

## LỜI MỞ ĐẦU

Những năm gần đây nhờ đường lối đổi mới của Đảng và nhà nước, du lịch Việt Nam tiếp tục phát triển về nhiều mặt. Kết quả này của ngành du lịch Việt Nam có sự đóng góp quan trọng của các khách sạn. Ngành kinh doanh khách sạn đã đảm bảo hiệu quả kinh tế, xã hội, an ninh, đóng góp cho sự phát triển của nền kinh tế đất nước.

Tuy nhiên, với chính sách mở cửa trong nền kinh tế thị trường đã đặt ngành du lịch đứng trước một cuộc cạnh tranh gay gắt, kinh doanh khách sạn bị một sức ép lớn từ nhiều phía trên thị trường. Muốn tồn tại và phát triển, bản thân các khách sạn, các nhà quản lý khách sạn phải tìm ra những giải pháp tích cực để có thể phát triển kinh doanh, tăng doanh thu và lợi nhuận, giữ vững uy tín và chỗ đứng trên thị trường.

Do đặc thù sản phẩm của khách sạn, chủ yếu là sản phẩm dịch vụ, nên lao động của ngành này cũng rất đặc biệt so với các ngành khác ở tính chất, nội dung của công việc. Một biện pháp hữu hiệu để có thể đứng vững trên thị trường của ngành kinh doanh khách sạn là phải quản lý nguồn nhân lực của mình một cách có khoa học và hiệu quả nhất.

Trên thế giới cũng như trong nước công tác quản trị nhân sự đã được rất nhiều tài liệu và sách báo đề cập đến. Nguồn nhân lực luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu và là một trong những vũ khí lợi hại trong chiến lược kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào. Nhà khách Hải Quân – công ty Hải Thành vẫn chưa có đề tài nghiên cứu về vấn đề này.

Sau một thời gian thực tập tại Nhà khách Hải Quân – công ty Hải Thành và tìm hiểu được tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn em đã lựa chọn nghiên cứu đề tài **“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh khách sạn nghiên cứu**

**tình huống tại Nhà khách Hải Quân – công ty Hải Thành”** làm đề tài nghiên cứu khoa học với mục tiêu:

- ❖ Nghiên cứu cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân sự tại trong khách sạn
- ❖ Phân tích đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Nhà khách Hải Quân
- ❖ Đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Nhà khách Hải Quân.
- ❖ Từ đó vận dụng lý luận về quản trị nhân sự vào công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của nhà khách Hải Quân – Công ty Hải Thành.

# CHƯƠNG 1

## NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ

### QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN

#### 1.1. Quản trị nhân sự

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như của Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức thấp, kinh tế chưa ổn định và nhà nước chủ trương “quá trình phát triển thực hiện bằng con người và vì con người”, thì “*quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên*” [1].

##### 1.1.1. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực

Hoạt động sản xuất – kinh doanh ngày nay đặt ra cho Quản trị nhân lực rất nhiều vấn đề cần giải quyết. Bao gồm từ việc đối phó với những thay đổi của môi trường kinh doanh, sự biến động không ngừng của thị trường lao động, những thay đổi pháp luật về lao động...

Tuy nhiên có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của QTNL theo 3 nhóm chức năng chủ yếu sau [2].

*\* Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực*

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng.

Muốn vậy doanh nghiệp phải tiến hành: kế hoạch hoá nhân lực; phân tích, thiết kế công việc, biên chế nhân lực, tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực.

*\* Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Nhóm chức năng này chú trọng các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

*\* Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực*

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này bao gồm 3 hoạt động: đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động cho nhân viên, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Thông qua hệ thống thù lao lao động và phúc lợi một mặt thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say, tận tình có ý thức trách nhiệm. Mặt khác, đây là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp.

Duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp vừa tạo ra bầu không khí tâm lý xã hội tập thể lành mạnh, vừa giúp cho nhân viên thoải mái với công việc của mình.

**1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực**

Về mặt kinh tế: quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

Về mặt xã hội: quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản - lao động trong các doanh nghiệp.

### 1.1.3. Hoạch định nguồn nhân lực

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau [1]:

- (1) Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- (2) Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- (3) Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- (4) Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- (5) Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề các 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.
- (6) Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong bước năm.
- (7) Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

## 1.2. Những đặc trưng cơ bản của kinh doanh khách sạn

### 1.2.1. Khái niệm và chức năng

Theo như khái niệm ngành du lịch thì “kinh doanh khách sạn là một hình thức kinh doanh dịch vụ nhằm đáp ứng các yêu cầu về nghỉ ngơi, ăn uống, vui chơi giải trí và các nhu cầu khác của khách du lịch trong thời gian lưu trú tạm thời”

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

Vị trí của ngành kinh doanh khách sạn: là điều kiện không thể không có để đảm bảo cho du lịch tồn tại và phát triển, khách sạn là nơi dừng chân của khách trong hành trình du lịch của họ. Khách sạn cung cấp cho họ những nhu cầu thiết yếu (ăn uống, nghỉ ngơi...) 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 trong ngành, tạo nguồn thu ngoại tệ lớn cho ngành, là cầu nối giữa ngành du lịch với các ngành khác.

### **1.2.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn**

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

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

Thứ ba, kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối lớn. Vì sản phẩm chủ yếu của khách sạn là sản phẩm vô hình, mang tính chất phục vụ nên không thể cơ giới hóa, mà chỉ được thực hiện bởi đội ngũ nhân viên phục vụ

trong khách sạn. Lao động trong kinh doanh khách sạn mang tính chuyên môn hóa cao, phân ca, bố trí, sắp xếp lao động làm việc, đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

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

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

### **1.2.3. Các loại hình dịch vụ trong khách sạn**

Dịch vụ chính: Là những dịch vụ không thể thiếu trong kinh doanh khách sạn và trong mỗi chuyến đi của du khách. Nó bao gồm dịch vụ lưu trú và dịch vụ ăn uống. Các dịch vụ này đáp ứng những nhu cầu thiết yếu của con người đó là ăn uống, nghỉ ngơi. Đối với khách sạn thì nó đem lại nguồn doanh thu chính và giữ vị trí quan trọng nhất trong các loại hình kinh doanh của khách sạn. Song yếu tố để tạo nên sự độc đáo trong sản phẩm khách sạn lại là sự đa dạng và độc đáo của dịch vụ bổ sung.

Dịch vụ bổ sung: Là những dịch vụ đưa ra nhằm thỏa mãn nhu cầu đặc trưng và bổ sung của khách, là những dịch vụ tạo điều kiện thuận lợi cho việc lưu lại của khách ở khách sạn cũng như làm phát triển mức độ phong phú và sức hấp dẫn của chương trình du lịch. Thông thường trong khách sạn có những thể loại: dịch vụ văn hóa, dịch vụ thể thao, dịch vụ thông tin văn phòng, dịch vụ y tế, dịch vụ hàng lưu niệm... dịch vụ bổ sung tạo cho khách cảm giác không nhàm chán, tạo ra cảm giác thích thú khi lưu lại khách sạn, đây là một biện pháp nhằm kéo dài thời gian khách lưu lại tại khách sạn.

### 1.3. Khái niệm về nhân lực và đặc điểm nhân lực trong khách sạn

Ngành du lịch có sự khác biệt với các ngành kinh tế khác về góc độ sản phẩm, bởi sản phẩm chủ yếu của ngành du lịch là chất lượng các dịch vụ. Vì vậy mà nhân lực trong khách sạn mang những đặc thù riêng.

Đội ngũ lao động trong khách sạn chủ yếu là lao động trực tiếp (lao động dịch vụ) do xuất phát từ đặc điểm sản phẩm của khách sạn là dịch vụ và hàng hóa đáp ứng yêu cầu khách hàng trong thời gian lưu trú nên sản phẩm đó chỉ thực hiện được khi có sự tham gia trực tiếp của đội ngũ nhân viên trong khách sạn. Khách muốn tiêu dùng một dịch vụ như ăn, nghỉ, đi lại...đều phải có mối liên hệ và tiếp xúc với người phục vụ. Sự cảm nhận, đánh giá của khách chỉ có thể nảy sinh sau khi tiêu dùng dịch vụ đó mà thôi.

Lao động trong khách sạn khó có thể thay thế do tính chất chuyên môn hóa cao, xã hội ngày càng phát triển kéo theo nhu cầu của con người tăng lên nhất là trong kinh doanh khách sạn thì nhu cầu của khách du lịch đã trở thành nhu cầu cao cấp do vậy sản phẩm đòi hỏi chất lượng cao.

Tính chuyên môn hóa còn được thể hiện rất rõ trong mỗi bộ phận chức năng như: Bộ phận lễ tân, buồng, bàn, bar, bếp... các bộ phận phối hợp với nhau tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách. Chính vì vậy việc thay thế lao động là rất khó khăn, quá trình đào tạo nghiệp vụ cho người lao động mới mất thời gian và chi phí. Khả năng cơ giới hóa, tự động thấp trong quá trình sử dụng lao động. Đặc trưng của lao động trong khách sạn là lao động trực tiếp nên số lượng lao động nhiều trong cùng một thời gian và không gian tại vì khách có thể tiêu dùng một thời điểm với nhiều dịch vụ khác nhau. Cộng với đặc điểm khách du lịch rất đa dạng nên cung cách phục vụ đối với mỗi khách không hoàn toàn giống nhau, những sản phẩm có tính chất hàng loạt và đồng nhất của khách sạn lại khiến họ khó chấp nhận trong cùng một thời gian, một địa điểm. Do đó các phương tiện



máy móc nhiều khi rất khó có thể áp dụng vào kinh doanh khách sạn, dẫn đến tình trạng cơ giới hóa và tự động hóa thấp.

Thông thường thời gian đến lưu trú và đi của khách không đồng đều do vậy giờ làm việc của nhân viên thường bị đứt quãng, không liên tục giống nhau và không xác định. Người lao động phải làm việc theo ca 24h/ngày luân phiên nhau và có khi làm việc cả ngày chủ nhật, ngày lễ tết. Đặc điểm này gây khó khăn cho tổ chức lao động hợp lý, khiến cho người lao động không có điều kiện tham gia các hoạt động xã hội, ảnh hưởng đến cuộc sống của họ.

Các quy trình tổ chức lao động vì thế rất phức tạp, có thể theo giờ, theo ngày, theo tuần, theo tháng đảm bảo đồng đều giữa những người lao động với nhau. Đồng thời người lao động cùng một lúc phải chịu nhiều áp lực tâm lý từ nhiều phía là khách du lịch và nhà quản lý nên không phải bất kỳ nhân viên nào cũng có thể chịu đựng được điều đó, càng không thể làm việc theo các ca liên nhau.

Cường độ lao động không đồng đều bởi du lịch có tính thời vụ cao nên vào vụ chính hay thời điểm đông khách thì cường độ lao động cao và liên tục hơn là trái vụ.

