

Lời mở đầu

1 Lý do chọn đề tài

Trong xu thế chung hiện nay, du lịch đã trở thành hiện tượng phổ biến đối với hầu hết các quốc gia trên thế giới trong đó có Việt Nam. Với điều kiện thuận lợi về vị trí địa lý, tài nguyên thiên nhiên cùng với chính sách của Nhà nước ta về định hướng phát triển ngành du lịch Việt Nam trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Khách quốc tế đến Việt Nam ngày càng nhiều đặc biệt là sau khi Việt Nam tổ chức thành công các sự kiện như hội nghị APEC vào tháng 12 năm 2006 và gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO. Khách quốc tế đến Việt Nam. Chính vì vậy mà hệ thống kinh doanh du lịch cũng phát triển mạnh mẽ nhằm cung cấp sản phẩm, dịch vụ đáp ứng yêu cầu của du khách, mang lại doanh thu cho doanh nghiệp và quốc gia.

Trong sự phát triển về cơ sở vật chất dành cho du lịch, chúng ta không thể không kể đến sự đóng góp của hàng loạt các khách sạn ngày càng tốt hơn và thỏa mãn nhiều hơn nhu cầu ngày càng cao của du khách, tuy nhiên chất lượng dịch vụ của các khách sạn của chúng ta còn chưa tốt, còn để khách hàng phàn nàn về chất lượng phục vụ mà thành phần quan trọng góp phần tạo nên chất lượng dịch vụ đó chính là đội ngũ người lao động hoạt động trong ngành du lịch. Để tạo được đội ngũ lao động có chất lượng cao, nhiệt tình trong công việc đòi hỏi công tác quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định.

Khách sạn City View tuy đã có nhiều biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng phục vụ của nhân viên song công tác này vẫn chưa thực sự có hiệu quả.

Trước yêu cầu mang tính cấp thiết, thường xuyên, lâu dài đó, qua thời gian thực tập tại khách sạn City View, em xin chọn đề tài: **“Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn City View và một số giải pháp hoàn thiện”**.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Tìm hiểu đặc điểm chung của khách sạn, chức năng nhiệm vụ, bộ máy tổ chức quản lý của khách sạn.
- Tìm hiểu trách nhiệm quyền hạn của cán bộ lãnh đạo khách sạn. Mối quan hệ công tác và nguyên tắc làm việc trong khách sạn.
- Tìm hiểu tình hình hoạt động kinh doanh của khách sạn trong thời gian gần đây.

Mục đích nghiên cứu:

- Đặc biệt hơn em muốn tìm hiểu vấn đề quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời đưa ra một số giải pháp góp phần hoàn thiện và phát triển nguồn nhân lực trong khách sạn.

3. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu cơ chế tổ chức hoạt động và những đặc thù của khách sạn. Tập trung đi sâu vào vấn đề quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong khách sạn. Từ đó đưa ra một số nhận định, nhận xét đồng thời nêu lên một vài đề xuất và giải pháp hoàn thiện và phát triển nguồn nhân lực.

4. Phạm vi nghiên cứu

Khóa luận tiến hành nghiên cứu tìm hiểu về khách sạn tập trung chủ yếu vào mảng quản lý và phát triển nguồn nhân lực tại khách sạn. Tập trung nghiên cứu vấn đề trong khách sạn từ năm 2007 đến nay.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập và xử lý thông tin, đọc tài liệu, sách báo, trực tiếp tham gia vào công việc trong khách sạn để đi sâu tiếp cận tìm hiểu vấn đề thông qua nhân viên và những người làm cán bộ quản lý trong khách sạn. Từ những thông tin đã thu thập từ đó đưa ra những thông tin và số liệu chính xác.

Việc kế thừa các kết quả nghiên cứu trước cũng được chú trọng. Trong quá trình xây dựng khóa luận đã cố gắng tối đa tranh thủ sự giúp đỡ và hướng dẫn của những người có kinh nghiệm về quản lý và phát triển ngành kinh tế

nói chung và ngành kinh doanh khách sạn nói riêng.

