Giám đốc những thông tin chi tiết về kế toán, tài vụ; tăng cường công tác tài vụ, làm tốt công tác kiểm soát chi tiêu, tiết kiệm chi phí, kiểm tra tình hình thực hiện các chỉ tiêu kinh tế.

✓ Bộ phận Sales & Marketing

Bộ phận Sales & Marketing có chức năng tìm kiếm khách hàng và bán sản phẩm dịch vụ của khách sạn, mang về nguồn thu cho khách sạn, là một bộ phận không thể thiếu của khách sạn.

Nhiệm vụ của bộ phận này là: Hoạch định và quản lý chiến lược; lên kế hoạch và thực hiện các hoạt động quảng cáo; lên kế hoạch và tổ chức thực hiện các chương trình PR (Quan hệ công chúng); phân tích và nghiên cứu thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và dự đoán xu hướng mới của thị trường trong tương lai; xây dựng cơ sở dữ liệu quản lý thông tin khách hàng và tìm kiếm khách hàng tiềm năng cho khách sạn.

✓ *Bộ phận Tổ chức – Hành chính*

Bộ phận Tổ chức – Hành chính được chia thành ba bộ phận chức năng nhỏ: tuyển mộ nhân viên, đào tạo và quản lý phúc lợi. Bộ phận này không trực tiếp tạo ra doanh thu nhưng đóng vai trò quan trọng trong hiệu quả hoạt động của khách sạn.

Tổ chức phục vụ trên lĩnh vực văn thư, lưu trữ, hành chính quản trị, phương tiện vận chuyển phục vụ cho quá trình sản xuất, tổ chức các hoạt động thuộc công tác bảo vệ an ninh, trật tự an toàn trong cơ quan đơn vị, phòng chống cháy nổ theo quy định.

Tổ chức quản lý và đề xuất điều chỉnh tổ chức sản xuất của khách sạn: phân công, phân cấp, định biên và bố trí nhân sự theo yêu cầu; tổ chức thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực; thực hiện công tác tiền lương, xây dựng cơ chế khuyến khích từ nguồn quỹ tiền lương; lập kế hoạch bảo hộ lao động hàng năm, nghiên cứu hướng dẫn và triển khai.

✓ *Bộ phận lễ tân*

Là bộ mặt của khách sạn, các nhân viên của bộ phận này có liên quan đầu tiên với kế hoạch thực hiện những nhiệm vụ cơ bản như thông tin, đăng kí giữ chỗ, bán dịch vụ lưu trú và dịch vụ bổ sung cho khách, tổ chức đón tiếp và sắp xếp chỗ cho khách, phục vụ khách trong thời gian lưu trú tại khách sạn. Làm thủ tục thanh toán và tiễn khách khi khách trả phòng. Bên cạnh đó, bộ phận này phối hợp với bộ phận buồng để kiểm tra phòng, phối hợp với bộ phận nhà hàng để đặt suất ăn cho khách, kết nối các cuộc điện đàm từ bên ngoài vào trong khách sạn. Ngoài ra họ còn đảm nhận việc giữ tiền bạc và đồ vật quý báu khác cho khách, đổi ngoại tệ, nhận và chuyển thư, bưu phẩm cho khách, nhận đặt mua giúp khách vé tàu, vé máy bay, thuê ô tô...

✓ *Bộ phận buồng*

Chịu trách nhiệm về vệ sinh trong khách sạn: buồng khách, khu nhà hàng, khu hội họp, khu sảnh...

Thường xuyên kiểm tra tình hình các trang thiết bị tiện nghi trong buồng để báo cáo cho bộ phận kỹ thuật sửa chữa, kiểm tra và thay thế các đồ dùng bổ sung của khách như: Bàn chải đánh răng, khăn tắm, xà phòng, ga trải giường, nước uống...

Lên kế hoạch bảo dưỡng, bảo trì các phòng hội họp, nhà hàng, khu vực sảnh... theo định kỳ, hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng.

Kiểm tra, kiểm soát về chỉ tiêu cho bộ phận: Hóa chất vệ sinh, dụng cụ vệ sinh, hàng vải, chỉ tiêu cho trang trí hoa.

Thường xuyên liên lạc về tình trạng buồng cho bộ phận lễ tân để bán buồng và kiểm soát tình trạng các buồng.

Lên lịch làm việc và quản lý số lượng nhân viên trong bộ phận.

Ngoài ra nhân viên còn đảm nhận một số công việc để phục vụ khách như: giặt ủi...

✓ *Bộ phận nhà hàng – bar*

Nhà hàng trong khách sạn là bộ phận kinh doanh phục vụ nhu cầu ăn uống tại khách sạn, phục vụ chủ yếu cho: khách du lịch, khách dự các hội nghị, khách vắng lai nghỉ tại khách sạn, phục vụ tiệc cưới, sinh nhật, liên hoan...

Sản phẩm kinh doanh của nhà hàng bao gồm 2 loại:

- Hàng hóa chuyên bán: Rượu bia, nước khoáng, bánh kẹo...

– Sản phẩm tự chế: Do nhà hàng tự chế biến.

Nhà hàng trong khách sạn phục vụ khách 24/24.

✓ *Bộ phận bảo vệ*

Có nhiệm vụ bảo đảm an toàn thân thể và tài sản cho khách, chịu trách nhiệm về an ninh trong khách sạn; thường xuyên tuần tra, canh gác theo ca, luôn ở tư thế sẵn sàng khi gặp sự cố; trông giữ xe cho khách và cho nhân viên các bộ phận khác trong khách sạn; hỗ trợ bộ phận lễ tân trong việc hướng dẫn, chuyển hành lý của khách vào và ra khỏi khách sạn; hỗ trợ các bộ phận khác hoàn thành nhiệm vụ.

✓ *Bộ phận kỹ thuật*

Có trách nhiệm thực hiện các công việc về bảo dưỡng, sửa chữa các loại tài sản, điều hòa không khí, thiết bị lao động, hệ thống điện nước,... đề ra kế hoạch sửa chữa, bảo dưỡng các thiết bị theo định kỳ.

Định kỳ kiểm tra những tài sản, trang thiết bị của khách sạn Nhật Hạ 3, thực hiện bảo dưỡng những trang thiết bị, đảm bảo luôn ở trạng thái sẵn sàng hoạt động để đem lại hiệu quả tốt nhất.

2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của khách sạn Nhật Hạ 3 trong 3 năm (2019 – 2021)

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 126 phòng nghỉ được chia làm 6 hạng phòng, trang bị đầy đủ tiện nghi. Mỗi phòng đều có tầm nhìn tuyệt đẹp ra quang cảnh thành phố hoặc dòng sông của Thành phố Hồ Chí Minh.

Bảng 2.1. Diện tích, số phòng và giá cả của các loại phòng trong khách sạn Nhật Hạ 3

Loại phòng	Diện tích (m ²)	Giá (VND)	
		<i>Phòng đơn</i>	<i>Phòng đôi</i>
Business	18m ²	1.969.200	2.078.600
Superior	22m ²	2.531.700	2.672.350
Deluxe Double	35m ²	2.858.550	2.952.900
Deluxe Twin	35m ²	2.708.100	3.116.950
Premium Deluxe	40m ²	3.022.200	3.270.600
Junior Suite	40m ²	3.270.600	3.710.700

(Nguồn: Phòng Sales & Marketing khách sạn Nhật Hạ 3)

b) *Kinh doanh ăn uống*

Kinh doanh ăn uống là một 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 và khách. Bộ phận nhà hàng đã mang lại nguồn doanh thu đáng kể ngoài nguồn thu được thu từ dịch vụ bán phòng.

Khách sạn có 2 nhà hàng:

➤ Nhà hàng Golden Rice: Nằm ở tầng trệt, nhìn ra sân vườn khách sạn, chuyên phục vụ các món ăn Á – Âu – nơi dành cho khách tổ chức tiệc cưới, sinh nhật, tiệc buffet, cocktail và tổ chức các hội nghị, hội thảo. Nhà hàng phục vụ các bữa ăn: bữa ăn sáng theo kiểu buffet, bữa trưa là cả buffet và theo thực đơn, bữa tối chỉ theo thực đơn.

➤ Sky View Bar: Nằm ở tầng thứ 12 của khách sạn với khung cảnh êm đềm bao quát toàn thành phố Sài Gòn và đẹp nhất khi ngắm cảnh lung linh về đêm. Khách sạn Nhật Hạ - Sky View bar hiện hữu với những kiến trúc được trang trí hiện đại và gần gũi, đúng như tên gọi, chúng ta sẽ được thư giãn trong không gian yên bình và đắm mình vào những giai điệu âm nhạc nhẹ nhàng để quên hết những lo toan của bận rộn cuộc sống. Bar phục vụ các loại thức uống đặc sắc và phong phú như các loại bia Việt Nam, bia ngoại cùng với những loại rượu vang hảo hạng trên khắp thế giới. Đến với nhà hàng này chúng ta sẽ còn được thưởng thức các thức uống trên dùng kèm với những món ăn hấp dẫn sẽ khiến khẩu vị thêm thăng hoa: thịt nguội các loại dùng kèm bơ và bánh mỳ, gà nướng ngũ vị, tôm rang muối Hồng Kông, cánh gà chiên nước mắm, hải sản chiên giòn, mực chiên với muối ớt, phô mai các loại.

Số lượng nhà hàng gồm 41 người bao gồm cả bộ phận bếp.

a) Kinh doanh phòng họp, hội nghị, yến tiệc

Các phòng họp của khách sạn được trang bị các cơ sở vật chất hiện đại, phù hợp cho các buổi họp từ 20 – 200 khách.

Trang thiết bị phòng họp: Hệ thống âm thanh, ánh sáng, máy chiếu (LCD projector) và màn hình, hệ thống tai nghe phiên dịch, trang thiết bị cho Hội nghị cầu truyền hình, bảng giấy (flipchart), micro, bục phát biểu, giấy bút, hoa trang trí.

Khách sạn Nhật Hạ 3 có 3 loại phòng họp, hội nghị là:

➤ Bamboo Room: Sức chứa tối đa 250 khách.

➤ Việt Nam Room: Sức chứa tối đa 50 khách.

➤ Vip Room: Sức chứa 20 khách, dùng cho các cuộc gặp gỡ của khách VIP.

Các phòng yến tiệc được trang trí sang trọng, món ăn được chế biến công phu lên đến 500 món Á Âu cho các loại hình tiệc cưới, tiệc cocktails, buffet và nhiều loại hình khác.

Đặc biệt, Nhật Hạ 3 view sân vườn rất thích hợp cho các buổi trình diễn thời trang, giới thiệu sản phẩm và các loại hình tiệc ngoài trời.

b) Kinh doanh dịch vụ bổ sung

Đây là một bộ phận không thể thiếu vì nó góp phần làm phong phú thêm dịch vụ của khách sạn và đồng thời cũng thể hiện đẳng cấp của khách sạn.

Business center hoạt động 24/24, có đầy đủ các trang thiết bị và dịch vụ đáp ứng yêu cầu của khách như: IDD telephone, Internet tốc độ cao, fax, photocopy, đánh máy, phiên dịch, dịch vụ thư kí, đặt và xác nhận vé máy bay,... Ngoài ra khách sạn còn trang bị một máy tính tại khu vực đại sảnh để khách có thể tự tìm thông tin cần thiết như các điểm tham quan mua sắm, các khu vui chơi giải trí,..

Phòng tập thể dục được trang bị với các dụng cụ và máy tập hiện đại, phù hợp với nhiều chế độ tập luyện khác nhau như giảm cân, tăng cường cơ bắp, phù hợp với từng nhu cầu khác nhau của khách.

Jasmine Massage ở tầng 1, mở cửa từ 8h – 22h, là một nơi thư giãn tuyệt vời dành cho khách. Nơi đây có hồ thủy lực, phòng xông hơi khô và nước.