Khó khăn cho công tác quản lý điều hành lao động do có nhiều loại chuyên môn nghề nghiệp tập trung trong khách sạn. Mô hình tổ chức vốn có của khách sạn gồm nhiều bộ phận khác nhau như: bộ phận bàn, bar, buồng, bếp, lễ tân, kế toán, marketing, tổ chức hành chính... nên mỗi bộ phận tương ứng với một nghiệp vụ chuyên môn riêng. Vì thế, nhà quản lý không chỉ tập trung vào một bộ phận mà phải chú ý đến tất cả các bộ phận để có chính sách sử dụng nguồn lực một cách hợp lý và có hiệu quả.

Đội ngũ lao động trong khách sạn thường đa dạng về độ tuổi, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ. Lao động trong khách sạn đòi hỏi phải có độ tuổi trẻ vào khoảng từ 20-40 tuổi. Độ tuổi này thay đổi theo từng bộ phận của khách sạn:

Bộ phận lễ tân: từ 20-25 tuổi

Bộ phận bàn, bar: từ 20-30 tuổi

Bộ phận buồng: từ 25-30 tuổi

Ngoài ra bộ phận có độ tuổi trung bình cao là bộ phận quản lý từ 40-50 tuổi

Hơn nữa do nhu cầu trực tiếp với nhiều loại khách trong nước cũng như quốc tế nên trình độ ngoại ngữ luôn đòi hỏi nhất là bộ phận lễ tân, nhà hàng, bar (bộ phận trực tiếp tiếp xúc với khách hàng)

#### **1.4. Công tác quản trị nhân sự trong khách sạn**

##### **1.4.1. Khái niệm**

Có rất nhiều cách hiểu, quan niệm khác nhau về quản trị nhân lực. Sau đây là một số khái niệm tìm hiểu về quản trị nhân sự trong khách sạn:

“Quản trị nhân lực là việc tuyển mộ, tuyển chọn, sử dụng và phát triển nhân lực để đạt được mục tiêu của khách sạn” [3].

Quản trị nhân lực trong khách sạn là một phần của hoạt động kinh doanh liên quan đến con người và công việc, các mối quan hệ lao động làm cho họ có thể đóng góp tốt nhất vào sự thành công của khách sạn. Nói một cách cụ thể và rõ ràng hơn thì công tác quản trị nhân lực trong khách sạn bao gồm những công việc sau:

Xác định cơ cấu tổ chức của khách sạn và biên chế của các bộ phận chức năng.

- ❖ Lập kế hoạch và tuyển mộ lao động
- ❖ Quy định chế độ thực hiện và đánh giá công việc của nhân viên
- ❖ Đề ra và nghiêm túc chấp hành chế độ quản lý
- ❖ Tham gia biên soạn và sửa chữa quy chế, điều lệ của khách sạn.
- ❖ Làm tốt công tác lao động, tiền lương, phúc lợi và bảo hộ lao động của nhân viên trong khách sạn.
- ❖ Quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên và thực hiện công tác quản lý hành chính.

Mục tiêu của công tác quản trị nhân lực 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.

#### **1.4.2. Nội dung của quản trị nhân lực trong khách sạn**

Thực chất của vấn đề quản trị nhân lực trong khách sạn là công tác quản lý con người trong nội bộ khách sạn và là sự đối xử của khách sạn đối với người lao động. Việc hoạch định nhân sự giữ vai trò quan trọng trong công tác quản trị nhân lực trong khách sạn, việc hoạch định được thực hiện là dựa trên cơ sở phân tích các nhân tố nội cảnh và ngoại cảnh. Nói đến tác nhân nội cảnh tức là môi trường bên trong khách sạn: mục tiêu nhiệm vụ, chiến lược phát triển, cơ cấu tổ chức khách sạn... còn tác nhân bên ngoài bao gồm như: bối cảnh nền kinh tế, chính trị, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, các điều kiện văn hóa xã hội, pháp luật, thị trường, đối thủ cạnh tranh...

Nội dung cụ thể:

##### *Bước 1: Phân tích công việc*

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

- ❖ Việc mô tả công việc có tác dụng quan trọng trong việc quản trị nhân lực của khách sạn:

- ❖ Nó là cơ sở hướng dẫn công việc tuyển chọn, hướng dẫn, bố trí và sắp xếp công việc
- ❖ Làm cơ sở đánh giá, phân loại các nhân viên
- ❖ Giúp tiến hành trả thù lao cho công nhân viên được chính xác và công bằng hơn
- ❖ Giúp cho công tác đề bạt trong công việc, giúp nhà quản lý cải tiến việc làm cho công nhân viên
- ❖ Giúp xác định chính xác việc đào tạo nhân lực trong khách sạn

### *Bước 2: Tuyển chọn nhân lực*

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

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

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

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

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

trên định mức lao động ở những kì trước, dựa trên quy mô, thứ hạng của khách sạn và tính chất mùa vụ trong du lịch

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

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

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

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

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

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

*Bước 3: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Việc đào tạo và tái tạo lao động khách sạn là việc rất cần thiết và mang tính chất thường xuyên. Trong xu thế ngành du lịch, khách sạn ngày càng phát triển như hiện nay thì vấn đề nguồn nhân lực cũng rất được quan tâm thỏa đáng kể cả về số lượng cũng như chất lượng dần phù hợp với sự phát triển của du lịch quốc tế. Vì vậy mà đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm mục đích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động. Đây cũng là một sự đầu tư sinh lợi giữa lợi ích của người lao động và mục tiêu của tổ chức. Đào tạo được tiến hành theo hai hình thức chính là đào tạo tại khách sạn và gửi nhân viên đến các trung tâm các trường đào tạo chuyên môn nghiệp vụ (hay còn gọi là đào tạo ngoài)

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

*Bước 4: Đánh giá hiệu quả lao động*

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

*Bước 5: Tiền lương lao động [5].*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.4.3 Những nguyên tắc của quản trị nhân lực**

- Phải đảm bảo cung cấp số lượng và chất lượng lao động chính cho khách sạn trong mọi thời điểm
- Đảm bảo chuyên môn hóa thích hợp với trang bị kiến thức tổng hợp

- Phối hợp chặt chẽ giữa phân công và hợp tác lao động
- Thường xuyên bồi dưỡng trình độ chuyên môn và ngoại ngữ trong quá trình sử dụng lao động
- Kết hợp chế độ thưởng phạt thật công bằng và nghiêm chỉnh để giữ kỷ luật lao động.

### 1.5. Nội dung nghiên cứu của đề tài

- Cơ sở lý luận về quản trị nhân sự trong khách sạn
- Thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại nhà khách Hải Quân
- Đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Nhà khách Hải Quân

### 1.6. Phương pháp, đối tượng, phạm vi và thời gian nghiên cứu đề tài

#### 1.6.1. Phương pháp nghiên cứu đề tài

\* *Thu thập dữ liệu:*

Thu thập tài liệu về tình hình chung và tình hình nhân sự tại nhà khách Hải Quân – công ty Hải Thành

\* *Phương pháp thiết kế bảng câu hỏi và phỏng vấn:*

**Bảng câu hỏi** là một công cụ dùng để thu thập dữ liệu. Bảng câu hỏi là phương tiện dùng để giao tiếp giữa người nghiên cứu và người trả lời trong tất cả các phương pháp phỏng vấn. Bảng câu hỏi bao gồm một tập hợp các câu hỏi và các câu trả lời được sắp xếp theo logic nhất định.

Đề tài đã chọn cả 2 dạng câu hỏi: câu hỏi đóng và câu hỏi mở để thu thập dữ liệu nghiên cứu.

\* *Phương pháp điều tra chọn mẫu:*

Điều tra chọn mẫu có nghĩa là không tiến hành điều tra hết toàn bộ các đơn vị của tổng thể, mà chỉ điều tra trên 1 số đơn vị nhằm để tiết kiệm thời gian, công sức và chi phí. Vấn đề quan trọng nhất là đảm bảo cho tổng thể mẫu phải có khả năng đại diện được cho tổng thể chung.



Đề tài đã sử dụng phiếu điều tra để tiến hành điều tra:

- 150 phiếu điều tra khách hàng
- 150 phiếu điều tra người lao động tại các bộ phận của nhà khách
- 10 phiếu điều tra lãnh đạo doanh nghiệp

\* *Phương pháp thống kê:*

Từ số liệu điều tra được kết hợp với việc nghiên cứu chỉ tiêu giữa các năm, sử dụng phương pháp thống kê để so sánh về số tuyệt đối và số tương đối, từ đó, đưa ra kết luận về công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp.

Ngoài ra đề tài còn sử dụng một số phương pháp khác như: phương pháp so sánh, phương pháp chuyên gia...

### **1.6.2. Đối tượng nghiên cứu**

+ Nghiên cứu vấn đề nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực với các đặc điểm sản xuất kinh doanh của nhà khách Hải Quân – công ty Hải Thành

+ Nghiên cứu vấn đề tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đãi ngộ người lao động... trong Nhà khách Hải Quân – công ty Hải Thành.

### **1.6.3. Phạm vi nghiên cứu**

➤ Tìm hiểu, nghiên cứu, thu thập và xử lý thông tin về nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực với các đặc điểm sản xuất kinh doanh của nhà khách Hải Quân – công ty Hải Thành. Nghiên cứu vấn đề tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đãi ngộ người lao động... trong Nhà khách Hải Quân – công ty Hải Thành từ 150 khách hàng, 150 người lao động tại các bộ phận của nhà khách và 10 người là lãnh đạo doanh nghiệp.

### **1.6. 4. Thời gian nghiên cứu đề tài**

Từ tháng 2/2011 đến hết tháng 4/2011, nghiên cứu cơ sở lý luận về quản trị nhân sự trong khách sạn.

Từ ngày 1/3/2011 đến tháng 31/3/2011, nghiên cứu thực trạng công tác quản trị nhân sự tại Nhà khách Hải Quân

## ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

---

Từ ngày 18/2/2011 đến tháng 30/4/2011, tiến hành thu thập tài liệu, số liệu và sử lý số liệu về thực trạng công tác quản trị nhân sự tại Nhà khách Hải Quân

Từ ngày 18/4/2011 đến tháng 20/6/2011, hoàn thiện báo cáo và tiến hành bảo vệ tại bộ môn.

Cuối tháng 6 hoặc đầu tháng 7 sẽ bảo vệ trước hội đồng khoa học nhà trường.

## CHƯƠNG 2

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

#### 2.1. Tình hình nhân lực phục vụ du lịch và khách sạn tại Hải Phòng

Hải Phòng tự hào là địa phương trong vùng duyên hải Bắc Bộ có nhiều cơ sở đào tạo về, nhưng đến nay nguồn nhân lực cho du lịch vẫn còn thiếu, yếu. Phó chủ tịch Hiệp hội Du lịch Hải Phòng chia sẻ, nhân lực của Du lịch Hải Phòng yếu kém như hiện nay bắt nguồn từ việc các doanh nghiệp không ý thức được rằng cần phải liên tục đào tạo và đào tạo lại đội ngũ lao động, cập nhật những thông tin mới nhất về du lịch thế giới mới có được đội ngũ phục vụ chuyên nghiệp, đẳng cấp và đó cũng là cơ hội để tạo ra sự phát triển.