Phương pháp thực địa: là quá trình thực tập tại khách sạn đã giúp tác giả có điều kiện đối chiếu, so sánh và bổ sung nhiều thông tin cần thiết mà các phương pháp khác không thể cung cấp hoặc cung cấp chưa đầy đủ góp phần làm cho kết quả nghiên cứu thêm xác thực. Trên cơ sở đó, tác giả còn đưa ra những giải pháp hợp lý và mang tính khả thi.

Bên cạnh đó, khóa luận còn kết hợp nhiều phương pháp khoa học khác: phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh... mục đích là thống kê các đối tượng nghiên cứu, phân tích, so sánh, tổng hợp các thông tin và số liệu cũng như các vấn đề thực tiễn được tiến hành một cách hệ thống để đưa ra những đặc trưng nổi bật của đối tượng nghiên cứu.

6. Nội dung nghiên cứu:

Khóa luận tốt nghiệp ngoài phần mở bài và kết luận gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn City View

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn.

Chương 1:

Cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn

1.1 Các khái niệm và đặc điểm của kinh doanh khách sạn

1.1.1 Khái niệm khách sạn và kinh doanh khách sạn

Khách sạn được hiểu một cách đơn giản và chung nhất đó là “một loại hình cơ sở vật chất kỹ thuật tiêu biểu của ngành kinh doanh du lịch. Là nơi cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ trợ khác cho khách”. Nhưng hiện nay trong xu thế hội nhập thì hoạt động du lịch ngày càng phát triển, bởi vậy mà loại hình kinh doanh khách sạn ngày càng phong phú và đa dạng để đáp ứng nhu cầu của khách du lịch.

Trên cơ sở mở rộng và đa dạng hóa hoạt động kinh doanh thì khái niệm khách sạn được cụ thể hóa như sau:

“Khách sạn là nơi cung cấp các dịch vụ lưu trú ăn uống và các dịch vụ bổ trợ khác như vui chơi giải trí, dịch vụ giặt là, điện thoại, lễ hành, thương mại...v.v...cho khách hàng với điều kiện khách phải trả các khoản tiền dịch vụ trên (nếu sử dụng) theo quy định của khách sạn”.

Khái niệm về kinh doanh khách sạn:

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

(“Quản trị kinh doanh khách sạn”- ĐHKQTĐ- NXB Lao Động và Xã hội- 2004)

1.1.2 Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn.

Trước hết, kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch. Có nghĩa là khách sạn chỉ có thể duy trì và phát triển được 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

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

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 kỹ thuật 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, thời gian làm việc phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của trực tiếp tương đối lớn để đảm bảo chất lượng phục vụ, phân ca –bổ 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 từ các quy luật tự nhiên, kinh tế, xã hội, tâm lý con người..... Ví dụ như tính mùa vụ trong du lịch là do điều kiện tự nhiên (thời tiết, khí hậu.....) tạo nên hay do phong tục quán, thói quen sở thích, thu nhập của con người..... Những yếu tố đó đều ảnh hưởng đến nhu cầu đi du lịch của họ và tất nhiên nó sẽ ảnh hưởng đến 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 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 của khách 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.

Để đạt được tiêu chuẩn như trên đương nhiên khách sạn phải có đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn vững chắc để đảm bảo đạt cả tiêu chuẩn về tốc độ cũng như chất lượng dịch vụ.

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 bởi quá trình đào tạo lại nghiệp vụ cho người lao động mới nhận việc rất 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

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

sạn lại khiến họ khó chấp nhận trong cùng một thời gian, một địa điểm. Do đó mà 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 tự động hóa thấp.

Thời gian lao động phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng dịch vụ trong khách sạn của khách hàng:

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 nhiều 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 giữ 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 kì nhân viên nào cũng có thể chịu đựng được điều đó, nhất là càng không thể làm việc theo các ca liền nhau.

Cường độ lao động không 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 hiệu quả.

Đội ngũ lao động trong khách sạn thường đa dạng về độ tuổi trình độ chuyên

môn nghiệp vụ và ngoại ngữ. Ở các bộ phận lao động trực tiếp thì độ tuổi trẻ hóa và đa số là nữ giới với nghiệp vụ chuyên môn vững chắc. 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, bộ phận bar (bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng).