Các dịch vụ khác: Đưa đón sân bay, đổi tiền, chuyển phát nhanh, cho thuê xe, giặt ủi, phòng tranh, cửa hàng lưu niệm, quầy thông tin du lịch, trông giữ trẻ em, phục

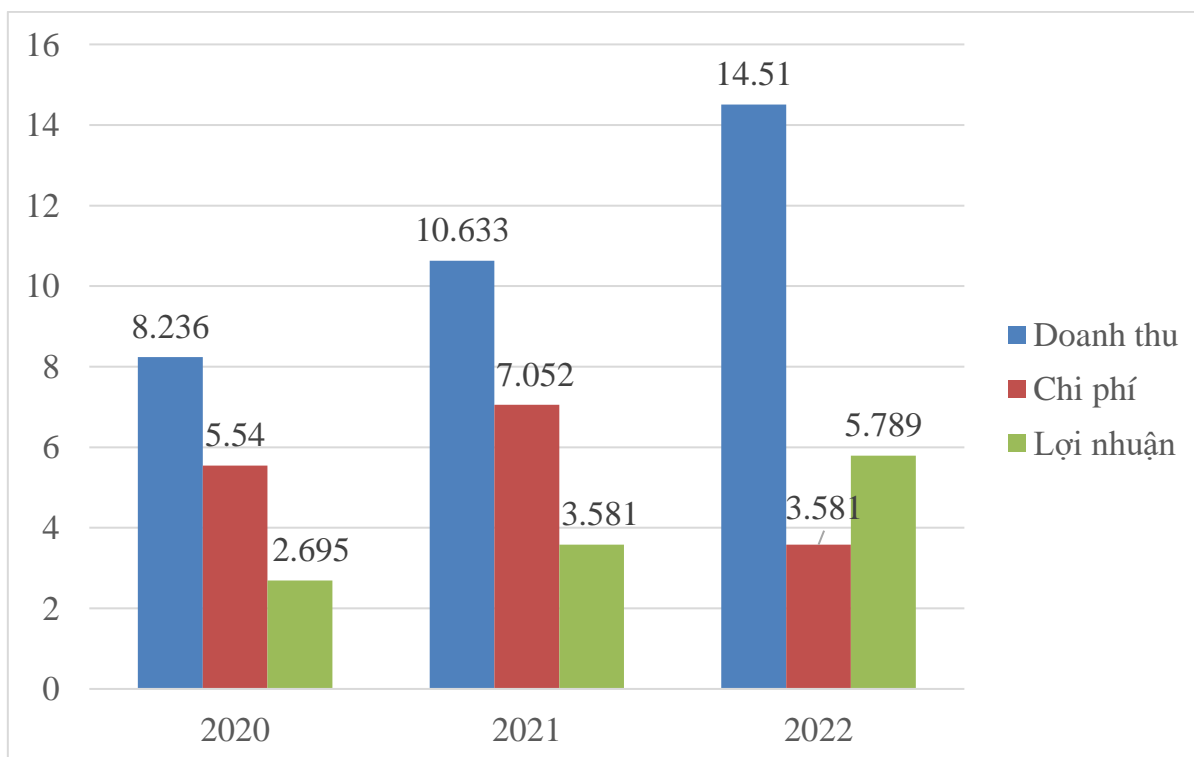
vụ ăn uống tại phòng khách suốt 24 giờ với các món ăn nóng và các món ăn nhanh, đăng ký vé máy bay trong nước và quốc tế.

Bảng 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn từ năm 2020 – 2022.

(ĐVT: Tỷ đồng)

	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%
Doanh thu	8.236	10.633	14.510	2.397	29,10	3.877	36,46
Chi phí	5.540	7.052	8.721	1.512	27,29	1.669	23,67
Lợi nhuận	2.695	3.581	5.789	886	32,88	2.208	61,66

(Nguồn: Phòng Kế toán khách sạn Nhật Hạ 3)



Hình 6. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn từ năm 2020 - 2021

Qua bảng trên ta thấy được doanh thu của khách sạn tăng dần qua từng năm. Cụ thể:

Doanh thu năm 2020 đạt 8.236 tỷ đồng, sang năm 2021 tăng lên 10.633 tỷ đồng, tương đương tăng 2.397 tỷ đồng với tốc độ tăng 29.1%. Sang năm 2022, doanh thu tiếp tục tăng mạnh đạt 14.510 tỷ đồng, tương đương tăng 3.877 tỷ đồng so với năm 2021, tốc độ tăng là 36,46% so với năm 2021.

– Chi phí:

Năm 2020 chi phí của công ty đang là 5.540 tỷ đồng, qua năm 2021 tăng lên 7.052 tỷ đồng tương đương tăng 1.512 tỷ đồng, tương ứng tăng 27,29% so với năm 2020. Sang năm 2022 tăng lên 8.721 tỷ đồng tương đương tăng 1.669 tỷ đồng, tương ứng tăng 23,67% so với năm 2021.

– Lợi nhuận:

Lợi nhuận năm 2020 đạt 2.695 tỷ đồng, qua năm 2021 tăng lên 3.581 tỷ đồng, tương đương tăng 886 tỷ đồng, tương ứng tăng 32,88%. Sang năm 2022, lợi nhuận tiếp tục tăng lên 5.789 tỷ đồng, tương đương tăng 2.208 tỷ đồng, tương ứng tăng 61,66%.

Qua đó ta thấy rằng, doanh thu từ năm 2020 đến năm 2022 tăng liên tục. Doanh thu tăng dẫn đến lợi nhuận tăng. Nhưng một điểm đáng chú ý là lợi nhuận năm 2022 tăng gấp đôi so với năm 2021. Còn chi phí tăng nhưng tỷ lệ lại giảm so với trước. Điều này đạt được là nhờ vào sự hòa hợp bắt nhịp của khách sạn với nền công nghệ 4.0. Nhờ vào đó, khách sạn tiến hành quảng cáo đa phương tiện để tiếp cận khách hàng nhưng chi phí lại giảm thiểu nên lợi nhuận năm 2022 của công ty có tỷ lệ tăng cao so với các năm trước đây.

2.1.5. Tình hình khách đến khách sạn từ năm 2019 đến năm 2021

Bảng 2.3. Thống kê số lượng khách theo quốc tịch nghỉ tại khách sạn Nhật Hạ 3 từ năm 2020 – 2022.

Năm	2020		2021		2022	
	Lượt khách	%	Lượt khách	%	Lượt khách	%
Nhật Bản	13,105	22%	13,521	21%	21,628	26%
Trung Quốc	2,921	5%	3,383	5%	5,975	7%
Hàn Quốc	4,380	7%	9,189	14%	14,725	18%
Việt Nam	3,839	7%	3,597	6%	3,766	5%
Tây Âu	10,362	18%	13,852	21%	12,948	16%
Bắc Âu	1,572	3%	844	1%	785	1%
Trung Đông	1,494	3%	588	1%	491	1%
Đông Nam Á	8,546	15%	8,658	13%	5,891	7%
Đông Âu	2,654	5%	2,534	4%	6,675	8%
Hoa Kỳ	5,916	10%	5,383	8%	6,874	8%

Châu Úc	1,180	2%	2,512	4%	2,172	3%
Khu vực khác	2,915	5%	478	1%	373	0%
Tổng	58,884	100%	64,539	100%	82,303	100%

(Nguồn: Phòng Kế toán khách sạn Nhật Hạ 3)

Bảng số liệu trên cho thấy lượng khách đến khách sạn khá ổn định trong các năm 2020 – 2022, thị trường khách truyền thống của khách sạn là khách Nhật Bản (luôn chiếm trên 22% trên tổng lượng khách) và khách Hàn Quốc. Năm 2021 và 2022 cùng với những sự kiện lớn được diễn ra tại Việt Nam thì lượng khách đến khách sạn có mức tăng đột biến, năm 2021 tăng 9,7% so với năm 2020, đến năm 2022 thì con số đó đã là 27,52% so với năm 2021. Sự gia tăng đó chủ yếu là sự gia tăng từ thị trường khách Nhật Bản, sự trở lại của khách Hàn Quốc. Bên cạnh đó là sự xuất hiện nhiều hơn từ phía thị trường khách công vụ của Trung Quốc, thị trường khách du lịch Đông Âu trong đó chủ yếu là khách du lịch đến từ nước Nga, các thị trường này đang dần chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổng số lượng khách lưu trú tại khách sạn và trở thành thị trường khách tiềm năng của khách sạn.

2.2. Phân tích thực trạng về vấn đề quản trị nhân sự tại khách sạn Nhật Hạ 3

2.2.1. Khái quát về nguồn nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3

Hoạt động kinh doanh khách sạn là một hoạt động dịch vụ, mà dịch vụ thì không thể thay thế bằng máy móc được. Vì vậy phải sử dụng nhiều lao động. Đối với doanh nghiệp khách sạn – dịch vụ thì nhân lực là một yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả sử dụng các yếu tố nguồn lực khác của doanh nghiệp. Bởi vì chính con người là chủ thể tiến hành mọi hoạt động kinh doanh nhằm mục tiêu của doanh nghiệp.

Hiện nay tổng số nhân viên trong khách sạn là 200 người (không tính Giám đốc, Phó Giám đốc và kế toán trưởng). Trong đó:

Bảng 2.4. Tình hình nhân lực trong khách sạn Nhật Hạ 3 (năm 2022)

Chỉ tiêu	Số lượng	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp và sơ cấp
Hợp đồng dài hạn	138	62	24	23
Hợp đồng ngắn hạn	19	-	10	9
Cán bộ, quản lý lao động gián tiếp	43	-	30	13

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Qua bảng trên ta thấy số lượng lao động hợp đồng chiếm tỉ lệ cao nhưng chưa có sự đồng đều giữa trình độ những người lao động.

2.2.2. Thực trạng về công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3

a) Tình hình hoạch định nhân sự trong khách sạn Nhật Hạ 3

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được tiến hành nhằm làm giảm tối đa các bất trắc, rủi ro, tránh bớt các sai lầm, lãng phí. Các kế hoạch, chương trình được điều chỉnh theo quy mô của khách sạn, theo nhu cầu của thị trường và xác định lực lượng lao động cần thiết ở những bộ phận. Lập kế hoạch nguồn nhân lực gắn liền với quá trình phác họa công việc, xây dựng định mức lao động cho nên việc lập kế hoạch lao động còn dựa vào tình hình chuyên môn, thời việc hoặc sa thải nhân viên.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác hoạch định nguồn nhân lực, hàng năm việc xác định và lập kế hoạch nguồn nhân lực được ban giám đốc chú ý quan tâm bởi sự vững mạnh của khách sạn tùy thuộc phần lớn vào hình thức tổ chức quản lý trong khách sạn. Đó là nét đặc thù riêng trong lĩnh vực du lịch nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng. Việc đầu tiên mà khách sạn cần hoạch định chính là phác họa công việc.

Hầu như khách sạn nào cũng có một bảng mô tả công việc một cách đầy đủ cho từng bộ phận, từng nhân viên của các bộ phận trong khách sạn. Khách sạn Nhật Hạ 3 cũng đã tạo cho nhân viên một bảng mô tả công việc. Vì vậy các bộ phận đều hiểu rõ công việc mình làm, đồng thời có thể phối hợp với các bộ phận khác trong quá trình phục vụ khách tạo nên một thể thống nhất và một quá trình đồng loạt, linh động phối hợp nhịp nhàng trong khách sạn.

Về định mức lao động để đánh giá xem định mức trong khách sạn đã hợp lý chưa thì từ số lượng phòng, quy mô dịch vụ, tổng số nhân viên và bảng mô tả công việc trong khách sạn ta sẽ có một cái nhìn tổng quát hơn. Hiện nay với tổng số phòng là 126, tổng số lao động là 200, định mức lao động của khách sạn là 1,58 người/phòng. Có thể nói khách sạn đang trong tình trạng thiếu nhân viên phục vụ trên tổng số phòng là thấp so với xu thế chung hiện nay. Với mức lao động như vậy thì khi lượng khách đông sẽ rất khó khăn cho các trưởng bộ phận trong việc phân bổ lao động.

Nhận ra được vấn đề đang gặp phải, 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 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 ra 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.

Như vậy, việc hoạch định định mức lao động là một việc làm cần thiết đối với vấn đề tổ chức và quản lý nguồn nhân lực, nó là cơ sở để hoàn thiện các nội dung của bảng mô tả công việc. Giữa định mức lao động và bảng mô tả công việc luôn có quan hệ hai chiều, một mặt định mức lao động dựa trên những công việc mô tả, mặt khác định mức lao động hợp lý là công cụ để hoàn thiện tổ chức lao động hiệu quả hơn, đạt được mục tiêu khách sạn đề ra.

b) Tuyển dụng và tuyển chọn nhân sự của khách sạn Nhật Hạ 3

Tuyển dụng nhân sự không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự và cũng không chỉ là công việc đơn giản bổ sung người lao động cho doanh nghiệp, mà đó thực sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận. Nó đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau, phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp. Quá trình tuyển dụng nhân sự có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sau này. Khi doanh nghiệp thu hút được nhiều người ứng tuyển và tuyển chọn được những người phù hợp với doanh nghiệp thì chất lượng nhân sự sẽ được nâng lên rất nhiều. Từ đó, hiệu quả công việc của doanh nghiệp cũng sẽ được thay đổi.