Cùng ý kiến với ông Việt, Phó giám đốc Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch Nguyễn Anh Tuấn cũng nhận định, nhân lực là vấn đề cốt lõi không chỉ của du lịch Hải Phòng và còn ở trên thế giới. Nhưng để giải quyết, phải xuất phát từ ý thức của mỗi doanh nghiệp. Ông Việt cũng không ngần ngại chỉ thẳng ra, các doanh nghiệp du lịch rất lười đào tạo nhân lực cho chính mình cứ hoạt động theo kiểu “giật gấu vá vai”, có bao nhiêu tự đào tạo bấy nhiêu theo kiểu...không giống ai. Điều đáng lo ngại là các lớp học được mở, đầu vào với đầu ra thường chênh lệch đến quá nửa. Giám đốc Trung tâm thông tin xúc tiến Du lịch Hoàng Tuấn Anh cho biết, có thời điểm, sở Văn hóa – Thể thao và du lịch mở đến gần 10 lớp tập huấn, nâng cao trình độ cho nhân viên đang làm tại các nhà hàng, khách sạn. Những lớp này thường không dài ngày, vậy mà số người học khi đăng ký thường cao gấp đôi lúc kết thúc lớp học.

Nguyên nhân là có những học viên đang ngồi bỗng nhận được điện thoại của sếp bắt về để phục vụ một đoàn khách nào đó. Có thời điểm một lớp học được tổ chức với 160 người tham gia nhưng khi học được 3 buổi, số còn lại chỉ còn khoảng 30 người.

Cát Bà, Đồ Sơn là hai điểm du lịch biển nổi tiếng của Hải Phòng và cả nước, nhưng trái ngược với cảnh quan thiên nhiên tuyệt vời là việc phục vụ ở những nơi này lại kém “đẹp” nhất, tất nhiên không phải là toàn bộ. Chủ tịch Hiệp hội Du lịch Cát Bà Nguyễn Thị Thu Hường cho biết, Tại Cát Bà, các nhân viên “nhảy” từ doanh nghiệp này sang nơi khác khá phổ biến. Nguyên nhân chỉ vì nguồn nhân lực thiếu, không đồng đều nên một số người tự cho mình là “sao”, làm nảy sinh tình trạng như vậy. Cũng theo bà Hường, nguồn nhân lực cho du lịch Cát Bà hiện ở dạng trung bình thấp, tức là không có nhiều nhà hàng, khách sạn có được nhân viên. Việc các nhân viên không đào tạo đến nơi đến chốn bắt đầu từ sự dễ dãi của các doanh nghiệp, nhiều khách sạn chỉ cần có nhân viên là được, về tự đào tạo sau mà quên mất rằng, họ cần phải có cơ bản trước, đó là cái gốc để hình thành nên đội ngũ nhân viên giỏi.

Tại Cát Bà, phương án để “xử lý” những trường hợp “đứng, núi này, trông núi nọ” cũng đã được tính đến. Giám đốc Cát Bà island resort & spa cho biết, khủng hoảng nhân lực cũng bắt nguồn từ những nhân viên thiếu tính hợp tác, do vậy, khu du lịch này liên kết với một số khách sạn lớn đưa ra quy định, nếu nhân viên ở nơi này tự ý bỏ đi thì các thành viên đều không chấp nhận. Doanh nghiệp không thể lãng phí công của để đào tạo người rồi bị mất không.

Ý thức của người lao động chưa cao cũng là nguyên nhân dẫn đến tình trạng nguồn nhân lực cho du lịch Hải Phòng vừa thiếu, vừa yếu như hiện nay. Nhiều nhân viên phục vụ khách sạn cho rằng, chẳng cần trường lớp, tự học cũng xong, buồng, bàn, bar chỉ khoảng 1 tháng là vững việc. Nhưng họ quên rằng, đi học là học về văn hóa, học cách ứng xử để du khách thấy văn hóa du lịch Việt. Thạc sĩ Trương Quốc Định, Phó hiệu trưởng Trường Trung cấp nghiệp vụ cà công nghệ Hải Phòng cho biết. Nhà trường có mở lớp đào tạo về chế biến món ăn, nhưng học viên rơi rụng dần nhiều người cho rằng học trong các bếp nhà hàng sẽ nhanh hơn.

Song những kỹ năng, hiểu biết về vệ sinh an toàn thực phẩm, kỹ năng để làm món ăn có lợi cho sức khỏe thì họ không biết vì nghĩ cứ nấu ngon là được.

Nói đi thì phải nói lại, trong vấn đề này cũng có trách nhiệm của các cơ quan quản lý nhà nước, khi chưa tạo được tiếng nói chung với doanh nghiệp và người lao động về đào tạo nâng cao tay nghề, hầu như phó mặc cho doanh nghiệp. Việc đào tạo đội ngũ nhân lực du lịch cần có mức tiêu chung, đề án chi tiết và một lộ trình cụ thể, nhưng chưa làm được vì thiếu kinh phí. Cơ chế để giúp các doanh nghiệp đào tạo nguồn nhân lực cũng không có, vì vậy dẫn các doanh nghiệp mạnh ai nấy làm theo mục tiêu riêng. Đó là việc cần tháo gỡ đầu tiên để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngành du lịch Hải Phòng .

*[<http://hoaphuongdo.vn/news/tin-tuc-du-lich/43697-dao-cao-nguon-nhan-luc-du-lich-can-su-phoi-hop-cua-ca-3-nha>]*

Có thể nói nguồn nhân lực phục vụ cho du lịch không chỉ riêng ở Hải Phòng mà còn trên các địa phương khác trên toàn quốc cũng đang tồn tại thực trạng chung này. Trách nhiệm thuộc về ý thức của người lao động cũng như bản thân các doanh nghiệp chưa quan tâm tới chất lượng nguồn nhân lực. Nhà khách Hải Quân thuộc công ty Hải Thành cũng không nằm ngoài thực trạng này, với lĩnh vực kinh doanh lưu trú, sở hữu một nguồn nhân lực lớn, tạo lợi thế cạnh tranh nhưng cũng gây không ít khó khăn về việc quản trị nguồn nhân lực với trình độ chuyên môn thấp, việc đào tạo, bồi dưỡng trình độ còn nhiều hạn chế... Sau đây là nghiên cứu dựa trên tình hình về thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại nhà khách Hải Quân.

## **2.2. Khái quát chung về nhà khách Hải Quân**

### **2.2.1. Giới thiệu chung về nhà khách Hải Quân**

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

- Trụ sở chính: Số 27C – Điện Biên Phủ – Quận Hồng Bàng – Thành phố Hải Phòng.
- Giấy đăng ký kinh doanh số 110064 cấp ngày 30/06/2006

- Điện thoại: (031)3.842.856 và (031)3.823.171
- Fax: (031)3.842278
- Website: <http://www.ckt.gov.vn/haithanh>

### **2.2.2. Vị trí địa lý:**

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

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

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

### **2.2.3. Quá trình hình thành và phát triển của nhà khách Hải Quân**

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

Những năm đầu thập niên 90, tình hình trong nước và quốc tế diễn ra hết sức phức tạp. Hệ thống XHCN ở Liên Xô và Đông Âu sụp đổ, các thế lực trong và ngoài nước cấu kết chặt chẽ với nhau, ra sức thực hiện âm mưu “Diễn biến hòa

bình”, “Bạo loạn lật đổ”, “Phi chính trị hóa quân đội”, sử dụng các chiêu bài dân chủ, nhân quyền, chống phá Đảng, chống phá công cuộc đổi mới của đất nước, chống phá quân đội ta với những thủ đoạn ngày càng tinh vi, xảo quyệt và quyết liệt hơn.

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

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

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

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

Đề phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ mới, ngày 27/08/1993 Bộ trưởng Bộ Quốc

---

Sinh viên: Hoàng Thị Kim Dung – QT1101N 23

phòng đã có quyết định số 581/QĐ-QP thành lập lại doanh nghiệp, từ Công ty kinh doanh dịch vụ Nhà khách và du lịch Hải Thành thành Công ty Hải Thành. Vốn kinh doanh ban đầu (ngân sách Nhà nước tự cấp và bổ sung) là 11.800 triệu đồng. Từ tháng 02/1922 – 06/1996, Công ty Hải Thành từng bước ổn định, xây dựng và phát triển. Công ty Hải Thành là đơn vị Quân đội đồng thời là doanh nghiệp nhà nước trong Quân đội, kết hợp làm kinh tế, nhiệm vụ đảm bảo công tác đối ngoại và phục vụ quốc phòng là trọng tâm hàng đầu, kết hợp làm kinh tế trên cơ sở tận dụng khai thác thế mạnh cơ sở vật chất hiện có, năng lực dồi dào để tạo nguồn thu phục vụ tốt hơn cho quốc phòng là nhiệm vụ trung tâm xuyên suốt mọi hoạt động của Công ty.

Năm 1996, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới tập trung vào các ngành nghề kinh doanh như: Xây dựng cơ bản, cảng biển, đánh bắt nuôi trồng thủy sản, may mặc, xuất nhập khẩu, kinh doanh nhà đất, kinh doanh dịch vụ du lịch, nhà nghỉ... nhằm thực hiện tốt chính sách phát triển kinh tế với Quốc phòng, Quốc phòng với kinh tế, phù hợp với việc quản lý của các doanh nghiệp trong Quân đội nói chung và Quân chủng Hải Quân nói riêng, ngày 18/04/1996, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng có quyết định số 513/QĐ-QP thành lập lại công ty Hải Thành, trên cơ sở sát nhập công ty Hải Thành với công ty may Hải Thịnh theo giấy phép kinh doanh XNK số 1.12.1052/GP ngày 26/10/1996. Đến năm 2003, ngành hàng sản xuất may mặc của Công ty không còn phù hợp, hiệu quả thấp nên đã được chấm dứt vào quý III của năm để chuyển đổi hình thức kinh doanh mới. Lúc này xí nghiệp Hải Thịnh tập trung mở rộng kinh doanh và đến năm 2005 được giải thể.

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

Hoạt động của liên doanh HAKO: Liên doanh HAKO là sự hợp tác đầu tư giữa Công ty Hải Thành và Công ty KOTOBUKI của Nhật Bản, thời gian hoạt



động 40 năm tại Việt Nam, đứng chân trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, với số vốn điều lệ là 46 triệu USD. Trong đó công ty Hải Thành góp vốn 30% bằng 18.500m<sup>2</sup> đất, quy ra bằng khoảng 14 triệu USD; phía công ty KOTOBUKI góp vốn 70%, bằng khoảng 32 triệu USD. Sau những năm đầu triển khai xây dựng cơ bản (từ 1994), tháng 10/2001 Liên doanh HAKO chính thức bắt đầu hoạt động kinh doanh trên hai lĩnh vực: Cho thuê văn phòng và khách sạn.

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

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

#### **2.2.4. Chức năng và nhiệm vụ của nhà khách Hải Quân**

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

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

#### **2.2.5. Cơ sở vật chất của nhà khách Hải Quân**

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

- + Diện tích mặt bằng của NKHQ: 12.473m<sup>2</sup>
- + Diện tích mặt bằng xây dựng của NKHQ: 4193m<sup>2</sup>
- + Diện tích xây dựng xây dựng của NKHQ: 18.659m<sup>2</sup>

+ Các dịch vụ trong NKHQ: Nhà nghỉ, cho thuê văn phòng, nhà hàng, bar, sân tennis, giặt là...

Tổng diện tích đất của nhà khách gồm:

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

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

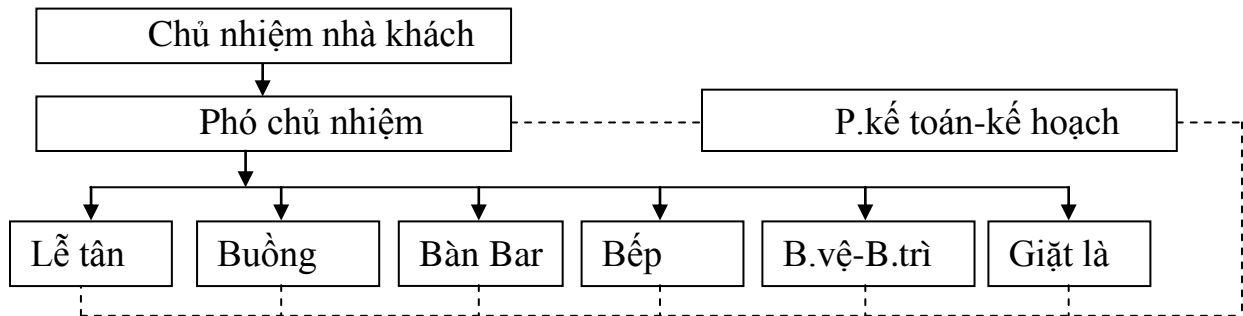
Cơ sở vật chất phục vụ du lịch đều liên quan mật thiết tới chất lượng phục vụ. Nó là một yếu tố dùng để đánh giá tiêu chuẩn chất lượng phục vụ cho khách sạn. Cơ sở vật chất trang bị cho hoạt động kinh doanh của Nhà Khách luôn được nâng cấp đáp ứng ngày càng cao cho công tác phục vụ kinh doanh ăn uống và nghỉ ngơi.

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

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

**2.2.6. Cơ cấu tổ chức Nhà khách Hải Quân**

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



(Nguồn: phòng KH-nhà khách Hải Quân)

Chú thích:     →     Đường mệnh lệnh  
                   -----     Đường chức năng

❖ **Chủ nhiệm nhà khách:**

Thay mặt Nhà Khách tiến hành các giao dịch, giải quyết các công việc với cơ quan hữu quan như: UBND thành phố, sở du lịch thành phố, sở tài chính. Chủ nhiệm Nhà khách trực tiếp quản lý phó chủ nhiệm và quản lý gián tiếp các phòng ban, bộ phận thông qua phó chủ nhiệm phụ trách việc chung của nhà khách bao gồm các lĩnh vực nhân sự, nội chính, đối ngoại, công việc kinh doanh, phân phối kết hợp cùng kế toán trưởng phụ trách lĩnh vực tài chính kế toán, kết hợp với các trưởng bộ phận thực hiện giám sát và kiểm tra các công việc chuyên môn của từng bộ phận chức năng.

❖ **Phó chủ nhiệm:**

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

❖ **Phòng kế toán – kế hoạch:**

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

hoạch thu chi hàng năm, kế toán tổ chức tài chính cho nhà khách.

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

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

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

❖ **Bộ phận lễ tân:**

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

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

Quản lý: Là người chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của nhóm nhân viên lễ tân dưới quyền mình. Trưởng bộ phận lễ tân giải quyết công việc của nhân viên khi giữa nhân viên lễ tân và khách không đạt được sự thống nhất.

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

❖ **Bộ phận buồng:**

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

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

❖ **Bộ phận nhà hàng:**

Bộ phận nhà hàng có nhiệm vụ tổ chức các bữa ăn cho khách, tổ chức hội nghị,

các cuộc họp và tiệc cưới, thời gian phục vụ từ 5h-22h.

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

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

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

### ❖ Bộ phận bảo vệ:

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

### ❖ Bộ phận giặt là:

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

### Điều kiện làm việc:

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

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

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

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

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

(Nguồn: Phòng KH – Nhà khách hải Quân)

Qua bảng trên ta thấy lượt khách nghỉ của nhà khách không ngừng tăng nhanh qua các năm, chứng tỏ nhà khách hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao với bộ quân chủng và đã tận dụng hiệu quả năng lực dư thừa của mình để làm kinh tế. Hiện tại nhà khách đã đưa vào sử dụng 160 phòng để phục vụ cho việc lưu trú đối với khách quốc phòng và khách du lịch, với cơ sở vật chất và trang thiết bị hiện đại đáp ứng đủ tiêu chuẩn của khách sạn 3 sao, cùng với đội ngũ nhân viên đông đảo nhiệt tình. Tính riêng bộ phận buồng có 176 nhân viên đáp ứng đủ nhu cầu phục vụ khách nghỉ tại thời điểm không phải thời điểm chính vụ, trong thời điểm chính vụ khi khối lượng công việc và cường độ sử dụng lao động tăng thì có sự luân chuyển công tác giữa các bộ phận với nhau. Ví dụ như vào mùa cưới hỏi nhà khách tổ chức nhiều tiệc cưới bộ phận sẽ huy động thêm số người ở các bộ phận khác như buồng, bar. Có thể nói nhà khách Hải Quân sử hữu một lực lượng lao động đông đảo với 306 người phục vụ cho nhu cầu ăn, nghỉ của khách. Việc này cũng gây khó khăn

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

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

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

*(Nguồn: Phòng KH- Nhà Khách Hải Quân)*

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

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

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

#### 2.3.1. Cơ cấu về nhân sự của nhà khách

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

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

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



**ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC**

	> 50	24	6%	21	5%	17	4%
<b>Tổng số lao động</b>		<b>405</b>		<b>421</b>		<b>434</b>	

(Nguồn : Phòng KH- Nhà khách Hải Quân)

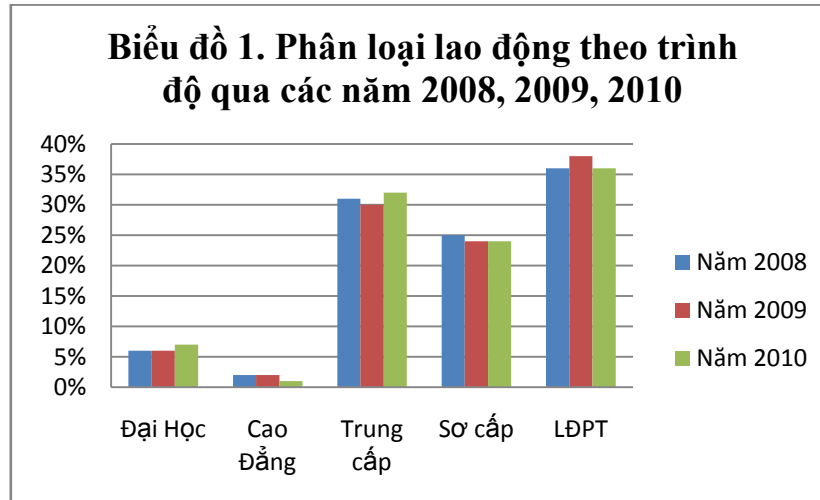
Lực lượng lao động của công ty liên tục được bổ sung đáp ứng nhu cầu quốc phòng, ra tăng quân số và kế hoạch phát triển của nhà khách. Năm 2008 nhà khách có 405 lao động, năm 2009 là 421 lao động và năm 2010 là 434 lao động. Để hiểu rõ nguồn nhân lực của nhà khách Hải Quân ta tìm hiểu một số tiêu chí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

➤ Phân loại cơ cấu theo trình độ

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

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

(Nguồn: Phòng KH - Nhà khách Hải Quân)



Qua bảng trên ta thấy tổng số nhân viên có trình độ đại học, cao đẳng là 36 người chiếm 8% chiếm tỷ lệ không cao. Trong khi đó số nhân viên có trình độ trung cấp, sơ cấp, lao động phổ thông chiếm tỷ trọng cao, cụ thể trung cấp có 139 người chiếm 32%, sơ cấp 103 người chiếm 24% và lao động phổ thông là 156 người chiếm 36%. Số lao động có trình độ cao chiếm tỷ lệ thấp trong số lao động chuyên môn trong ngành khách sạn, đa số đều làm việc tại các phòng ban đòi hỏi trình độ chuyên môn cao như ban lãnh đạo, phòng kế toán – kế hoạch, bộ phận quản lý (lao động gián tiếp) còn lại các công việc khác ít yêu cầu hơn về trình độ như buồng, nhà hàng, bảo vệ, giặt là (lao động trực tiếp)...cũng tương đối phù hợp với đặc thù kinh doanh khách sạn, tuy nhiên điều này cũng gây bất lợi cho nhà khách trong việc thu hút khách, giảm sút tính cạnh tranh do không đáp ứng những yêu cầu cao, khắt khe của khách hàng. So sánh trình độ chuyên môn của nhân viên qua 2 năm gần đây ta thấy trình độ của nhân viên ngày một nâng cao như số lao động có trình độ đại học từ 6% tăng lên 7%, trung cấp từ 30% tăng lên 32%, sơ cấp vẫn giữ nguyên và lao động phổ thông giảm xuống còn 36%. Có được kết quả như trên có thể do nhà khách đã tuyển dụng thêm những lao động có trình độ chuyên môn cao và hàng năm nhà khách tuyển chọn nhân viên để đưa đi đào tạo nhằm đảm bảo chất lượng đối với công việc có nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao, tuy nhiên do

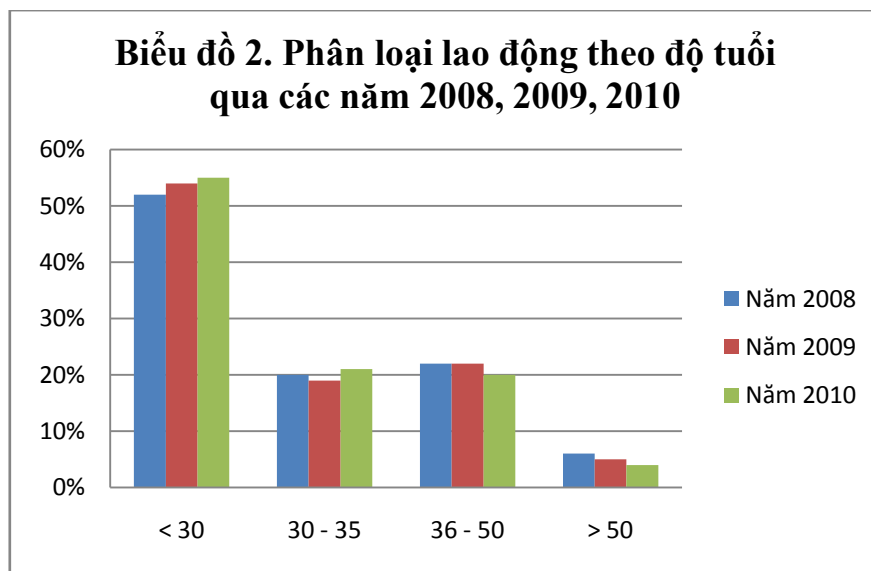
ngân sách cho việc đào tạo còn hạn chế nên số người được cử đi học còn ít, dẫn đến trình độ được nâng cao nhưng vẫn chiếm tỷ lệ thấp so với toàn bộ nhân viên trong nhà khách (tăng từ 1% tới 2%). Do vậy trong thời gian tới cần chú trọng nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên hơn nữa để nâng cao trình độ chuyên môn cũng như chất lượng phục vụ.