Chính vì thế khách sạn Nhật Hạ 3 tuyển dụng nhân sự chủ yếu thông qua hai nguồn vừa nội bộ vừa nguồn bên ngoài.

* Đối với nguồn nội bộ:

– Bộ phận FO:

Cũng như vai trò của hướng dẫn viên du lịch trong lữ hành, lễ tân trong khách sạn có vai trò đặc biệt quan trọng, là người đại diện cho khách sạn, nhà hàng, cho Giám đốc đón tiếp khách và phục vụ khách trong các thủ tục đầu tiên. Lễ tân được coi là bộ mặt của khách sạn, còn bộ phận này chỉ đứng đằng sau với vai trò tiếp thị, quảng bá, cung cấp các thông tin liên quan đến dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ khác của khách sạn. Do tiếp xúc nhiều nhất với khách đến khách sạn nên họ có điều kiện tìm hiểu và nắm được các sở thích, thói quen và nhu cầu của khách rõ ràng hơn.

Vì những lễ đó, đội ngũ lễ tân trong khách sạn góp sức rất hiệu quả vào việc đổi mới và hoàn thiện dịch vụ trong khách sạn, đáp ứng nhu cầu của khách, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Càng ở các khách sạn lớn cả về quy mô và thứ hạng (theo tiêu chuẩn xếp hạng sao của Tổng cục Du lịch Việt Nam), vai trò của đội ngũ này càng quan trọng, đòi hỏi tiêu chuẩn cao. Vì vậy khi tuyển dụng nhân sự cho bộ phận FO thì của phòng Tổ chức – Hành chính của khách sạn phải xét những tiêu chí sau đây:

+ Kỹ năng nghiệp vụ và hiểu biết.

- Được đào tạo về nghiệp vụ lễ tân.
- Có khả năng giao tiếp với khách và kỹ năng bán hàng.
- Nắm vững những quy định, các văn bản pháp quy của ngành du lịch và các cơ quan quản lý liên quan đến khách và kinh doanh khách sạn.
- Nắm vững những nội quy, quy chế quản lý khách sạn, mục tiêu, phương hướng kinh doanh, khả năng cung cấp dịch vụ của khách sạn.
- Có kiến thức cơ bản về kế toán, thanh toán, thống kê, marketing và hành chính văn phòng.
- Biết rõ các danh thắng, điểm du lịch của địa phương, các dịch vụ phục vụ khách trong và ngoài khách sạn.
- Nắm được một số quy tắc về ngoại giao, lễ nghi, phong tục tập quán, tâm lý khách của một số quốc gia.
- Đối với chức vụ trưởng bộ phận thì cần thêm 3 – 5 năm kinh nghiệm trong ngành.

+ Yêu cầu về ngoại ngữ và vi tính:

- Biết thông thạo 2 ngoại ngữ trong đó 1 ngoại ngữ thông thạo và 1 ngoại ngữ bằng C trở lên (giao tiếp được).
- Biết sử dụng tin học văn phòng.

+ Yêu cầu về đạo đức nghề nghiệp:

- Thật thà, trung thực.
 - Nhanh nhẹn, năng động, tháo vát và linh hoạt trong cách xử lý tình huống.
 - Siêng năng tỉ mỉ, có phong cách làm việc theo quy trình, có tính chính xác và hiệu quả cao.
 - Cởi mở, hiếu khách, thân ái, lịch sự, tôn trọng và giúp đỡ khách trong mọi trường hợp theo nguyên tắc “Khách hàng không bao giờ sai”.
 - Nhiệt tình trong công việc và biết thuyết phục khách.
 - Có tinh đồng đội trong công việc, luôn sẵn sàng hỗ trợ và giúp đỡ các nhân viên trong bộ phận.
- + Yêu cầu về ngoại hình và thể chất:
- Sức khỏe tốt.
 - Ngoại hình cân đối (không có dị hình, không mắc bệnh truyền nhiễm).
 - Hình thức ưa nhìn, có duyên.
 - Có kỹ năng giao tiếp tốt.
 - Trang phục gọn gàng, sạch sẽ.
- Bộ phận F&B:
- Bộ phận F&B (Food and Beverage) đóng vai trò rất quan trọng làm tăng doanh thu và tạo thương hiệu cho khách sạn. Trong đó nhân viên đóng vai trò quan trọng nhất. Vì thế khách sạn Nhật Hạ 3 đã đưa ra những tiêu chí chọn nhân viên như sau:
- + Yêu cầu về ngoại hình:
- Ngoại hình ưa nhìn, có duyên ăn nói.
 - Chịu được áp lực công việc.
 - Trang phục luôn gọn gàng, sạch sẽ.
 - Có kỹ năng giao tiếp tốt.
- + Yêu cầu về kỹ năng:
- Luôn chào đón khi khách bước vào nhà hàng, hướng dẫn khách vào bàn.
 - Phục vụ món ăn và đáp ứng kịp thời với mọi yêu cầu của khách.
 - Chào và tiễn sau khi khách dùng bữa xong.
 - Thực hiện tốt công tác giao nhận Delivery khi được giao phó.
 - Dọn dẹp, lau bàn và sắp xếp bàn ghế theo đúng quy trình phục vụ.
 - Yêu cầu về bằng cấp và kinh nghiệm:
 - Thông thạo ngoại ngữ thứ hai (tiếng Anh).
 - Đối với cấp quản lý cần phải có ít nhất 3 năm kinh nghiệm.
- Bộ phận H.K:
- Đây là bộ phận tạo ra doanh thu chính cho khách sạn. Là bộ phận chăm lo sự nghỉ ngơi của khách trong thời gian lưu trú tại khách sạn và đảm bảo an toàn tính mạng, tài sản cho khách. Bộ phận buồng phối hợp với bộ phận lễ tân theo dõi và quản lý khách thuê phòng tại khách sạn, thông báo cho bộ phận lập hóa đơn các tài khoản tiêu dùng của khách thuộc phạm vi quản lý. Các yêu cầu về ngoại hình và bằng cấp, kinh nghiệm giống như tiêu chí của bộ phận F&B và FO chỉ khác nhau về kỹ năng:
- Được đào tạo về nghiệp vụ buồng.
 - Luôn niềm nở, chào hỏi khách.
 - Phạm đảm bảo vệ sinh phòng và trang thiết bị trong phòng đầy đủ, sạch sẽ.
 - Biết cách bảo quản khăn, drag, gói sạch sẽ, đủ số lượng để phục vụ cho khách.
 - Phục vụ khách tận tình, chu đáo.
 - Đảm bảo an toàn phòng cháy chữa cháy tại hu vực phòng ngủ.

Các tiêu chuẩn để tuyển chọn cần phải dựa trên chiến lược sử dụng nhân sự, định hướng viễn cảnh và bầu không khí văn hóa của khách sạn. Vì thế việc tuyển chọn phải dựa vào các tiêu chuẩn sau:

* Đối với nguồn nội bộ:

Khách sạn rất chú ý đến người lao động do cán bộ công nhân viên công ty giới thiệu. Trước hết, khách sạn sẽ tiếp nhận hồ sơ xin việc của con em, người thân, quen của các cán bộ, công nhân lao động trong khách sạn mà đáp ứng đầy đủ các yêu cầu cơ bản. Sau khi tiếp nhận các hồ sơ theo cách trên, cùng với kế hoạch tuyển dụng đã được đề ra và tỷ lệ sàng lọc nhất định nếu khách sạn thấy thiếu sẽ xem đến nguồn lao động khác.

* Đối với nguồn bên ngoài:

Nguồn lao động bên ngoài mà khách sạn cần quan tâm đó là đội ngũ sinh viên từ các trường Đại học, Cao đẳng và trung cấp. Để có được những lao động từ nguồn này một cách đúng đắn và chính xác, khách sạn nên phối hợp với các trường để chọn những sinh viên xuất sắc tham gia tuyển dụng. Ngoài ra khi các sinh viên đi thực tập và hoàn thành với kết quả tốt cũng đờng khách sạn giữ lại và tuyển dụng. Với cách tìm kiếm này, khách sạn sẽ mất một khoản chi phí khá lớn, xong lại thu hút được nhân tài, bớt đi một bước (thu thập và nghiên cứu hồ sơ, đôi nghi cả bước phỏng vấn sơ bộ) trong quá trình tuyển dụng, và việc hội nhập vào môi trường làm việc của những người này là khá nhanh và đơn giản. Chất lượng người lao động tuyển từ nguồn này có thể nói khá cao. Ứng viên sau khi được phỏng vấn thì bắt đầu thời gian thử việc là 1 tháng. Sau 1 tháng thử việc, nếu khách sạn thấy làm việc tốt sẽ kí tiếp hợp đồng lao động 2 tháng. Rồi sau 2 tháng nếu tiếp tục làm việc, khách sạn sẽ kí tiếp hợp đồng 6 tháng. Sau 6 tháng nếu ứng cử viên làm việc vẫn tốt thì lúc này khách sạn sẽ kí hợp đồng 1 năm. Và sau 1 năm, nếu ứng viên thấy có thể gắn bó với khách sạn thì sẽ kí hợp đồng vô thời hạn. Lý do khách sạn kí nhiều lần hợp đồng như vậy để tránh ứng viên đang làm mà nghỉ giữa chừng, sẽ mất thời gian tìm ứng viên mới.

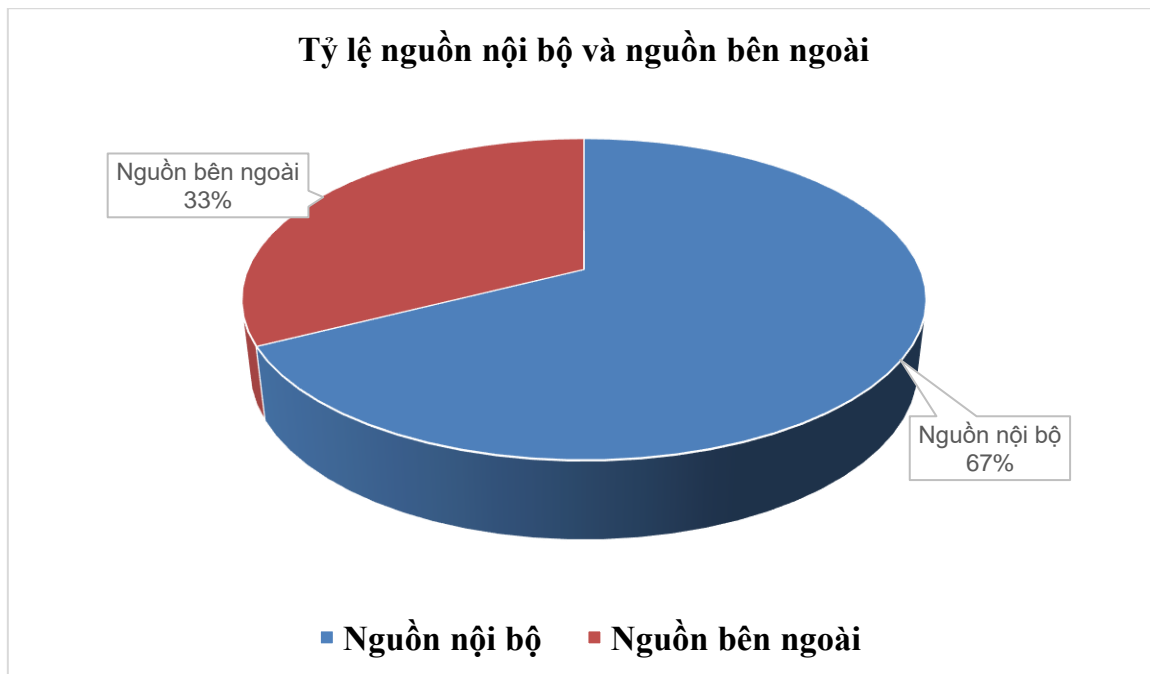
Tuy nhiên, trong quá trình tìm hiểu khách sạn, em thấy việc tuyển dụng ở khách sạn vẫn chưa được tiến hành nghiêm ngặt. Cụ thể:

- Thứ 1: Khách sạn luôn ưu tiên tuyển dụng nguồn nội bộ nhiều hơn là nguồn bên ngoài.

Bảng 2.5. So sánh giữa việc tuyển dụng nhân viên từ nguồn nội bộ và bên ngoài

Tổng số nhân viên	Nguồn nội bộ	Nguồn bên ngoài
200	135	65

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)



Hình 7. Tỷ lệ giữa nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài

Từ sơ đồ trên, ta thấy hầu hết nhân viên được tuyển từ nguồn nội bộ chiếm 61% và chủ yếu là từ các mối quan hệ với các nhân viên trong khách sạn như con, cháu, bạn bè. Chính vì tuyển dụng như vậy nên khách sạn đã bỏ qua việc xét đến các điều kiện cần có và trình độ chuyên môn như đã nói trên. Điều này vừa đem lại mặt ưu điểm và khuyến khích cho khách sạn như sau:

Ưu điểm: Tiết kiệm được thời gian tuyển dụng và không tốn quá nhiều tiền để thông báo tuyển dụng.