➤ Phân loại cơ cấu lao động theo độ tuổi

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

Chức năng	Số lượng	Giới tính		Độ tuổi			
		Nam	Nữ	<30	30 - 35	36 - 50	>50
Ban lãnh đạo	3	3	0	0	0	2	1
Kế toán – kế hoạch	17	4	13	3	7	6	1
Bộ phận quản lý	21	9	12	2	6	9	4
Bộ phận buồng	176	0	176	136	28	11	1
Bộ phận lễ tân, sảnh	18	2	16	12	5	1	0
Bộ phận nhà hàng	130	80	50	72	20	36	2
Điện nước, bảo trì...	34	12	22	9	11	13	1
Giặt là	23	0	23	5	8	7	3
Bảo vệ	12	12		0	6	2	4
<b>Tổng</b>	<b>434</b>	<b>122</b>	<b>312</b>	<b>239</b>	<b>91</b>	<b>87</b>	<b>17</b>

(Nguồn: Phòng KH - Nhà khách Hải Quân)



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

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

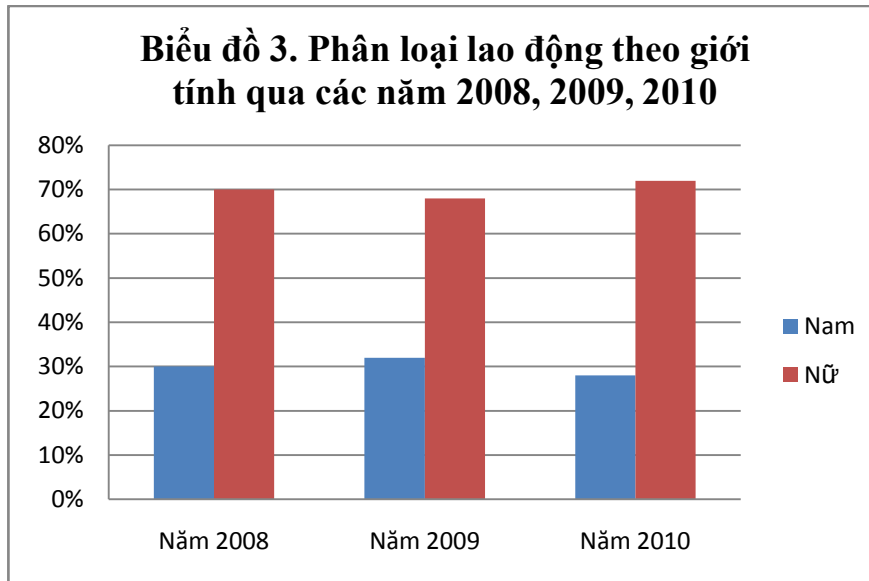
**Bảng 6: Tuổi nghề trong nhà khách Hải Quân**

<b>Tuổi nghề</b>	<b>Số người</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Dưới 5 năm	257	59
Từ 5 – 10 năm	84	19,3
Từ 10 – 20 năm	87	20
Trên 20 năm	6	1,7
<b>Tổng</b>	<b>434</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)*

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

➤ Phân loại cơ cấu lao động theo giới tính



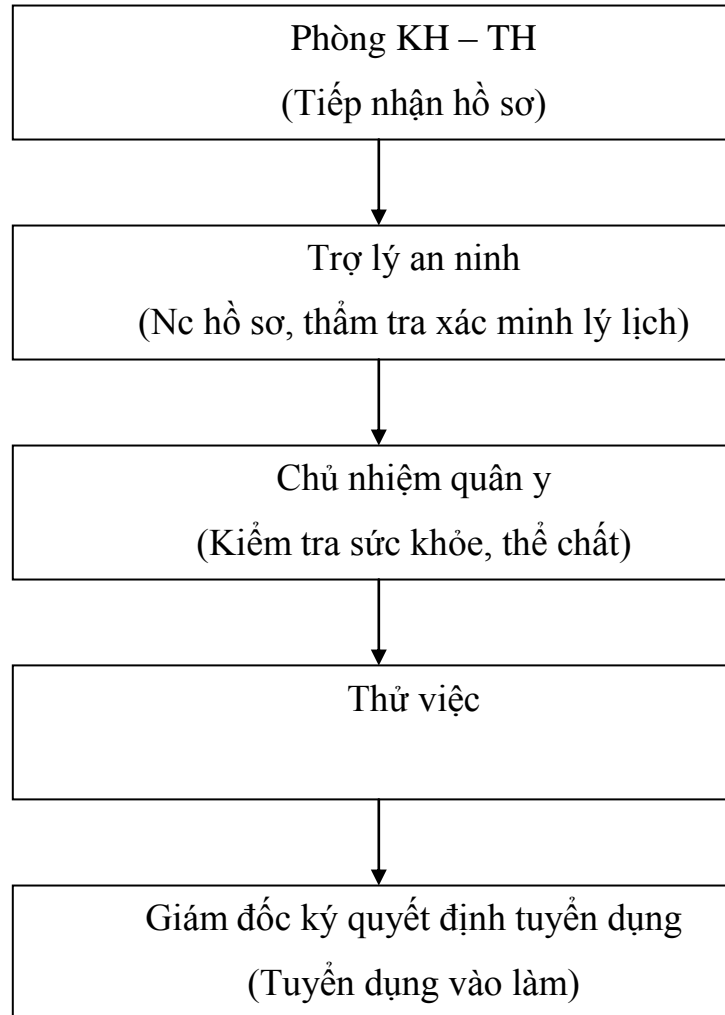
Do đặc thù là ngành kinh doanh khách sạn nên số cán bộ công nhân viên nữ trong nhà khách chiếm tỷ lệ khá lớn trên tổng số nhân viên (trung bình qua 3 năm là 70%), do đặc điểm lao động trong khách sạn chủ yếu là nữ, lao động chân tay, yêu cầu sự tử mỹ, khéo léo... tập chung ở những bộ phận như buồng,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

### 2.3.2. Công tác tuyển dụng tại nhà khách Hải Quân

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

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

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



*(Nguồn: Phòng KH - Nhà khách Hải Quân)*

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

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

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

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

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

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

+ Lao động phổ thông là 6 ngày

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

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

Tuy nhiên ta có thể nhận thấy cách thức tuyển dụng này sẽ không giúp cho Nhà khách có được đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm việc đúng ngành nghề, bỏ qua cơ hội tuyển dụng, trọng dụng, tận dụng nhân tài trong xã hội, thậm chí với cách thức tuyển dụng như vậy sẽ gây khó khăn cho Nhà khách khi ứng phó với những đòi hỏi ngày càng cao của thị trường khi mà khách hàng của ngành dịch vụ ngày càng khó tính với những nhu cầu, thị hiếu của mình. Do vậy nó có liên quan

đến vấn đề hoạch định nhân sự trong Nhà khách, tức là gây khó khăn cho Nhà khách trong việc xác định nhân sự dưới những điều kiện thay đổi của môi trường. Hơn nữa nhân viên được tuyển chỉ vì mong muốn được đáp ứng công việc trước mắt, làm việc không đúng ngành nghề chuyên môn, sẽ cảm thấy không thoải mái khi làm việc, không có sự đam mê, làm việc thiếu nhiệt tình, dẫn đến năng suất lao động không cao. Khi hướng dẫn, đào tạo, quản lý và sử dụng những nhân viên này sẽ gây khó khăn hơn cho Nhà khách. Vì lâu dài những nhân viên này sẽ muốn từ bỏ công việc để tìm kiếm một công việc tốt hơn, đúng với chuyên môn của họ.

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

DVT: Người

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

(Nguồn: Phòng KH - Nhà khách Hải Quân)

Căn cứ vào nhu cầu tuyển dụng hàng năm cùng với số nhân viên đến độ tuổi về hưu, chuyển công tác mà hàng năm nhà khách tiến hành tuyển dụng nhân viên. Năm 2008 và 2009 theo kế hoạch đề ra số lượng cần tuyển là 25 người trong đó thực tuyển là 30 người, vượt chỉ tiêu 5 người. Có sự tăng này là do công tác tuyển dụng lấy từ nguồn nội bộ, bởi sự quen biết, cũng một phần bởi nhu cầu kinh doanh do nhà khách Hải Quân đã đi vào sử dụng khu nhà nghỉ 9, văn phòng cho thuê nhằm mở rộng sản xuất kinh doanh. Năm 2010 số lượng nhân viên tuyển thêm là 13 người, ít hơn 2 năm trước do không có thay đổi nhiều trong kế hoạch sản xuất kinh doanh.

**Bảng 8. Tình hình bố trí, sắp xếp công việc tại nhà khách Hải Quân**

DVT: Người



Chỉ tiêu	Số lượng	Tỷ lệ(%)
Chuyên ngành du lịch, khách sạn	52	34,6
Không phải chuyên ngành du lịch, khách sạn	98	65,4

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)

Qua quá trình tổng hợp phiếu điều tra đối với 150 nhân viên được hỏi trong số đó có 52 người chiếm 34,6% số nhân viên cho biết họ thuộc chuyên ngành du lịch, khách sạn nhà hàng, còn lại là 98 người chiếm 65,4% là thuộc các chuyên ngành khác. Thực trạng Nhà khách cho thấy, việc tuyển dụng và sắp xếp công nhân viên còn chưa hợp lý, nhiều người làm việc trái ngành nghề, làm ảnh hưởng đến năng suất lao động. Mặc dù đã có sự bố trí sắp xếp lại công việc, tìm vị trí thích hợp cho nhân viên nhưng do khi tuyển dụng bị chi phối bởi sự quen biết, nhân viên được tuyển dụng trước, tuyển dụng sau, cộng thêm tình trạng thừa thiếu, nghỉ việc giữa chừng của nhân viên ở một số bộ phận nên xảy ra tình trạng thừa thiếu lao động.

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

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

#### ❖ Công tác đào tạo nhân sự :

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

tiêu chiến lược của tổ chức. Hiện nay chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp.

Tại nhà khách Hải Quân sau khi được tuyển dụng tất cả mỗi nhân viên tham gia một chương trình làm quen và định hướng công việc. Nội dung chủ yếu tập trung vào việc giới thiệu về nội quy, chính sách, chế độ ưu đãi, đãi ngộ, cơ cấu tổ chức cũng như tham quan nơi làm việc của các bộ phận. Trước khi làm việc chính thức đội ngũ lao động trực tiếp tham gia đào tạo theo kế hoạch của nhà khách. Việc đào tạo thường diễn ra tại nơi làm việc với hình thức kèm cặp và hướng dẫn tại chỗ, hình thức này được thực hiện trong quá trình làm việc của nhân viên. Ban đầu các trưởng bộ phận sẽ giải thích toàn bộ công việc cho các nhân viên dưới quyền của mình và do họ phụ trách. Sau đó các tổ trưởng sẽ tiến hành kiểm tra, quan sát và điều chỉnh những thao tác hoặc cung cách ứng xử chưa tốt, chưa đạt yêu cầu của nhân viên trong quá trình làm việc của họ. Với những nhân viên được tuyển vào đợt sau khi hướng dẫn các thao tác nghiệp vụ được giao cho tổ trưởng bộ phận hoặc các nhân viên trong tổ hướng dẫn dưới sự kiểm tra của tổ trưởng các bộ phận. Phương thức đào tạo này đã giúp nhà khách giải quyết được yêu cầu công việc trước mắt, không tốn kém chi phí đào tạo, giúp nhân viên lĩnh hội được kỹ năng của người làm trước giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên với cách này nhân viên không có cơ hội để nắm bắt các kỹ năng công việc, làm việc còn dập khuôn, máy móc.

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

**Bảng 9: Công tác đào tạo, bồi dưỡng 2008-2010**

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

(Nguồn: Phòng KH- Nhà khách Hải Quân)

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

Mặt khác cũng thông qua công tác đào tạo bồi dưỡng của nhà khách Hải Quân trong 3 năm qua ta cũng nhận thấy số người tham gia đào tạo lại ít hơn so với kế

hoạch đề ra, cụ thể năm 2008 theo kế hoạch sẽ có 23 cán bộ công nhân viên được gửi đi đào tạo thì số người tham gia thực tế là 20 người, giảm 3 người, năm 2009 giảm 4 người từ 29 người xuống 25 người và năm 2010 giảm so với kế hoạch 2 người từ 30 người còn 28 người. Tiến hành phỏng vấn, thu thập ý kiến của 150/434 nhân viên của nhà khách Hải Quân ta thu được kết quả như sau:

**Bảng 10. Nguyên nhân dẫn tới việc nhân viên không muốn tham gia đào tạo**

Lý do	Số lượng	Tỷ lệ(%)
Không được tăng lương	72	48
Không tạo cơ hội thăng tiến, phát triển	46	30.7
Trình độ tay nghề không được nâng cao	22	15
Lý do khác	10	6.3
<b>Tổng</b>	150	100

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)

Trong số lao động không muốn tham gia đào tạo thì với lý do không được tăng lương sau khi tham gia đào tạo là 72 người, tương ứng với tỷ lệ 48%, cho thấy vấn đề trả lương luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của người lao động. Sau đó tới vấn đề thăng tiến trong công việc chiếm 30,7% tương ứng với 46 người. Qua đây ta nhận thấy chế độ đãi ngộ nhân sự sau đào tạo của nhà khách Hải Quân là chưa tốt, việc này làm cho nhân viên không thấy được sự quan tâm của nhà khách với họ, làm mất niềm tin, lòng nhiệt tình và cống hiến trong công việc. Còn lại thuộc về các lý do như trình độ tay nghề không được nâng cao chiếm 15% tương ứng với 22 người và những lý do khác có thể thuộc về cá nhân với 6,3%. Có thể nói việc tham gia đào tạo để nâng cao tay nghề cho cán bộ công nhân viên là cần thiết, nhà khách cần có những chính sách đãi ngộ nhân sự tốt hơn để khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo nâng cao tay nghề.

*Đánh giá kết quả đào tạo:* Thông qua kết quả tổng hợp phiếu điều tra cũng như phỏng vấn nhân viên trong nhà khách Hải Quân cho ta cái nhìn tổng quát về tình hình sau đào tạo như sau:

**Bảng 11. Thực trạng lao động sau đào tạo năm 2010 của nhà khách Hải Quân**

ĐVT: Người

Chỉ tiêu		Số lượng	Tỷ lệ(%)
Đào tạo	Được đi đào tạo	28	7
	Không được đi đào tạo	406	93
Khả năng làm việc sau đào tạo	Tốt	24	85.7
	Không đáp ứng được công việc	4	14.3

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)

Nhìn chung cán bộ công nhân viên sau khi đào tạo trình độ chuyên môn đã tăng lên rõ rệt trong số 28 được cử đi thì 24 người đã đáp ứng được đòi hỏi về công việc chiếm 85,7% duy chỉ có 4 người chiếm 14,3% không đáp ứng được công việc sau đào tạo chủ yếu tập chung ở đội nhân viên tham gia đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ.

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

❖ **Công tác phát triển nhân sự:**

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

Nhà khách hàng năm không ngừng tiếp cận thêm nhân viên mới, có những nhân viên làm việc trái chuyên môn để chờ làm việc, chờ cơ hội sau này. Nhà khách quan tâm đa dạng hoá, phong phú hoá công việc cho họ vừa tiếp cận, đào tạo

tại chỗ và mở ra cho họ những công việc mới trong tương lai. Những nhân viên được đào tạo công việc mới sẽ cảm thấy hứng thú hơn và hướng con đường phát triển của mình theo công việc đó.

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

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

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

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

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

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

Song bên cạnh những thành tựu đạt được, đáng quan tâm hơn là những hạn chế còn tồn đọng trong công tác tuyển dụng nhân viên theo phương thức tiếp nhận con em cán bộ gây ra những khó khăn nhất định cho Nhà khách như: Thừa nhận

lực không cần thiết, thiếu nhân lực cần thiết, công nhân viên làm việc không đúng ngành nghề, không phát huy được hết năng lực lao động,...

Nguyên nhân của thực trạng này là do:

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

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

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

#### **2.3.4. Công tác đánh giá nhân sự**

Công tác đánh giá thực hiện công việc ở nhà khách Hải Quân được thực hiện đầy đủ 2 lần/ 1 năm cho từng cán bộ và nhân viên trong phạm vi toàn công ty. Việc đánh giá thực hiện công việc được tiến hành dựa trên cơ sở theo dõi tình hình thực làm việc của từng người lao động thông qua: Kết quả công việc( cả số lượng và chất lượng), tinh thần trách nhiệm đối với công việc, thái độ và tác phong làm việc, mức độ đóng góp cho nhà khách thông qua các hoạt động kinh doanh cụ thể. Trong khi đánh giá cần tới bảng chấm công hàng tháng cho cán bộ công nhân viên và bản nội quy, quy chế của nhà khách để đối chiếu. Đánh giá 2 lần/1 năm là phù hợp đối với nhà khách vì trong thời gian 6 tháng, nhân viên của nhà khách có thể bộc lộ khả năng, ý thức cũng như tác phong, tinh thần hợp tác và đóng góp cho nhà khách. Vì vậy, sau 6 tháng nhà khách lại tổ chức đánh giá để có sự nhận xét đối với mỗi người lao động. Ban chủ nhiệm nhà khách căn cứ vào kết quả công tác của cán bộ, nhân viên tùy theo sự tiến bộ và đóng góp của từng người để xét duyệt thưởng hoặc xác định chỉ tiêu nâng lương cho phù hợp. Ngoài ra nhà khách còn tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc hàng tháng để tiến hành trả lương. Cụ thể đối với loại A(được khen thưởng, hoàn thành tốt công việc được giao) hệ số thành tích là

1,2. Loại B(hoàn thành công việc) hệ số thành tích là 1. Loại C(chưa hoàn thành công việc được giao) hệ số thành tích là 0,8. Sau khi tổng hợp kết quả ở phiếu đánh giá nhân viên, phòng kế toán - kế hoạch lập danh sách xếp loại cho tất cả các cán bộ và nhân viên. Danh sách này được công khai với mọi người lao động, nếu có ý kiến phản hồi thì ban chủ nhiệm sẽ xem xét, điều chỉnh lại cho hợp lý, nếu không có ý kiến thì được gửi cho giám đốc công ty để xem xét đề ra mức thưởng cho những người có kết quả tốt, đồng thời xét nâng lương tùy theo sự tiến bộ và đóng góp của từng người, mỗi lần có thể nâng từ 1 đến 2 bậc lương, cũng có trường hợp không được nâng

Việc đánh giá thực hiện công việc của nhà khách giúp nhân viên có thêm động lực để hoàn thành tốt hơn công việc của mình đồng thời thấy được những hạn chế của bản thân để có tinh thần phấn đấu tốt hơn. Mặt khác, mỗi nhân viên đều tự xác định được mức độ phấn đấu của mình so với các nhân viên khác trong nhà khách, qua đó họ sẽ có ý thức thi đua trong lao động, tăng hiệu quả lao động, mang lại lợi ích cho nhà khách cũng như bản thân.

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



### 2.3.6. Đãi ngộ nhân sự trong nhà khách Hải Quân

➤ Tình hình lương bổng

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

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

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

❖ **Trường hợp hưởng lương với nhân viên quốc phòng**

$$Li = TL_{\min} DN (H_{CB} + H_{PC} \text{ nếu có}) * C_i / C_d * K_i$$

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

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

$$TL_{\min} DN : 880.000đ$$

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

$$H_{PC} : 0$$

$$C_i : 26$$

$$C_d : 26$$

$$K_i : 1,2$$

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

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

❖ **Trường hợp hưởng lương doanh nghiệp**

$$L_i = TL_{\min}DN(H_{DN} + H_{PC \text{ nếu có}}) * C_i / C_d * K$$

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

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

$$TL_{\min}DN : 880.000đ$$

$$H_{CB} : 2,34$$

$$H_{PC} : 0$$

$$C_i : 26$$

$$C_d : 26$$

$$K_i : 1,2$$

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

Thông qua cách tính lương đối với nhân viên quốc phòng và cách tính lương đối với người lao động hưởng lương doanh nghiệp ta thấy chế độ trả lương cho người lao động không đồng đều, chưa sát với kết quả làm việc và cống hiến của nhân viên. Mức độ chênh lệch tiền lương là cao giữa một bên là nhân viên quốc

phòng và một bên là nhân viên hưởng lương doanh nghiệp. Làm cho nhân viên mất tinh thần phấn đấu và động lực để hoàn thành tốt công việc được giao.

*Phụ cấp lương:*

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

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

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

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

➤ **Môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến**

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

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

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

➤ Chế độ khen thưởng- kỷ luật

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

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

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

- Kỷ luật cảnh cáo trước toàn thể nhân viên, cắt thưởng của tháng đó và 60% tiền thưởng cuối năm

- Kỷ luật và thuyên chuyển vị trí làm việc với điều kiện làm việc với mức lương thấp hơn.

- Kỷ luật buộc thôi việc

- Nhà khách có thể thực hiện cảnh cáo và phạt đối với nhân viên nghỉ việc không lý do.