Nhược điểm: Không có trình độ chuyên môn, phải đào tạo lại từ đầu. Vì thế sẽ ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của khách sạn, đặc biệt là trong những mùa cao điểm.

- Thứ 2: Vẫn còn nhiều nhân viên còn khá kém các kỹ năng nghiệp.

Bảng 2.6. Độ tuổi của nhân viên trong khách sạn Nhật Hạ 3

Bộ phận Độ tuổi	Lễ tân	Nhà hàng	Buồng	Tổ chức – hành chính	S&M	Kế toán	Bảo trì	Bảo vệ	DVBS	Tổng cộng
	Từ đủ 18 – 30 tuổi	6	30	45	6	12	4	5	4	7
Từ 30 – 60 tuổi	9	11	10	6	2	8	15	16	4	81

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Ta thấy có sự chênh lệch về độ tuổi rõ rệt ở bộ phận lễ tân. Nhân viên có độ tuổi từ 18 – 30 tuổi có số lượng 6 người, còn độ tuổi từ 30 – 60 lại là 9 người. Đây không phải là sự chênh lệch quá lớn nhưng như chúng ta đều biết rõ, bộ phận lễ tân như gương mặt đại diện của khách sạn, cần sức khỏe, sự năng động cũng như phù hợp với những người trẻ hơn nên sự chênh lệch ở đây rất đáng chú ý. Ngành khách sạn – nhà hàng luôn phải tiếp xúc với khách hàng và đem lại sự hài lòng cho khách hàng nên cần đội ngũ năng động, trẻ trung, đặc biệt là đối với bộ phận lễ tân. Chính vì vậy đây cũng là một vấn đề bất cập trong việc bố trí, tuyển dụng nhân sự mà khách sạn cần phải khắc phục. Đối với bộ phận bếp hay các bộ phận hành chính khác nói chung thì đều đã có sự phân bổ nhân lực khá đồng đều, hợp lý.

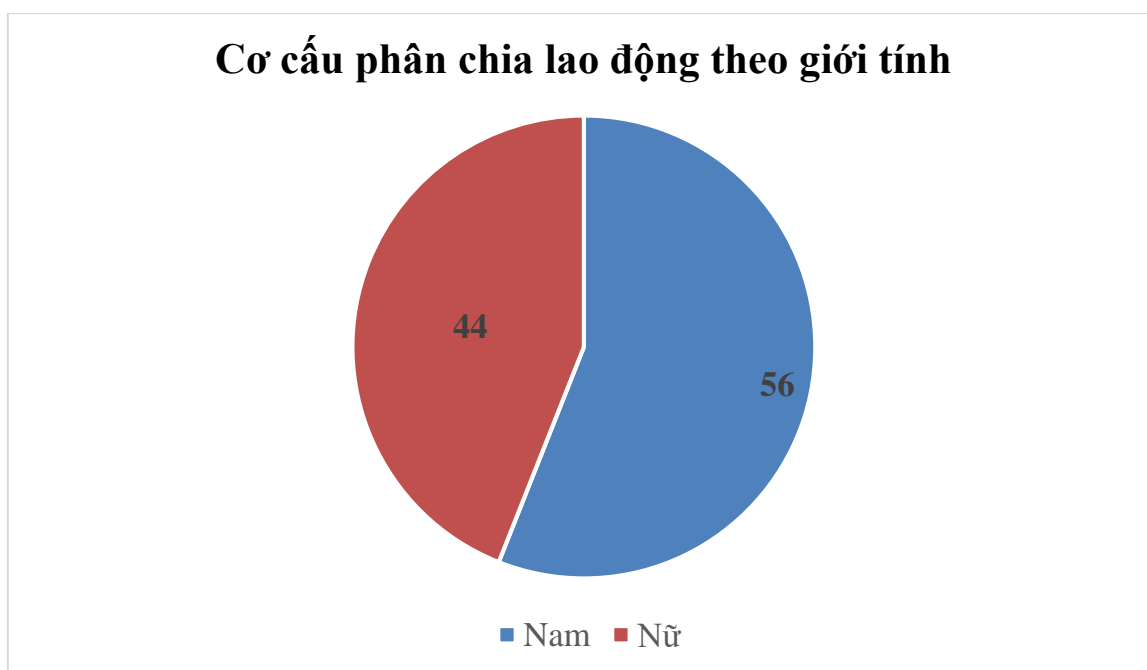
- Thứ 3: Sự phân hóa lao động giữa nam và nữ ở các bộ phận.

Bảng 2.7. Sự phân hóa lao động theo giới tính

Các bộ phận	Số lượng nhân viên	Giới tính			
		Nam	Tỷ lệ %	Nữ	Tỷ lệ %
Lễ tân	15	6		9	
Nhà hàng	41	25		16	
Buồng	55	15		40	
Tổ chức – Hành chính	12	5		7	
Sales & Marketing	14	7		7	
Kế toán	12	3		9	
Bảo trì	20	20		0	
Bảo vệ	20	20		0	
DVBS	11	11		0	
Tổng	200	112	56	88	44

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Qua đó ta có biểu đồ:



Hình 8. Cơ cấu phân chia lao động theo giới tính

Theo biểu đồ trên, ta thấy tỉ lệ nhân viên nam chiếm 56% - nhiều hơn so với nhân viên nữ - 44% là 12%. Vì nhân viên nam thường làm được những công việc nặng và có sức khỏe, chịu được áp lực tâm lý hơn nên thường được bố trí ở các bộ phận như bảo vệ, kỹ thuật hay bàn, bếp... Còn những bộ phận cần sự khéo léo, tỉ mỉ, tinh tế và chính xác thì cần nhiều nhân viên nữ hơn như lễ tân, buồng. Như vậy, ta thấy sự sắp xếp lao động theo giới tính của khách sạn Nhật Hạ 3 là khá phù hợp.

Nhìn chung thì khách sạn Nhật Hạ 3 cần phải trẻ hóa đội ngũ lao động, cần sắp xếp xen kẽ những người lao động lâu năm với những nhân viên mới để tạo cơ hội học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn.

- Thứ 4: Về trình độ học vấn của nhân viên, chúng ta có bảng sau:

Bảng 2.8. Trình độ học vấn của đội ngũ lao động trong khách sạn

Chỉ tiêu	Số lượng	Tỷ lệ %
Trình độ trên Đại học	20	10
Trình độ Đại học	65	32,5
Trình độ Cao đẳng	59	29,5
Trình độ Trung cấp và Sơ cấp	56	28
Tổng	200	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Qua bảng trên, ta thấy các nhân viên có trình độ Đại học trở lên vẫn còn ít, chỉ có 65 người, trình độ trên đại học là 20 người tức chiếm tổng khoảng 33,5%. Còn phần lớn chính là trình độ cao đẳng, trung cấp và sơ cấp với 110 người, chiếm gần một nửa với 57,5%. Từ đó ta có nhận xét, khách sạn Nhật Hạ 3 cần tăng cường tuyển dụng thêm nhân viên có trình độ cao và hạn chế tuyển dụng đối với các lao động trung cấp, sơ cấp. Cần có công tác tuyển chọn khắt khe hơn và có yêu cầu tối đa đặt ra cho người xin việc phải có trình độ đại học, lao động có trình độ thấp thì cố gắng học hỏi vươn lên để đạt được trình độ cao hơn, người có bằng cấp thấp thì cố gắng trau dồi, phát triển bản thân hơn nữa, bổ sung kiến thức qua từng ngày. Có như vậy thì trình độ học vấn trong khách sạn ngày một cao lên dẫn đến chất lượng dịch vụ ngày một tốt hơn.

- Thứ 5: Để có thể nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, khách sạn Nhật Hạ 3 cần chú ý nhiều hơn đến việc đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn nghiệp vụ mà đặc biệt là trình độ ngoại ngữ vì khách sạn Nhật Hạ 3 tọa lạc ngay trung tâm thành phố nên có rất nhiều khách nước ngoài đến khách sạn. Trình độ ngoại ngữ của nhân viên khách sạn Nhật Hạ 3 được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.9. Trình độ ngoại ngữ của nhân viên khách sạn Nhật Hạ 3

Bộ phận	Số lượng	Trình độ ngoại ngữ Tiếng Anh							
		Trình độ A	Tỷ lệ %	Trình độ B	Tỷ lệ %	Trình độ C	Tỷ lệ %	Trình độ sau C	Tỷ lệ %
Lễ tân	15	5	33,33	5	33,33	2	13,33	3	20
Nhà hàng	41	4	9,75	19	46,34	12	29,26	6	14,63
Buồng	55	21	38,18	18	32,72	12		4	72,72
Tổ chức – Hành chính	12	6	50	6	50	-	-	-	-
Sales & Marketing	14	10	71,42	4	28,57	-	-	-	-
Kế toán	12	4	33,33	8	66,67	-	-	-	-
Bảo trì	20	12	60	2	10	4	20	2	10
Bảo vệ	20	14	70	2	10	2	10	2	10

DVBS	11	2	18,18	1	9,09	3	27,27	5	45,45
Tổng	200	78		65		35		22	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Nhìn vào bảng ta có thể thấy được 100% nhân viên có thể nói được tiếng Anh. Đặc biệt bộ phận lễ tân có tỷ lệ % nói tiếng Anh không được cao so với bộ phận khác do số lượng nhân viên ít, không đồng đều với nhau. Tuy nhiên đa số đều nói được Tiếng Anh ở trình độ A là 33,33% và 66,66% ở các trình độ còn lại. Ngoài ra, các bộ phận khác đều có thể nói được tiếng Anh giao tiếp với tỷ lệ từ 9,75% - 70%. Chú ý bộ phận lễ tân và bộ phận buồng vì bộ phận này tiếp xúc nhiều với khách nên cần nâng cao khả năng tiếng Anh ở mức độ B trở lên. Từ bảng trên ta có thể nhận thấy nhân viên khách sạn mới chỉ dừng lại ở việc nói được tiếng Anh, các ngôn ngữ khác như Hàn Quốc, Trung Quốc,... đều không thể. Đây cũng được coi là một vấn đề cần khách sạn phải cải thiện để nâng cao chất lượng cũng như góp phần gia tăng doanh thu.

Bảng 2.10. Tổng kết về trình độ ngoại ngữ của toàn khách sạn Nhật Hạ 3

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ %
A	78	39
B	65	32,5
C	35	17,5
Sau C	22	11

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Khách sạn đạt được kết quả trên cũng không phải dễ, tuy nhiên nhìn chung nhân viên khách sạn cũng chỉ biết mỗi tiếng Anh, các ngôn ngữ khác như Hàn, Trung,... đều không biết. Ngày nay, khách Nhật, Hàn Quốc, Trung Quốc, Pháp, Nga,... thường xuyên tới Việt Nam du lịch và lưu trú tại khách sạn Nhật Hạ 3 nhưng bộ phận lễ tân chỉ mới biết tiếng Anh, không ai nói được các ngôn ngữ khác. Đây là một thực tế mà khách sạn nên quan tâm. Mặc dù tiếng Anh là ngôn ngữ phổ biến trên thế giới nhưng nếu nhân viên biết thêm một thứ tiếng khác nữa thì sẽ càng có lợi thế hơn rất nhiều, tiếp cận khách hàng một cách dễ dàng hơn cũng như để lại cho họ một ấn tượng sâu sắc. Khách sạn cần phải có các biện pháp tác động tích cực hơn nữa để nhân viên bổ sung thêm ngoại ngữ để cho quá trình phục vụ khách thuận tiện hơn, tránh trường hợp không nắm bắt được yêu cầu của khách. Từ đó gây cho khách cảm giác khó chịu và gây ảnh hưởng không tốt tới chất lượng phục vụ.

c) Công tác đào tạo và phát triển nhân sự của khách sạn Nhật Hạ 3

Đào tạo là phương tiện hữu ích để hợp lý hóa quá trình lao động, nâng cao năng suất lao động. Chất lượng lao động không thể duy trì và phát triển nếu không có sự đào tạo một cách thường xuyên. Đào tạo và nâng cao trình độ của người lao động là một vấn đề được nhiều khách sạn quan tâm. Khách sạn cần nắm rõ phương châm “Thiếu người

có đào tạo là không có thành công”. Vì thế khách sạn Nhật Hạ 3 nên có các biện pháp hữu hiệu để thực hiện công tác này một cách tốt nhất.