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

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

➤ **Những kết quả đã đạt được**

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

mọi hoạt động của nhà khách

Về năng lực quản lý: Những nhà quản lý thường là nhân viên đã gắn bó với nhà khách từ lâu, có nhiều kinh nghiệm chuyên môn (Số nhân viên có thâm niên công tác từ 10 – 20 năm và trên 20 là 93 người chiếm 21,7%). Có chủ trương định hướng phát triển kinh doanh đúng đắn, quan tâm đến việc đầu tư đào tạo nguồn nhân lực của công ty để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Nhà khách cũng đã đầu tư cho công tác huấn luyện cả về số lượng cũng như kinh phí (năm 2008 với 20 người tham gia đào tạo kinh phí là 25,7 triệu đồng, sang tới năm 2010 số người tham gia đào tạo là 28 người tăng mức kinh phí lên 31,5 triệu đồng), bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao tay nghề cho cán bộ nhân viên, tổ chức các lớp học nhằm nâng cao trình độ nghiệp vụ và khuyến khích mọi người tích cực tự học tập, trao đổi kinh nghiệm nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

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

➤ **Những mặt hạn chế**

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

Công tác đào tạo và phát triển nhân sự. Việc đào tạo tại chỗ và gửi đi học tuy đã được nhà khách thực hiện, tuy nhiên do ngân sách hạn chế nên hàng năm số nhân viên được đào tạo còn ít, năm 2010 mới chỉ có 28/434 người được cử đi đào tạo, chiếm 6,5% so với toàn bộ nhân viên của nhà khách. Đồng thời chưa quan tâm tới chất lượng sau đào tạo, ý thức và thái độ làm việc của họ sau khi được đi đào tạo (số người không đáp ứng được công việc sau đào tạo chiếm khoảng 15% như cán bộ nhân viên được gửi đi học ngoại ngữ xong trình độ vẫn không được nâng cao)

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

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

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

### CHƯƠNG 3

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

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

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

- + Duy trì sự ổn định và phát triển công ty, giữ vững lòng tin với khách hàng bằng việc nâng cao hơn nữa chất lượng phục vụ khách
- + Đảm bảo việc làm và thu nhập ổn định của cán bộ công nhân viên
- + Hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch mà bộ quân chung Hải Quân giao cho, phục vụ tốt công tác quốc phòng, kết quả kinh doanh năm sau cao hơn năm trước
- + Mở rộng các loại hình kinh doanh dịch vụ, khai thác triệt để các cơ sở vật chất sẵn có để kinh doanh, duy trì và giữ vững khách hàng truyền thống, tăng cường công tác tiếp thị quảng bá, có chính sách khuyến khích và cơ chế hợp lý đối với khách hàng lớn, khách hàng thường xuyên của công ty.
- + Tiếp tục cải tạo nâng cao cơ sở hiện có như các nhà phòng nhà hàng, hội trường, hệ thống xử lý nước thải, rác thải và hệ tầng khác như đường nội bộ, cây xanh, điện nước, điện thoại, internet nhằm đáp ứng nhu cầu đủ tiêu chuẩn khách sạn 3 sao
- + Quản lý và sử dụng tài sản, tiền vốn đúng mục đích, có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn.
- + Tăng cường sự lãnh đạo của tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên đảm bảo sự đoàn kết nhất trí trong toàn công ty.
- + Phát động các phong trào thi đua, biểu dương người tốt việc tốt tạo không khí vui tươi phấn khởi để hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra.

+ Trong tương lai phấn đấu đạt tiêu chuẩn bốn sao để chiếm thị phần cao trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn- nhà hàng trên địa bàn thành phố Hải Phòng

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

- Nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự phải hợp lý đảm bảo tái sản xuất sức lao động, tránh tình trạng bóc lột sức lao động, phải tuân theo luật lao động và những quy định của Nhà nước.

- Phải vừa tiết kiệm lao động vừa đảm bảo chất lượng lao động trong khi lao động trong khách sạn có hệ số luân chuyển cao, có xu hướng tăng và lớn hơn so với các lĩnh vực khác.

- Định mức lao động xác định nhiệm vụ cụ thể chính xác cho từng chức danh đảm bảo hợp lý công bằng trong phân phối lợi ích cả về vật chất và tinh thần.

- Việc thiết lập tổ chức bộ máy khách sạn một mặt phải phân tích các đặc điểm lao động trong khách sạn, mặt khác phải dựa vào khả năng tài chính trong khách sạn như: Khả năng chuyên môn hoá, khả năng bộ phận hoá, khả năng sử dụng quyền lực, khả năng kiểm soát, khả năng điều phối.

- Cần nâng cao hơn nữa năng suất lao động ở các bộ phận, đặc biệt phải chú ý nâng cao năng suất lao động ở bộ phận dịch vụ bổ sung.

- Cải thiện điều kiện lao động và từng bước trẻ hoá đội ngũ lao động nhất là đội ngũ lao động ở bộ phận lễ tân.

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

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



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

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

*Căn cứ:* Số người tuyển dụng hàng năm không đúng so với kế hoạch, tuyển sai chuyên ngành, dẫn đến bố trí sắp xếp không đúng người đúng việc (số người thuộc chuyên ngành du lịch khách sạn chiếm 34,6% còn lại 65,4% thuộc các chuyên ngành khác). Tuyển dụng bị chi phối nhiều vào sự quen biết, ưu tiên con em trong ngành, nhà khách tiếp nhận nhân viên tại bất cứ thời điểm nào theo hình thức tiếp nhận con em cán bộ, tiến trình tuyển dụng vào các bộ phận bàn, buồng, bar, thường bỏ qua giai đoạn phỏng vấn, kiểm tra tay nghề. Chính điều này dẫn đến hậu quả nhân viên của Nhà khách có trình độ học vấn chưa cao, trình độ chuyên môn còn yếu kém gây tốn kém thời gian, chi phí, công sức đào tạo lại nhân viên sau này.

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

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

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

- + Tuyển dụng trên cơ sở xây dựng bảng phân tích công việc bao gồm bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc
- + Việc tuyển dụng cần căn cứ vào nhu cầu sử dụng lao động tại mỗi thời điểm hiện tại và chuẩn bị cho nhu cầu sử dụng nhân lực cho tương lai

+ Nguồn tuyển dụng cần phải phong phú bao gồm nguồn ứng viên trong nội bộ nhà khách và nguồn ứng viên từ bên ngoài nhà khách

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

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

Để nâng cao khả năng thu hút được nguồn nhân lực có chuyên môn cho nhà khách thì việc thông báo tuyển dụng cần được cán bộ tuyển dụng thông báo trên email nội bộ của nhà khách, trên các phương tiện thông tin đại chúng( truyền hình, báo chí..) liên kết tuyển dụng với các trường đại học, cao đẳng và các trường dạy nghề có ứng viên phù hợp với nhu cầu tuyển dụng hoặc thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm. Trong quá trình chuẩn bị tuyển dụng nhân sự thì việc lập hội đồng tuyển dụng cần có những thành viên giỏi về nghiệp vụ và những thành viên am hiểu về tài liệu liên quan đến công tác tuyển dụng. Bên cạnh đó cần xác định quyền hạn và trách nhiệm của tất cả cán nhân, bộ phận tham gia quá trình tuyển dụng.

Hồ sơ xin việc của các ứng viên cần được gửi cho cán bộ nhân sự trước khi phỏng vấn và nộp hồ sơ phải đáp ứng được nhu cầu về nội dung cũng như hình thức. Căn cứ vào số lượng hồ sơ dự tuyển thì hội đồng tuyển dụng có thể loại bỏ được một số ứng viên chưa đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng trước khi phỏng vấn.

Bên cạnh đó hồ sơ có thể ưu tiên theo thứ tự như trình độ học vấn, kinh nghiệm chuyên ngành, kinh nghiệm làm việc, ngoài ra nếu số lượng hồ sơ ít có thể ưu tiên xem xét lại hồ sơ của đợt tuyển dụng

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

+ Lần thứ nhất là sơ vấn. Lần này nhà khách có thể cho các ứng viên làm bài kiểm tra về trình độ ngoại ngữ, tin học, trắc nghiệm về chuyên môn nghiệp vụ du lịch. Qua đó có thể loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện và loại bỏ.

+ Lần thứ hai là phỏng vấn trực tiếp để kiểm tra ứng viên trên nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, đặc điểm cá nhân.

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

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

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

*Căn cứ:* Qua phân tích đánh giá trình độ của nhân viên trong nhà khách Hải Quân nhìn chung cán bộ và nhân viên có trình độ chưa cao( tổng số nhân viên có trình độ đại học, cao đẳng chiếm 8%. Trong khi đó số nhân viên không thuộc chuyên ngành du lịch khách sạn chiếm những 65,4% trên tổng số người lao động.

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

*Biện pháp:* Trong thời gian tới nhà khách cần đầu tư nhiều hơn cho vấn đề đào tạo và phát triển nhân viên. Muốn quá trình đào tạo và phát triển có hiệu quả, nâng

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

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

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

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

- Đối với nhân viên mới tuyển vào làm việc

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

Tổ chức các cuộc họp trao đổi kinh nghiệm trong quá trình làm việc (hàng tháng, quý, năm), để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên mới, đồng thời kiểm tra kết quả làm việc và khả năng tiếp thu của họ, nhà khách cần tổng kết, đánh giá và tìm biện pháp khắc phục. Bên cạnh đó, nhà khách nên mời các chuyên gia tư vấn, những nhân viên làm việc lâu năm, có kinh nghiệm về chuyên môn đến thăm nhà khách để nói chuyện, trao đổi kinh nghiệm với nhân viên của nhà khách. Đây cũng là hình thức đào tạo hiệu quả và ít tốn kém, giúp công ty tiết kiệm được chi

phí cho việc đưa nhân viên đi học hoặc thuê giáo viên giảng dạy. Đặc biệt trong quá trình làm việc, đội ngũ cán bộ của nhà khách nên lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên để giải đáp thỏa đáng những yêu cầu và nguyện vọng của họ.

➤ Đối với nhân viên cũ:

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

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

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

Mặc dù nhà khách đã tổ chức các lớp học ngoại ngữ cho nhân viên nhưng kết quả đạt được từ hoạt động này chưa cao. Nguyên nhân là do nhân viên đã nghỉ học lâu hoặc thời gian học chưa phù hợp gây cho nhân viên mệt mỏi. Thêm vào đó phương pháp giảng dạy chưa tạo được sự hứng khởi cho người học. Để khắc phục được điều này, nhà khách cần sắp xếp thời gian học hợp lý, chương trình học cần bắt đầu từ những kiến thức giao tiếp cơ bản, rồi mới giảng dạy ngoại ngữ chuyên ngành khách sạn.

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

Lựa chọn và đào tạo tính chuyên nghiệp cho các bộ phận quản trị thông qua các yêu cầu về phẩm chất cá nhân, phẩm chất chính trị, trình độ chuyên môn, năng lực tổ chức. Việc nâng cao trình độ học vấn giúp cho các bộ phận quản lý của đơn vị cập nhật kiến thức, kỹ năng quản trị giúp họ chuyển dần sang cách làm có tính

chuyên nghiệp, có thể hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản trị con người trong tổ chức có hiệu quả và có thể kết hợp thỏa mãn tối ưu quyền lợi của doanh nghiệp và người lao động

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

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

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

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

**Bảng 12. Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng năm 2011**

ĐVT: 1.000đ

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

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

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

### **3.2.3. Một số biện pháp khác**

#### **❖ Lương bổng và cơ hội thăng tiến**

Việc trả lương cho người lao động chưa phù hợp với cống hiến của họ trong công việc, nhà khách Hải Quân áp dụng 2 cách tính lương cho nhân viên quốc phòng và nhân viên hưởng lương doanh nghiệp, mức độ chênh lệch tiền lương là

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

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

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

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

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

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





PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Họ tên nhân viên: .....

Công việc: .....

Bộ phận: .....

Giai đoạn đánh giá: Từ.....đến.....