Thực tế cho thấy đại đa số lao động của khách sạn Nhật Hạ 3 có trình độ chưa cao. Số nhân viên tốt nghiệp đạt học chỉ có 65/200 nhân viên), trên đại học là 20/200 (Theo số liệu bảng 2.7), còn lại là cao đẳng, trung cấp và sơ cấp nên việc xử lý tình huống đôi khi còn kém, hiệu quả đem lại trong công việc chưa cao. Đây chính là mặt yếu kém của nhân viên trong khách sạn Nhật Hạ 3 mà ban Giám đốc cần đào tạo, giúp đỡ họ thực hiện tốt hơn công việc của mình và cũng là tiền đề phát triển bản thân người lao động.

Bảng 2.11. Nội dung đào tạo được áp dụng trong khách sạn Nhật Hạ 3

Nội dung đào tạo được áp dụng trong khách sạn Nhật Hạ 3
1. Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới
2. Đánh giá thực hiện công việc
3. Kỹ năng giao tiếp và kỹ năng lắng nghe
4. Động viên, kích thích
5. Giải quyết vấn đề
6. Nâng cao chất lượng
7. Ngoại ngữ

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Đào tạo, hướng dẫn hoặc định hướng công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới giúp cho họ mau chóng thích nghi với điều kiện, cách làm việc trong khách sạn. Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu. Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật luôn được cập nhật với kiến thức mới, kỹ năng mới.

Thực tế thì sau khi ký hợp đồng và được bố trí vào vị trí làm việc, nhân viên mới được các trưởng bộ phận hướng dẫn và giao việc. Trong thời gian đầu là thời gian thử việc, nhân viên được sự hướng dẫn của đồng nghiệp và hình thức huấn luyện chính trong khách sạn Nhật Hạ 3 là hình thức kèm cặp. Bên cạnh đó, vào cuối mỗi tháng, khách sạn thường mở cuộc thi để kiểm tra kỹ năng nghề của các nhân viên mới. Khi nhận thấy nhân viên mới có thể tự làm thì khách sạn sẽ cho họ làm một mình. Tuy nhiên, điều này cũng gây khó khăn cho nhân viên mới. Có thể họ làm việc nhanh hơn trước nhưng khi có các khiếu nại hay phàn nàn của khách thì họ vẫn chưa biết cách giải quyết và xử lý. Đây được xem là một nhược điểm trong cách đào tạo nhân viên của khách sạn.

Ngoài ra khách sạn còn áp dụng hình thức đề nâng cao tay nghề cho nhân viên như đi thực tập tại một số khách sạn lớn hơn để có những nhận thức khách quan và có kinh nghiệm cho công việc.

Tuy nhiên khách sạn chỉ có những phương pháp đào tạo tại chỗ mà không mở rộng ra bên ngoài. Ngày nay xã hội và công nghệ đang ngày phát triển mạnh, vì thế chúng ta có thể tiếp thu những kiến thức mới hay ứng dụng những công nghệ mới trong ngành nhà hàng – khách sạn. Từ đó làm cho việc quản lý trở nên dễ dàng hơn và nhanh chóng hơn. Thiết nghĩ khách sạn nên áp dụng những phương pháp đào tạo mới để tránh đi sự nhàm chán cho nhân viên như hình thức gửi đi du học hoặc khảo sát ở nước ngoài

hay mời các chuyên gia từ nước ngoài về để có những cuộc thảo luận về ngành nhà hàng – khách sạn.

Qua phân tích, ta thấy trong cách thức đào tạo của khách sạn vẫn còn tồn tại ưu điểm và nhược điểm. Ưu điểm là khách sạn có nhiều hình thức đào tạo nhưng nhược điểm là các hình thức chỉ là tại chỗ, không mở rộng ra bên ngoài.

d) Cách sử dụng nguồn nhân sự của khách sạn Nhật Hạ 3

Khách sạn chỉ có thể hoạt động tốt khi nguồn nhân lực được tổ chức quản lý tốt khi có sự phân công cụ thể đồng thời xây dựng được mối quan hệ tốt giữa các bộ phận. Việc sử dụng lao động của khách sạn Nhật Hạ 3 chủ yếu dựa trên cơ sở năng lực và kiến thức lao động để sử dụng đúng khả năng, năng lực để từ đó sắp xếp đúng công việc. Việc chuyển vị trí công việc trong nội bộ khách sạn rất cần thiết, nó cũng là động lực thúc đẩy nhân viên cố gắng vươn lên. Tuy nhiên việc này dễ bị tác động bởi các yếu tố chủ quan do người quản lý có cảm tình riêng hay có thành kiến với ai sẽ dẫn đến sự bất bình thường, kiềm chế khả năng sáng tạo của mỗi cá nhân, làm giảm hiệu quả hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Như vậy việc sử dụng lao động có vai trò hết sức quan trọng. Nếu sử dụng hợp lý sẽ tạo ra hiệu quả cao trong quá trình hợp tác giữa các nhân viên và ngược lại. Do đặc điểm riêng của ngành kinh doanh khách sạn là phục vụ 24/24 giờ trong ngày nên khách sạn Nhật Hạ 3 chia thời gian lao động một ngày làm 3 ca và áp dụng hầu hết các bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

- Ca 1: Từ 6h – 14h
- Ca 2: Từ 14h – 22h
- Ca 3: Từ 22h – 6h sáng hôm sau

Bên cạnh đó khách sạn cũng phân chia theo giờ hành chính từ 8h – 17h đối với các bộ phận như Sales & Marketing, Tổ chức – Hành chính, Kế toán. Riêng bộ phận buồng thì ngoài làm việc giờ hành chính thì còn làm thêm một ca tối từ 17h – 7h sáng hôm sau để đáp ứng thêm nhu cầu của khách vào buổi tối. Việc phân công theo ca được áp dụng với các bộ phận bếp, bảo vệ, lễ tân,.. vì đây là những bộ phận duy trì hoạt động liên tục của khách sạn. Tuy yêu cầu của công việc là liên tục nhưng không có giờ cao điểm nên khi giao ca có thể thay toàn bộ ca trước mà không ảnh hưởng đến hoạt động của mọi bộ phận hay toàn bộ khách sạn. Còn đối với bộ phận lễ tân và nhà hàng, bao giờ cường độ lao động cũng lớn hơn vì lượng khách vào và ra khỏi khách sạn chủ yếu là tập trung vào thời điểm 6h – 14h.

Trong trường hợp khách sạn có tiệc lớn thì số lao động của 2 ca được gộp lại cùng làm để có thể đáp ứng được công việc. Trong trường hợp khách sạn có nhiều hợp đồng với thời gian liên tục thì lao động ở các bộ phận khác của khách sạn sẽ điều động đến để giúp đỡ nhau cùng hoàn thành nhiệm vụ.

Tuy nhiên, thực tế nếu xét đến việc chuyển từ vị trí này đến vị trí khác sẽ xảy ra những điều sau đây:

Năng suất làm việc giảm vì nhân viên không có chuyên môn ở các bộ môn khác. Ví dụ như đối với bộ phận buồng, vào những mùa cao điểm, nhân viên không đủ nên Giám đốc điều nhân viên bàn qua phụ thể nhưng họ không hề có chuyên môn về lĩnh vực dọn phòng nên phải có nhân viên phòng đi theo kèm cặp.

Như vậy không những năng suất không tăng mà còn làm hao hụt một lượng nhân viên phòng. Vì thế việc chuyển nhân viên từ bộ phận này sang bộ phận khác vừa có ưu điểm lẫn nhược điểm. Ưu điểm là tạo động lực thúc đẩy nhân viên cố gắng vươn lên nhưng nhược điểm là mất thời gian và giảm năng suất lao động. Điều đó gây ảnh hưởng không tốt tới chất lượng phục vụ - nhất là trong mùa cao điểm.

Mất thời gian để thích nghi với bộ phận mới. Khi chuyển qua bộ phận mới có nghĩa là họ sẽ học lại từ đầu, làm những công việc nhỏ trước rồi mới lên chuyên môn. Mgoaif ra, việc chuyển chuyên này cũng liên quan đến thái độ tình cảm giữa các nhân viên với nhau từ việc có tình cảm đến ganh ghét, đay đọa nhân viên mới hoặc giữa quản lý với nhân viên vẫn còn xảy ra.

Bên cạnh đó, khách sạn quy định về giờ làm việc khá chặt chẽ. Mọi nhân viên đều phải tuân thủ đúng giờ làm việc bất kể giữ chức vụ gì. Việc theo dõi thời gian làm việc của mỗi người được máy chấm công ghi lại đầy đủ giờ đến và giờ về, tránh tình trạng đi muộn về sớm. Nhân viên naph vi phạm sẽ bị trừ điểm thi đua. Chính vì vậy nhân viên ở khách sạn Nhật Hạ 3 rất tích cực trong công việc tuân thủ không chit giờ giấc mà cả trang phục cũng như các thông tin về báo cáo tài chính, phương thức kinh doanh,... tạo nên đội ngũ lao động đồng đều, có quy củ, xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp của khách sạn Nhật Hạ 3.

e) Chế độ đãi ngộ nhân sự và tạo động lực của khách sạn Nhật Hạ 3

Có nhiều chế độ đãi ngộ nhưng chế độ đãi ngộ về tiền lương là quan trọng nhất. Do đặc thù của hoạt động kinh doanh nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng là tạo ra những sản phẩm mang tính vô hình nên khó khăn cho việc quản lý chất lượng sản phẩm cũng như các yếu tố cấu thành sản phẩm đó chính là con người. Chính sách lương cũng có tính chiến lược của nó để có thể kích thích lao động và nhân viên nhằm mục tiêu duy trì và phát triển lực lượng lao động của khách sạn. Một khách sạn có một đội ngũ lao động có trình độ được bố trí và sắp xếp hợp lý vào các vị trí thích hợp nhưng các chính sách lương không phù hợp thì năng suất lao động không thể cao và chất lượng sản xuất không thể tốt. Lương bổng là một chính sách linh động sao cho phù hợp với hoàn cảnh xã hội, với khả năng của công ty. Cơ cấu trả tiền lương của khách sạn Nhật Hạ 3 bao gồm:

- ❖ **Tiền lương cơ bản:** Được tính theo thời gian làm việc (giờ, ngày, tháng, năm) hoặc theo đơn giá sản phẩm và không bao gồm các khoản được trả thêm như lương ngoài giờ, lương khuyến khích,... Lương cơ bản thường được ghi trong hợp đồng lao động. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở mức độ phức tạp của công việc, điều kiện làm việc, trình độ năng lực của người lao động và giá thị trường. Ta có bảng mức lương cơ bản sau:

Bảng 2.12. Tiền lương cơ bản của nhân viên khách sạn Nhật Hạ 3

Chức vụ	Tiền lương (VND)
Nhân viên Marketing	8.000.000 – 12.000.000
Kỹ thuật – Bảo trì	5.000.000 – 8.000.000
Bellman	5.000.000 – 8.000.000
Kế toán trưởng	16.000.000 – 20.000.000

Nhân viên kế toán	8.000.000 – 12.000.000
Trợ lý đại diện chủ đầu tư	12.000.000 – 20.000.000
Nhân viên buồng	5.000.000 – 8.000.000
Trưởng bộ phận lễ tân	11.000.000 – 13.000.000
Nhân viên lễ tân	8.000.000 – 10.000.000
Thu ngân	7.500.000 – 8.500.000
Quản lý	18.000.000 – 23.000.000
Đầu bếp bếp bánh	8.000.000 – 11.000.000
Nhân viên chạy bàn	4.500.000 – 5.500.000

(Nguồn: Phòng Kế toán khách sạn Nhật Hạ 3)

- ❖ **Phụ cấp lương:** Là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản như phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp làm ngoài giờ,... Lưu ý về bản chất phụ cấp điện thoại, phụ cấp xăng, phụ cấp tiền gửi xe,... là chi phí hoạt động của khách sạn, không phải là phụ cấp cho nhân viên. Phần lớn các loại tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.
- ❖ **Tiền thưởng:** Là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Khách sạn Nhật Hạ 3 áp dụng các hình thức thưởng sau:

Bảng 2.13. Các hình thức áp dụng tiền thưởng cho nhân viên của khách sạn Nhật Hạ 3

Các hình thức áp dụng tiền thưởng cho nhân viên của khách sạn
<ol style="list-style-type: none"> 1. Thưởng năng suất, chất lượng 2. Thưởng sáng kiến 3. Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của khách sạn 4. Thưởng đảm bảo ngày công 5. Thưởng về sự tận tâm và có hành vi xuất sắc

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng. Đối với các loại thưởng năng suất, chất lượng, sáng kiến được xác định bằng tỷ lệ % so với phần lợi ích mà nhân viên đem lại cho khách sạn. Hình thức thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của khách sạn thường được Giám đốc ấn định trước, thông báo cho toàn thể nhân viên biết để kích thích được mọi người cố gắng làm việc tốt hơn. Còn hình thức thưởng đảm bảo ngày công hay sự tận tâm và có hành vi xuất sắc với khách sạn thường được xác định theo tỷ lệ % so với lương cơ bản hoặc quà tặng của khách sạn, chế độ nghỉ phép khuyến khích.