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

Nhận xét của cấp trên: .....

.....

.....

.....

( Nguồn: Phòng KH-Nhà khách Hải Quân)

## KẾT LUẬN

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

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

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

- Khâu tuyển dụng của nhà khách còn chưa tốt, tuyển vượt so với kế hoạch và tuyển không đúng chuyên ngành du lịch – khách sạn, đây là nguyên nhân dẫn đến tình trạng số nhân viên không thuộc chuyên ngành du lịch – khách sạn chiếm 65,4%.

- Hàng năm nhà khách cũng đã quan tâm tới việc đào tạo, bồi dưỡng tay nghề đối với những nhân viên trên (năm 2010 có 28 người được cử đi đào tạo về các lĩnh vực như ngoại ngữ, nghiệp vụ du lịch...). Điều này cho thấy nhà khách đã quan tâm tới việc nâng cao năng lực chuyên môn và ngoại ngữ cho nhân viên. Nhưng do ngân sách còn hạn chế nên số người tham gia đào tạo còn ít (chiếm 7% trên tổng số cán bộ công nhân viên). Hơn nữa do nhà khách chưa quan tâm tới chế độ đãi ngộ sau đào tạo (118/150 người được hỏi cho biết họ chưa được tăng lương và không có cơ hội thăng tiến trong công việc sau khi đào tạo) nên hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa cao.

- Công tác đánh giá thực hiện công việc ở nhà khách Hải Quân được thực hiện đầy đủ 2 lần/ 1 năm cho từng cán bộ và nhân viên trong phạm vi toàn công ty. Việc đánh giá thực hiện công việc của nhà khách giúp nhân viên có thêm động lực để hoàn thành tốt hơn công việc của mình đồng thời thấy được những hạn chế của bản thân để có tinh thần phấn đấu tốt hơn, qua đó họ sẽ có ý thức thi đua trong lao động, tăng hiệu quả lao động, mang lại lợi ích cho nhà khách cũng như bản thân.

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

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

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

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1.NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN</b> .....	3
1.1. Quản trị nhân sự.....	3
1.1.1. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực.....	3
1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực.....	4
1.1.3. Hoạch định nguồn nhân lực.....	5
1.2. Những đặc trưng cơ bản của kinh doanh khách sạn.....	5
1.2.1. Khái niệm và chức năng.....	5
1.2.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn.....	6
1.2.3. Các loại hình dịch vụ trong khách sạn.....	7
1.3. Khái niệm về nhân lực và đặc điểm nhân lực trong khách sạn.....	8
1.4. Công tác quản trị nhân sự trong khách sạn.....	10
1.4.1. Khái niệm.....	10
1.4.2. Nội dung của quản trị nhân lực trong khách sạn.....	11
1.4.3 Những nguyên tắc của quản trị nhân lực.....	15
1.5. Nội dung nghiên cứu của đề tài.....	16
1.6. Phương pháp, đối tượng , phạm vi và thời gian nghiên cứu đề tài.....	16
1.6.1. Phương pháp nghiên cứu đề tài.....	16
1.6.2. Đối tượng nghiên cứu.....	17
1.6.3. Phạm vi nghiên cứu.....	17
1.6. 4. Thời gian nghiên cứu đề tài.....	17

## **CHƯƠNG 2.THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI NHÀ KHÁCH HẢI QUÂN .....19**

2.1. Tình hình nhân lực phục vụ du lịch và khách sạn tại Hải Phòng .....19

2.2. Khái quát chung về nhà khách Hải Quân .....21

2.2.1. Giới thiệu chung về nhà khách Hải Quân.....21

2.2.2. Vị trí địa lý .....22

2.2.3. Quá trình hình thành và phát triển của nhà khách Hải Quân.....22

2.2.4. Chức năng và nhiệm vụ của nhà khách Hải Quân.....25

2.2.5. Cơ sở vật chất của nhà khách Hải Quân .....25

2.2.6. Cơ cấu tổ chức Nhà khách Hải Quân.....27

2.2.7. Kết quả hoạt động kinh doanh của Nhà Khách Hải Quân.....30

2.3. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại nhà khách Hải Quân.....32

2.3.1. Cơ cấu về nhân sự của nhà khách .....32

2.3.2. Công tác tuyển dụng tại nhà khách Hải Quân .....37

2.3.4. Công tác đánh giá nhân sự .....47

2.3.6. Đãi ngộ nhân sự trong nhà khách Hải Quân .....49

2.4. Nhận xét chung về công tác quản trị nhân lực tại Nhà khách Hải Quân.....52

## **CHƯƠNG 3.MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI NHÀ KHÁCH HẢI QUÂN.....55**

3.1. Phương hướng và Mục tiêu quản trị nhân sự tại Nhà khách Hải Quân.....55

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của nhà khách trong thời gian tới .....55

3.1.2. Phương hướng và mục tiêu hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân sự của công ty.....56

3.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự tại nhà khách Hải Quân .....	56
3.2.1. Đổi mới nâng cao chất lượng của công tác tuyển dụng.....	57
3.2.2. Nâng cao công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực .....	59
3.2.3. Một số biện pháp khác .....	62
<b>KẾT LUẬN</b> .....	66

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1

## PHIẾU THU THẬP Ý KIẾN NHÂN VIÊN TẠI NHÀ KHÁCH HẢI QUÂN

#### A. Đặc điểm cá nhân:

Họ tên: ..... Giới tính: Nam/Nữ

Vị trí làm việc: .....

Trình độ chuyên môn: .....

#### B. Thông tin chính

1. Đặc điểm công việc hiện nay so với bản thân bạn?

- Phù hợp với khả năng
- Không phù hợp
- Quá tải

2. Điều kiện làm việc tại tổ, xưởng, phòng ban của bạn hiện nay?

- Tốt
- Bình thường
- Thiếu thốn
- Không có gì phàn nàn

3. Đây có phải chuyên ngành bạn được đào tạo ?

- Đúng chuyên ngành
- Không phải chuyên ngành được đào tạo

4. Bạn coi việc được tham dự các khóa huấn luyện, đào tạo là?

- Trách nhiệm của công ty với người lao động
- Để làm việc tốt hơn

Đây là cơ hội thăng tiến

Không có ý kiến

5. Lý do mà bạn từ chối việc được cử đi đào tạo có thể do?

Không được tăng lương, thăng chức

Trình độ bản thân không tăng

Không có lý do

6. Bạn có thường góp ý với cấp trên để công việc được tốt hơn không?

Thường xuyên

thỉnh thoảng

Không

7. Bạn tự đánh giá khả năng làm việc của mình:

Rất tốt

Đạt yêu cầu của công ty

Chưa đạt

8. Theo bạn công ty nên sửa đổi vấn đề nào sau đây để bạn làm việc tốt hơn :

Điều kiện lao động, làm việc

Tình hình tuân thủ nội quy kỷ luật

Quan hệ đồng nghiệp khi làm việc

Quan hệ làm việc giữa cấp trên và cấp dưới

Đời sống vật chất của nhân viên

Đời sống văn hóa tinh thần của nhân viên

Thông tin rộng rãi về mục tiêu, tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty

Không có đề xuất gì

9. Bạn có thể gợi ý phương pháp khuyến khích nhân viên theo bạn để đạt hiệu quả cao hơn?

.....

.....



.....  
Xin chân thành cảm ơn!

**Phụ lục 2**

**PHIẾU ĐIỀU TRA Ý KIẾN  
CỦA BAN LÃNH ĐẠO NHÀ KHÁCH**

**HẢI QUÂN**

**A. Thông tin cơ sở.**

Họ tên: .....Giới tính: Nam/Nữ

Độ tuổi: .....

Chức vụ: .....

Địa chỉ: .....

Điện thoại liên hệ: .....

Thâm niên công tác: .....

**B. Thông tin chính.**

1.Theo ông/bà cách sắp xếp, bố trí công việc tại nhà khách Hải Quân như thế nào?

- Rất hợp lý
- Chưa hợp lý

2.Ông/bà nhận định như thế nào về đội ngũ lao động của nhà khách Hải Quân?

- Trẻ, nhiệt tình,tâm tâm với công việc
- Số lượng lao động nhiều
- Trình độ chuyên môn còn yếu

3. Vấn đề đạo tạo nhân viên hiện nay của nhà khách Hải Quân?

- Rất được quan tâm

- Đào tạo nhưng chưa đạt hiệu quả cao
- Chưa thực sự quan tâm

4. Theo ông /bà trong tương lai vấn đề đào tạo nhân viên cần được duy trì hay không?

- Tiếp tục duy trì
- Không cần đào tạo

5. Môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp của nhà khách Hải Quân hiện nay?

- Rất tốt
- Bình thường
- Chưa tốt

6. Các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật của nhà khách, ông bà nhận định thế nào?

- Rất tốt
- Bình thường
- Chưa tốt

7. Ông/bà có thường xuyên tiếp xúc trao đổi công việc với nhân viên không?

- Thường xuyên
- Thỉnh thoảng
- Không trao đổi

8. Ý kiến khác:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn!

### Phụ lục 3

## PHIẾU TỔNG HỢP Ý KIẾN KHÁCH HÀNG

Tên doanh nghiệp: Nhà khách Hải Quân-công ty Hải Thành

Lĩnh vực kinh doanh: Kinh doanh lưu trú – Nhà hàng

Tên khách hàng:.....

Địa chỉ:.....

Điện thoại liên hệ:.....

1. Ông/ bà biết đến nhà khách Hải Quân thông qua?

Bạn bè giới thiệu

Báo, đài, web

Công ty du lịch

2. Ấn tượng của ông /bà về thái độ phục vụ của nhân viên?

Nhiệt tình, tôn trọng khách hàng

Trình độ chuyên môn còn yếu

Không có ấn tượng

3. Ông/ bà nhận thấy tính chuyên nghiệp của nhân viên?

Có

Không

4.Theo ông /bà nhân khả năng phản ứng, thích nghi với công việc của nhân viên?

Nhanh, linh hoạt

Không linh hoạt

Không có ý kiến

5. Ông/bà sẽ tiếp tục chọn Nhà khách Hải Quân cho nhu cầu lưu trú hoặc nhà hàng sau này?

Có

Không

6. Ý kiến khác:

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

Xin chân thành cảm ơn!

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1].Trần Kim Dung, “Quản trị nguồn nhân lực”, năm 2005, NXB Thống Kê
- [2]. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, “Quản trị nhân lực”, năm 2007, NXB ĐH Kinh Tế Quốc Dân
- [3]. Quản trị kinh doanh khách sạn-ĐHKTQD-NXB Lao động và xã hội-2004)
- [4]. <http://hoaphuongdo.vn/news/tin-tuc-du-lich/43697-dao-tao-nguon-nhan-luc-du-lich-can-su-phoi-hop-cua-ca-3-nha.html>
- [5]Tài liệu giới thiệu các quy định về tiền lương trong doanh nghiệp)
- [6]. LuisGomez-Mejia, DavidBalkin,RobertCardy: Managing Human Resources, Prentice Hall International,Inc
- [7]. Nguồn tài liệu phòng kế hoạch-nhà khách Hải Quân công ty Hải Thành
- [8]. Tổng hợp số liệu điều tra