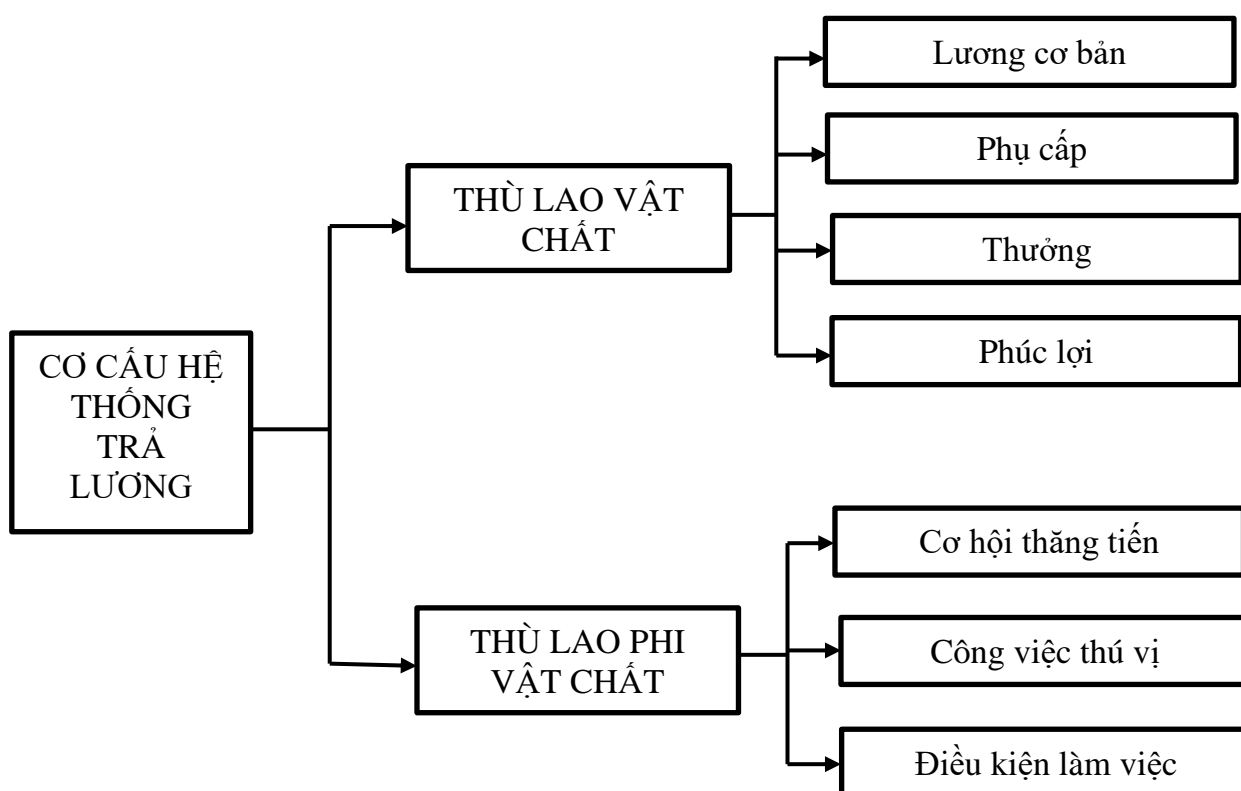
***Phúc lợi:** Thể hiện sự quan tâm của khách sạn đến đời sống của nhân viên, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với khách sạn. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ lành nghề cao hay thấp, đã là nhân viên trong khách sạn thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của khách sạn Nhật Hạ 3 bao gồm:

Bảng 2.14. Các phúc lợi của khách sạn Nhật Hạ 3

Các phúc lợi của khách sạn Nhật Hạ 3	
1.	Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và bảo hiểm y tế
2.	Hưu trí
3.	Nghỉ phép
4.	Nghỉ lễ
5.	Ăn sáng, trưa, chiều và tối do khách sạn đài thọ
6.	Trợ cấp cho các nhân viên đông con hoặc hoàn cảnh khó khăn
7.	Quà tặng cho nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi,...

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính khách sạn Nhật Hạ 3)

Tóm lại ta có sơ đồ sau:



Hình 9. Cơ cấu hệ thống trả công của khách sạn Nhật Hạ 3

Tất cả nhân viên sẽ được trả tiền lương vào cuối mỗi tháng. Nếu ngày cuối tháng trùng vào ngày chủ nhật hoặc ngày lễ dân tộc thì việc trả lương tiến hành sớm hơn. Tiền chi phí phục vụ sẽ được trả vào ngày 15 của tháng sau. Khách sạn tiến hành trả tiền lương bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản ngân hàng.

Cách tính mức trả lương làm thêm: Nếu nhân viên nào được yêu cầu làm thêm giờ quá số giờ hoặc ngày công quy định trong tháng mà khách sạn không thu xếp được nghỉ bù cho nhân viên đó thì việc trả lương sẽ được tính như sau:

- ❖ Nhân viên làm thêm giờ vào ngày thường sẽ được trả bằngg 150% tiền lương của ngày làm việc bình thường.
- ❖ Nhân viên làm thêm giờ vào ngày nghỉ tuần hoặc ngày lễ sẽ được trả lương bằngg 200% tiền lương của ngày làm việc bình thường.
- ❖ Khách sạn chỉ trả lương làm thêm nếu công việc làm thêm do Giám đốc bộ phận yêu cầu bằng văn bản có chữ ký xác nhận và được Giám đốc phê duyệt.

Thế nhưng thực tế trong khách sạn Nhật Hạ 3 lại đang có xu hướng cắt giảm các chế độ đãi ngộ. Giám đốc đã áp dụng chính sách tiết kiệm để bảo vệ môi trường như cắt giảm các thiết bị chiếu sáng, chỉ sửa chữa chứ không thay thế các thiết bị hỏng hoặc lâu năm, cắt giảm những nhân viên lâu năm hoặc tới tuổi về hưu mà không tuyển nhân viên mới. Tiết kiệm là đúng nhưng theo cách này của Giám đốc có vẻ chưa hợp lý lắm. Với một khách sạn 4 sao như Nhật Hạ 3 thì nên có các cách giải quyết khác, đặc biệt là với tình hình hiện nay khi dịch đã qua đi, chúng ta càng phải nên biết cách tận dụng để thu hút khách hàng. Hệ thống trang thiết bị nào đã quá cũ thì cần phải được thay mới, nâng cấp để đem đến môi trường làm việc cũng như dịch vụ lưu trú của khách hàng được bảo đảm nhất. Việc cắt giảm nhân viên đã lớn tuổi mà không tuyển nhân viên mới thật sự không ổn. Người cũ nghỉ thì phải có người mới nối tiếp công việc cũng như phát triển nguồn nhân lực của khách sạn. Nếu như Giám đốc không thay đổi chiến lược mà vẫn tiếp tục như thế này sẽ dẫn đến nhân viên hiện tại đang làm việc sẽ không còn thấy thích thú, tận tâm và giảm năng suất lao động đi rất nhiều. Lúc đó sẽ dẫn đến tình trạng số lượng nhân viên ngày một giảm đi và chất lượng khách sạn cũng bị ảnh hưởng ít nhiều.

Bên cạnh các chế độ đãi ngộ, khách sạn còn quy định rất chặt chẽ vì kỷ luật lao động như các hành vi phạm kỷ luật, hình thức xử lý vi phạm kỷ luật và trách nhiệm vật chất. Trong bảng nội quy, quy định rõ ràng những hành vi nào được coi là vi phạm kỷ luật lao động và ứng dụng với nó là hình thức xử lý.

Hình thức khiển trách: Được áp dụng khi người lao động vi phạm kỷ luật lao động nhưng gây hậu quả nghiêm trọng.

Không có hình thức sa thải mà chỉ cho nghỉ việc trong một khoảng thời gian theo quy định. Nhưng nếu vẫn còn tiếp tục vi phạm sẽ bị sa thải.

Nếu người lao động làm hư hỏng, thất thoát thiết bị tài sản của khách sạn phải bồi thường giá trị thiệt hại theo giá thị trường.

f) Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

- * Về tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Khách sạn Nhật Hạ 3 xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích của nhân viên theo 5 mức độ: A, B, C, D tương ứng với xếp lại hoàn thành nhiệm vụ như sau:

- Loại A: Xếp loại hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.
- Loại B: Xếp loại hoàn thành tốt nhiệm vụ.
- Loại C: Xếp loại hoàn thành nhiệm vụ.
- Loại D: Xếp loại không hoàn thành nhiệm vụ.

* Về phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Phương pháp đánh giá thực hiện công việc của khách sạn là phương pháp quản trị mục tiêu kết hợp cùng phương pháp định lượng. Đây là những phương pháp thường được sử dụng đối với các doanh nghiệp tại Việt Nam.

- Phương pháp quản trị mục tiêu:

Đầu mỗi năm, khách sạn công bố các kế hoạch cần đạt được trong năm. Khách sạn đưa ra định mức tiêu chuẩn cho từng tiêu chí, hướng người lao động vào các định mức đó và coi đó là mục tiêu mà người lao động phải đạt được trong năm.

- Phương pháp định lượng:

Các công việc của khách sạn được liệt kê và cho điểm tăng dần theo mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Người lao động sẽ căn cứ vào từng công việc cũng như mức hoàn thành công việc để tự đánh giá số điểm mà mình đạt được sau đó gửi kết quả này về phòng Hành chính – Nhân sự để tiến hành tổng hợp. Sau khi tổng hợp, ban lãnh đạo sẽ họp và đánh giá phân loại cho từng người lao động. Dưới đây là ví dụ về kết quả đánh giá thực hiện công việc theo phương pháp định lượng.

Điểm đánh giá	Kết quả đánh giá THCV
0 – 2	Không hoàn thành
3 – 4	Hoàn thành
4 – 5	Hoàn thành tốt
>5	Hoàn thành xuất sắc

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Hiện nay, khách sạn có 5 mức xếp loại. Do khác nhau về tính chất công việc nên ngưỡng điểm xếp loại sẽ khác nhau, căn cứ vào số điểm mà người lao động đạt được, khách sạn có thể xếp loại nguồn lao động theo mức độ hoàn thành công việc.

Qua phân tích, các phương pháp đánh giá tại khách sạn, ta thấy các phương pháp mà khách sạn đang áp dụng cps ưu điểm là phù hợp với quy mô, hướng tới mục tiêu của đánh giá, nhằm tăng động lực lao động cho người lao động.

* Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc tại Nhật Hạ 3 được thực hiện theo từng tháng và theo năm.

Hàng tháng, vào cuối mỗi tháng, phòng Hành chính – Nhân sự sẽ thay mặt lãnh đạo khách sạn thông báo tới các phòng ban để thực hiện đánh giá. Nhân viên sẽ tự nhận các mức xếp loại, sau đó bộ phận sẽ tổ chức họp để đánh giá theo kết quả nhân viên tự xếp loại, đồng thời gửi kết quả về phòng Hành chính – Nhân sự ban lãnh đạo họp và đưa ra kết quả cuối cùng. Kết quả đánh giá theo từng tháng sẽ là cơ sở để khách sạn trả lương cho nhân viên trong tháng kế tiếp.

Cuối mỗi năm, khách sạn sẽ sử dụng kết quả đánh giá hàng tháng để xếp loại nhân viên, làm căn cứ cho hoạt động thi đua, khen thưởng cũng như có những kế hoạch về nhân sự cho kì tiếp theo. Riêng đối với những lao động nghỉ chế độ, thai sản hoặc đang xin nghỉ không lương thì không tiến hành đánh giá.

Kết quả đánh giá sẽ được thông báo công khai qua mail của khách sạn và nhận khiếu nại, giải quyết (nếu có) trong vòng 1 tuần từ sau khi có kết quả đánh giá.

Để khảo sát tính hợp lý của chu kỳ đánh giá mà khách sạn đang áp dụng, tác giả tiến hành lấy ý kiến của nhân viên và thu được kết quả như sau:

Mức độ hợp lý	Số lao động (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất hợp lý	100	50%
Hợp lý	50	25%
Bình thường	50	25%
Chưa hợp lý	0	0

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Từ kết quả trên, có thể thấy đa số người lao động cho rằng đánh giá theo chu kỳ hàng tháng và đánh giá theo năm là hợp lý. Thật vậy, vì thông qua đánh giá hàng tháng, người lao động sẽ tự điều chỉnh được mục tiêu cũng như ý thức của mình trong công việc, họ nhận thức được mình đang làm được tới đâu, và để đạt được mục tiêu thì phải làm những gì. Đánh giá theo từng tháng cũng giúp khách sạn có cái nhìn chính xác về khả năng, ý thức của người lao động trong công việc, giúp khách sạn kịp thời có những điều chỉnh về mục tiêu, nhân sự.. để chủ động trong mọi tình huống.

2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3

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 khách sạn Nhật Hạ 3.

Nhật Hạ 3 là một trong những khách sạn lớn của Sài Gòn, nơi tạo công ăn việc làm cho người lao động, đặc biệt hơn đội ngũ lao động ở đây đều là những người có trình độ nghiệp vụ và phẩm chất tốt.

Đội ngũ lao động trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình, ham học hỏi và có tin 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 kỉ luật nghiêm, nhân viên là những người làm việc theo nguyên tắc, tinh thần tự giác, nghiêm túc trong công việc, thái độ văn minh lịch sự trong giao tiếp với khách hàng.

Đội ngũ lễ tân trong khách sạn đã góp sức rất hiệu quả vào việc đổi mới và hoàn thiện dịch vụ trong khách sạn, đáp ứng nhu cầu của khách, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Tuy làm việc trong môi trường đặc thù, thường xuyên tiếp xúc với nhiều đối tượng khách và tần suất làm việc liên tục; chịu nhiều áp lực trong công việc cũng như cách nhìn nhận đánh giá có phần tiêu cực của một bộ phận không nhỏ trong xã hội về các nghề trong khách sạn nhưng đội ngũ cán bộ nhân viên vẫn luôn mềm mỏng, hòa nhã và nhiệt tình trong công việc. Luôn luôn giữ nụ cười trên môi với tác phong lịch sự, thân thiện khi cung cấp các dịch vụ cũng như giải đáp những thắc mắc, khiếu nại của khách. Chính vì vậy hầu như trong những năm qua tại khách sạn không có hiện tượng tiêu cực

xảy ra, vi phạm đạo đức, hay thiếu tôn trọng khách,... Có được thành công này một phần là do nhận thức của người nhân viên, đồng thời Ban lãnh đạo thường xuyên quan tâm. Tuyên truyền giáo dục để mỗi người nhân viên trong khách sạn nhận thức một cách sâu sắc về công việc, nghề nghiệp mà mình đã lựa chọn, có lòng yêu nghề, có tinh thần, đạo đức và trách nhiệm cao trong công việc để khách hàng luôn cảm thấy khách sạn giống như ngôi của mình khi họ lựa chọn để nghỉ ngơi, lưu trú.

2.3.1.2. Về năng lực quản lý nhân sự

Cán bộ quản lý khách sạn là những người có kinh nghiệm và năng lực lãnh đạo, gắn bó lâu năm với thị trường du lịch Hồ Chí Minh. Mặc dù có kinh nghiệm nhưng họ vẫn luôn luôn cố gắng, nỗ lực phấn đấu nhiều hơn nữa, học hỏi nhằm đưa khách sạn phát triển và khẳng định được vị thế của mình.

Nhờ vào sự quản lý hiệu quả của Ban lãnh đạo khách sạn cùng với sự nỗ lực của toàn thể nhân viên khách sạn nên doanh thu và lợi nhuận 3 năm 2020 – 2022 tăng dần lên. Cụ thể như lợi nhuận năm 2022 tăng 23,95% so với năm 2021.

Ban lãnh đạo khách sạn Nhật Hạ 3 luôn quan tâm đến công tác xác định và lập kế hoạch nguồn nhân lực, đây là một phần quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực của một doanh nghiệp.

Trong công tác tuyển dụng lao động, ngoài tuyển dụng nguồn nội bộ thì các nguồn từ bên ngoài cũng toàn nhân tố tốt nghiệp các trường đào tạo chuyên về khách sạn và du lịch.

Khách sạn thường trung tuyển dụng nguồn nội bộ, mặc dù có hạn chế nhưng nguồn này giúp tiết kiệm được thời gian tuyển dụng và không tốn quá nhiều tiền để thông báo tuyển dụng.

Công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực: Chuyên môn hóa từ khâu thu hút đến hoạt động bồi dưỡng nhân lực, cho nhân viên đi tập huấn, đào tạo ở những nơi khác để trau dồi thêm kiến thức, kỹ năng nghề.

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

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

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 tiện thông tin đại chúng.

2.3.2. Những hạn chế

Bên cạnh những tích cực trên thì khách sạn cũng còn tồn tại những hạn chế như:

- Về phía nhân viên:

Đội ngũ nhân viên có trình độ còn khá hạn chế, kèm theo đó là trình độ ngoại ngữ chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra. Nhân viên trong khách sạn mới chỉ biết được tiếng Anh, các ngôn ngữ khác thì không. So với tình hình chung của các khách sạn từ 4 sao trở lên như thế là quá kém, đặc biệt đối với thị trường ở Sài Gòn. Như chúng ta biết, Tiếng Anh là ngôn ngữ phổ biến trên thế giới nên hầu hết bây giờ nó như là một điều bắt buộc ai cũng cần có. Riêng với ngành du lịch nói chung hay nhà hàng – khách sạn

nói riêng thì ít nhất phải biết 2 thứ tiếng. Lượng khách Nhật, Hàn Quốc, Trung Quốc du nhập rất nhiều nên nếu chỉ biết mỗi tiếng Anh thì đôi khi khá khó khăn cho công tác phục vụ khách hàng. Giải thích cho giả thiết trên là vì tập khách đó không phải ai cũng biết tiếng Anh, đại đa số họ thích sử dụng ngôn ngữ của nước mình hơn, đặc biệt là khách Trung Quốc. Chính vì vậy nên đòi hỏi bộ phận quản lý khách sạn phải có kế hoạch điều chỉnh trong công tác tuyển dụng và đào tạo cho phù hợp.

Bên cạnh đó đội ngũ lễ tân ở độ tuổi trẻ của khách sạn còn tương đối ít, cần phải bổ sung thêm nhân lực trẻ cho bộ phận này.

Khách sạn đã chú trọng trong việc đào tạo trình độ nghiệp vụ của nhân viên. Tuy nhiên chất lượng phục vụ còn phụ thuộc vào thái độ cũng như kỹ năng giao tiếp, ứng xử của nhân viên. Điều này cũng là bài toán đặt ra đối với các nhà quản lý. Chúng ta có thể kiểm soát được kỹ năng nghiệp vụ của họ nhưng không thể nào kiểm soát được thái độ. Trong mỗi tình huống sẽ phải có cách ứng xử, giải quyết vấn đề khác nhau mà không phải lúc nào cũng có người quản lý kèm cặp theo được nên có thể nói đây là một trong những khâu đào tạo khó khăn nhất.

Năng lực xử lý tình huống và giải quyết các 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 đôi khi còn có thái độ coi thường khách, phân biệt đối xử với khách.

– Về phía nhà quản lý:

Công tác quản lý con đập 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 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 phải giám sát, theo dõi kỉ luật lao động cao hơn nữa. Để có hiệu quả trong công việc thì họ cần chú trọng vấn đề đào tạo, bồi dưỡng lao động mới và nâng cao trình độ lao động bằng các hình thức khen thưởng, kỉ luật, kiểm tra,...

Nội dung và một số chương trình đào tạo của khách sạn ít được thay đổi, thiết kế mới để tạo sự hứng thú và phù hợp với tình hình kinh tế xã hội. Hiện nay, nội dung đào tạo, bồi dưỡng tại khách sạn chủ yếu về chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ hoặc kỹ năng giao tiếp còn các nội dung như lý luận chính trị, văn hóa từng quốc gia chưa được đào tạo bài bản cho nhân viên mà chủ yếu nhân viên tự tìm hiểu. Đây cũng là những lĩnh vực khá quan trọng, mặc dù ở tầm vĩ mô nhưng lại ảnh hưởng ít nhiều đến khả năng phục vụ khách hàng. Đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý trong đào tạo ngành du lịch nói chung và lĩnh vực khách sạn – nhà hàng nói riêng hiện nay còn chưa đáp ứng yêu cầu về chất lượng. Lực lượng giáo viên, giảng viên từ nhiều nguồn khác nhau đa dạng và không đúng chuyên ngành; một bộ phận mới được đào tạo từ các nước phát triển những năm qua thì còn trẻ và ít kinh nghiệm; nhiều giảng viên còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ và phương pháp sư phạm hiện đại trong khi yêu cầu về kiến thức, kỹ năng trong giảng dạy bậc đại học và sau đại học ngày càng cao.

Khi tiến hành đánh giá chất lượng đào tạo thường thông qua kiểm tra cuối khóa, không xác định năng lực làm việc của nhân viên sau khi trở về vị trí công tác. Việc đánh giá kết quả sau đào tạo và bồi dưỡng chưa thực sự nghiêm túc bao gồm cả đánh giá nhân viên và đánh giá chương trình.

Việc lựa chọn đối tượng nhân viên đi đào tạo và phát triển còn mang tính trùng lặp. Có những cán bộ, nhân viên được đi đào tạo trên 2 lần và thường xuyên được đi tập huấn tại các thành phố khác. Những đối tượng nhân lực này thường có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn tốt, tay nghề cao. Trong khi đó, có những nhân viên mặc dù có nhu cầu nhưng chưa một lần được đi đào tạo nhằm bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng nghiệp vụ và kinh nghiệm thực tế để phục vụ cho công việc của mình, nhất là đội ngũ nhân viên mới vào nghề và có tuổi đời còn trẻ.

Tiểu kết chương 2

Thông qua việc phân tích về thực trạng công tác quản trị nhân sự trong khách sạn Nhật Hạ 3, ta thấy một mặt khách sạn đã đạt được nhiều thành tích nhưng bên cạnh đó vẫn còn tồn tại nhiều nhược điểm gây ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng và phong cách phục vụ của khách sạn. Nhằm khắc phục những yếu điểm và tăng cường những ưu điểm thì khách sạn nên có những chính sách phù hợp với tình hình hoạt động nhân sự hiện tại để đưa khách sạn Nhật Hạ 3 hoạt động ngày một tốt hơn và trở thành một khách sạn hàng đầu tại Hồ Chí Minh.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN NHẬT HẠ 3

3.1. Căn cứ để xây dựng giải pháp hoàn thiện công tác nâng cấp quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3

3.1.1. Dự báo nhu cầu của khách du lịch

Do tính chất của công việc, gặp thiết lập mối quan hệ cũng như thu nhập ngày càng cao nên đa số khách hàng lựa chọn những khách sạn có quy mô lớn để nghỉ ngơi, giải quyết công việc cũng như tổ chức các hoạt động, sự kiện. Sự lựa chọn của khách hàng không chỉ dựa trên các cơ sở vật chất nổi bật mà còn đòi hỏi chất lượng dịch vụ cao. Những khu nhà nghỉ dưỡng ngày nay không đơn thuần chỉ là nơi để nghỉ ngơi, thư giãn mà đây còn là nơi trang bị những thiết bị công nghệ hàng đầu trên thế giới. Được nghỉ trong một khách sạn sang trọng, được lắp đặt các trang thiết bị hiện đại luôn là sự lựa chọn hàng đầu của khách hàng. Trong thập kỷ gần đây, ngành công nghiệp khách sạn được hưởng lợi rất nhiều khi công nghệ ngày càng phát triển. Những ứng dụng công nghệ được đưa vào khách sạn giúp tăng tính tiện ích và làm giảm chi phí điều hành như máy tính đã giúp kiểm soát mọi hoạt động từ quản lý khách, điều chỉnh thiết bị điện sao cho tiết kiệm, nhất là hệ thống sưởi, điều hòa nhiệt độ, thậm chí biết mọi yêu cầu của khách thông qua hệ thống bảng tín hiệu lắp đặt trong phòng ngủ. Đặc biệt đối với các khách sạn tiêu chuẩn 4 và 5 sao, không chỉ chú trọng vào các dịch vụ cơ bản gắn liền với phòng nghỉ, mà còn mở rộng thêm các dịch vụ nhằm kết hợp mọi tiện nghi khác nhau để giữ chân khách. Các khách sạn tiếng tăm cũng tạo ra những phong cách nhất định khiến các khách hàng cảm thấy thuộc về nơi đó và luôn tận hưởng một cách thoải mái. Ở một khách sạn sang trọng, các khách hàng có thể tin tưởng vào bất cứ dịch vụ nào khiến cho kỳ nghỉ trở nên tốt đẹp và trọn vẹn hơn, từ đó biến họ trở thành những khách hàng trung thành.

Tuy nhiên, để đáp ứng nhu cầu, mong muốn ngày càng cao của khách hàng thì trước hết ngành du lịch nói chung và khách sạn nói riêng phải có những định hướng kịp thời như: Phát triển sản phẩm du lịch; đầu tư hệ thống hạ tầng, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ du lịch đi đôi với đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; phát triển thị trường xúc tiến quảng bá thương hiệu, gắn liền với đầu tư và chính sách phát triển đồng thời tích cực triển khai thực hiện hợp tác quốc tế về du lịch, hoàn thiện thể chế, cơ chế, chính sách và liên quan đến du lịch. Trong đó, có thể thấy đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động không thể thiếu tạo ra những dịch vụ này, tạo ra sự khác biệt trong một tổng thể giống nhau. Điều đó giúp hình thành hình ảnh một thương hiệu tốt trên thị trường và xây dựng thiện chí trong giới khách sạn, tạo nên lợi thế vượt trội so với loại hình kinh doanh khách sạn đơn lẻ.

3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3

Trong điều kiện đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, phát triển nguồn nhân lực được coi là một trong ba khâu đột phá của chiến lược phát triển của khách sạn; đồng thời đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trở thành nền tảng phát triển bền vững và tăng lợi thế cạnh tranh cho khách sạn. Vì vậy, định hướng đào tạo cũng như nâng cao chất lượng quản trị nhân lực tại khách sạn được xây dựng cụ thể như sau:

Tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành tại các trường Đại học, cao đẳng đào tạo nghề,...

Thu hút, tuyển dụng những người đã làm việc nơi khách có kinh nghiệm, có nhu cầu chuyển đến, đặc biệt tại các khách sạn lớn ở những thành phố trung ương như Hà Nội, Đà Nẵng, Hải Phòng,...

Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên hiện đang làm việc trong khách sạn có đủ điều kiện và khả năng giữ vị trí làm việc mới.

Các đối tượng trước khi vào làm việc tại khách sạn đều thi tuyển dụng sau một thời gian thử việc, học việc do công ty tổ chức.

Áp dụng tổ chức thi tay nghề cho nhân viên để nâng bậc lương hay thăng chức.

Tiếp tục gửi đi bồi dưỡng kiến thức quản lý khách sạn tại các khách sạn lớn hơn mang tầm cỡ quốc tế trong nước và quốc tế.

Bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ cho những người đứng đầu các bộ phận của khách sạn.

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

Đa số khách hàng đến với khách sạn bởi các dịch vụ nghỉ ngơi, hội họp, tổ chức tiệc và các dịch vụ chăm sóc sức khỏe đi kèm,... thì trong tương lai họ sẽ nhìn thấy hình ảnh về khách sạn Nhật Hạ 3 được nâng cấp, hoàn thiện hơn từ nguồn nhân lực đến cơ sở vật chất. 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 cho 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 phục 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 ít nhất 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 ủy 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 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 dịch vụ và chính nó ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng trong quá trình tiêu dùng 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 khách sạn từ người quản lý đến nhân viên cung cấp dịch vụ đều làm việc trực tiếp với khách hàng, tất cả những gì họ nói và hành động đều ảnh hưởng đến nhận thức của khách hàng về dịch vụ cũng như doanh nghiệp.

Nhân viên đại diện cho doanh nghiệp trực tiếp phục vụ khách nên mức độ hài lòng của khách đều phụ thuộc vào nhân tố này. 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, nếu nhân viên hài lòng với công việc, với doanh nghiệp thì họ cũng sẵn sàng làm hài lòng khách hàng.

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 cảm 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 lòng. 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 bởi khách sạn.
- Có thể do sự phục vụ không đúng như đã cam kết.
- Hoặc do nhân viên không quan tâm đến khách hàng, thái độ thô lỗ và 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 khách hàng, khách có thể rời bỏ khách sạn và nói với khách hàng khác về những cảm nhận tiêu cực sau khi trải nghiệm dịch vụ mà khách sạn mang lại. 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 giải quyết ngay từ 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 cần thiết đối với bất kỳ 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 khiến cho chất lượng dịch vụ được tăng lên. Khách sạn Nhật Hạ 3 có hệ thống cơ sở vật chất còn khá mới. Tuy nhiên có một số khu vực của khách sạn đã cũ nên được thay thế hay phải nâng cấp cho hiện đại, khang trang hơn.

Trong phòng nghỉ của khách đòi hỏi hàng ngày nhân viên cần dọn vệ sinh các trang thiết bị, các thiết bị đèn điện phải thường xuyên kiểm tra, thay mới các đồ vải cũ. Đồng thời 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 luôn được làm mới tạo cảm giác sạch sẽ cho khách hàng khi sử dụng.

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

Hiện nay khách sạn có 200 nhân viên, số lượng này đối với thời điểm hiện tại còn chưa cân xứng với quy mô của khách sạn 4 sao cũng như lượng khách mà khách sạn phải tiếp nhận. Đây cũng là một trong số lý do vào những ngày cao điểm nhân viên phải làm việc với cường độ cao cũng như phải huy động thêm nhân viên các bộ phận khác, thậm chí có những lúc phải thuê thêm nhân viên bên ngoài và trả 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 thế nên cần phải tính toán số lượng nhân viên sao cho hợp lý và phải có đầy đủ kỹ năng, chuyên môn.

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng quản trị nguồn nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3

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 để từ đó tạo cơ sở công việc đào tạo và nâng cao chất lượng kỹ 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 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. Đề khâu này có hiệu quả đòi hỏi ban lãnh đạo phải làm việc công bằng và bình đẳng với bất kì ai có trình độ, lao động có hiệu quả thì đều có cơ hội thăng tiến, có như vậy mới tập 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, Nhật Hạ 3 đang có một vị trí nhất định trên thị trường nhưng vẫn phải cạnh tranh với các đối thủ khác là việc mà khách sạn cần 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 doanh nghiệp 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 khách sạn hoạt động.

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.

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

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực.
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực khả năng điều chỉnh và đề ra chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực doanh nghiệp trong từng năm.
- 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, 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 cung đảm bảo chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Để đảm bảo thu hút và tuyển dụng được lực lượng lao động cần thiết và đảm bảo yêu cầu khi 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 bản 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.

Về nguồn nhân lực bên trong khách sạn, Nhật Hạ 3 đã và đang làm. Tuy nhiên như đã nói ở chương 2, công tác này vẫn còn tồn tại một số bất cập như không phải ai cũng có trình độ chuyên môn cao hay các kiến thức nghiệp vụ về ngành khách sạn. Vậy nên để hình thức này đạt hiệu quả, ban lãnh đạo khách sạn cần có những chính sách tuyển dụng khắt khe hơn. Không nên chủ quan, lơ là. Cụ thể như:

Xem xét kĩ hồ sơ ứng viên nộp vào từng bộ phận. Nếu xét thấy không đáp ứng đủ tiêu chuẩn thì nên loại ngay.

Tiếp theo, đối với các ứng viên được chọn thì bắt đầu phỏng vấn sơ bộ từ 10 – 15 phút, hỏi thẳng một số câu hỏi về chuyên môn. Từ đó có thể loại ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc kém rõ rệt so với những ứng viên khác khi nghiên cứu hồ sơ ta chưa nhận ra.

Sau đó là phỏng vấn chính thức. Đây là khâu rất quan trọng để có thể tuyển nhân viên. Lần phỏng vấn này tìm hiểu và đánh giá lao động về nhiều phương diện như: Kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, đặc điểm cá nhân, cá tính, khả năng giao tiếp có phù hợp với công việc hay không.

Tiếp đến là khám sức khỏe để xem ứng viên có đáp ứng được yêu cầu về sức khỏe không, đặc biệt khi trong công việc khách sạn chịu nhiều áp lực.

Công đoạn tiếp theo là thử việc. Sau khi phỏng vấn lần hai, khách sạn sẽ cho ứng viên thử việc. Thời gian thử việc căn cứ vào tính chất công việc và trách nhiệm của người đó.

Cuối cùng là tiếp nhận chính thức. Khách sạn sẽ tham khảo ý kiến của những người nhân viên cùng làm việc với ứng viên để đưa ra quyết định chính xác hơn.

Hình thức tuyển chọn 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, 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.
- ✓ Đăng bài tuyển dụng lên các trang mạng xã hội.
- ✓ Tuyển sinh từ các trường...

Hồ sơ của ứng viên được hoàn thành và gửi trước cho bộ phận nhân sự trước phỏng vấn 7 ngày để bộ phận nhân sự phòng Tổ chức – hành chính 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 vị trí đang tuyển dụng. Việc xem xét này ưu tiên theo trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc của ứng cử viên.

Quá trình tuyển dụng cũng được xét qua 2 lần tương tự như hình thức tuyển dụng nguồn nội bộ và luôn đảm bảo tính công bằng, chính xác và được giám sát chặt chẽ.

Bất cứ một khách sạn nào muốn phát triển thì cũng cần phải giữ vững các nguyên tắc trên. 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 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 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 người khác.

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

Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc: Nêu rõ người thực hiện công việc phải đạt 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 số quốc gia nói chung và một doanh nghiệp kinh doanh khách sạn nói riêng.

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

Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.

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

Tránh tình trạng quản lý lỗi thời.

Giải quyết các vấn đề 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. Nhật Hạ 3 là một khách sạn 4 sao, điểm dừng chân của nhiều khách quốc tế nên vì thế yêu cầu về trình độ ngoại ngữ của nhân viên càng là vấn đề cấp thiết cần giải quyết ngay, 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 sự 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 nên doanh nghiệp nên lựa chọn thời điểm ngoài mùa vụ để tổ chức các hoạt động đào tạo nghiệp vụ ngoại ngữ cho nhân viên. Và cũng cần 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 nghề nghiệp.
- Cung cấp các 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 nhằm đảm bảo được cuộc sống của người lao động, tạo sự gắn bó với công việc. 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 mức thưởng dành cho nhân viên khi họ có một sáng kiến hiệu quả và giúp cho hoạt động kinh doanh tăng 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 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.

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 nét đẹp trong văn hóa 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 công việc rất quan trọng đối với doanh nghiệp nói chung và đối với hoạt động kinh doanh 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 kinh doanh tăng lượng nhân công thì đồng nghĩa với năng suất lao động bình quân sẽ giảm.

Đó là trên lý 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 là tổng lợi nhuận.
- + N là 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 chọn, 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 đánh giá 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 thứv thì sẽ gây tổn hại cho công tác quản trị 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.

Đề 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 tay nghề trong nội bộ của khách sạn để 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 các nhà quản lý cần phải:

Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá công việc là đánh giá công bằng và khuyến khích họ chủ động hơn, tích cực tham gia vào 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 về 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 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 thúc đẩy mạnh hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Nhật Hạ 3. 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 Hồ Chí Minh mà còn tiến xa hơn các thành phố khác hay vươn tầm quốc tế như mục tiêu Nhật Hạ 3 đã đề ra trước đó.

KẾT LUẬN

Trong thời đại hiện nay, chất lượng sản phẩm, sự đa dạng của các dịch vụ bổ sung cũng như phong cách, thái độ phục vụ đã trở thành vấn đề hàng đầu và là nhân tố cạnh tranh đối với tất cả khách sạn nói chung và khách sạn Nhật Hạ 3 nói riêng. Có thể thấy, yếu tố con người, chất lượng nguồn nhân lực đem lại tính hiệu quả trong kinh doanh, sự ưu việt của đội ngũ nhân viên sẽ tạo ra một sản phẩm mang tính chất đặc thù của khách sạn. Nó sẽ góp phần vào việc cải tổ và phát triển tới một vị thế cao hơn trên thị trường du lịch của khách sạn.

Qua tìm hiểu về khách sạn Nhật Hạ 3 em nhận thấy đây là một khách sạn có nhiều tiềm năng nhưng cũng còn những hạn chế trong công tác quản lý. Đó là lý do em chọn đề tài “Thực trạng và giải pháp nâng cao chất lượng quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3 (Nhat Ha L’Opera Hotel)”. 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 Nhật Hạ 3.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Nhật Hạ 3.

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 Hồ Chí Minh mà còn vươn tầm quốc tế như mục tiêu đã đề ra.