1.3 Công tác quản trị nhân lực của khách sạn.

1.3.1 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 lực 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”.

(“Quản trị kinh doanh khách sạn”-ĐHKQTĐ-NXB Lao động và xã hội-2004)

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

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

1. Lập kế hoạch và tuyển mộ lao động.
2. Quy định chế độ thực hiện và đánh giá công việc của nhân viên.
3. Đề ra và nghiêm túc chấp hành chế độ quản lý.
4. Tham gia biên soạn và sửa chữa quy chế, điều lệ của khách sạn.
5. Làm tốt công tác lao động, tiền lương, phúc lợi và bảo hộ lao động của nhân viên trong khách sạn.
6. 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

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

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 năng lực của người lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của bộ phận quản trị nhân sự khách sạn:

Giám đốc phụ trách nhân lực

Trưởng phòng đào tạo	Trưởng phòng nhân sự	Trưởng y tế
----------------------	----------------------	-------------

Trợ lý đào tạo cao cấp	Trợ lý nhân sự cao cấp	Tổ trưởng bếp, cán bộ công nhân viên	Nhân viên kiểm nghiệm thực phẩm
---------------------------	---------------------------	--	---------------------------------------

1.3.2 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 tác nhân 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 của khách sạn... Còn tác nhân bên ngoài bao gồm các yếu tố 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. Hơn nữa khi xây dựng bảng phác họa công việc phải thật chi tiết và cụ thể về khối lượng công việc, đặc điểm, công đoạn là rất quan trọng, phải là những người có trình độ, hiểu biết và có kỹ năng, khả năng phân tích. Hơn nữa khi xây dựng bảng phác họa công việc phải thật chi tiết và cụ thể về khối lượng công việc, đặc điểm, công đoạn, đặc thù, thời gian hoàn thành công việc và đồng thời chỉ ra chức danh người thực hiện với chuyên môn nghiệp vụ và trách nhiệm của các nhân viên.

Bởi vậy, việc phân tích mô tả không thể qua loa đại khái là xong, mà phải được xây dựng một cách chi tiết, rõ ràng, chính xác dựa trên những tính toán khoa học và kỹ năng thao tác hợp lý của khách sạn. bởi nó ảnh hưởng và tác động đến việc tuyển mộ. Nó là cơ sở cho việc đánh giá, phân loại nhân viên và phân phối tiền lương được công bằng; đồng thời giúp cho nhà quản lý có thể cải tiến được điều kiện làm việc của nhân viên, xác định được chính xác nhu cầu đào tạo nhân lực trong khách sạn.

Bước 2: Tuyển chọn nhân lực:

Nói đến việc tuyển chọn nhân lực tức là tuyển mộ và lựa chọn ra những người có trình độ chuyên môn cần thiết, đáp ứng nhu cầu công việc đề ra, có kỉ luật, trung thực, nhiệt tình và có khả năng gắn bó lâu dài với khách sạn. Thêm vào đó là sức khỏe tốt, ngoại hình ưa nhìn và giao tiếp tốt (đối với một số trường hợp).

Một số nguyên tắc tuyển chọn (gồm 7 bước):

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

2. Xác định mức lao động (tức là xác định số lượng 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 thống 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, bàn, bar....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 nhiều 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

3. Thông báo tuyển nhân viên

Các hình thức tuyển mộ thông thường là qua báo chí, truyền hình, truyền thanh hay qua sự giới thiệu của nhân viên khách sạn. Thông báo rõ ràng về tiêu chuẩn tuyển chọn, số lượng người cần tuyển chọn, tiêu chuẩn lao động là gì.

4. 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 lọc ra những hồ sơ đáp ứng yêu cầu đề ra làm cơ sở cho quyết định tuyển chọn.

5. 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 phút đến 30 phút nhằm loại bỏ những người không thỏa mãn những yêu cầu đặt ra. Tiếp theo đó là cuộc phỏng vấn chuyên môn (từ 30 đến 60 phút) những người đã lọt vào vòng phỏng vấn sơ bộ để đưa ra quyết định cuối cùng có tuyển hay không.

6. 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.

7. 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. Sau đó ký hợp đồng lao động, đồng thời phải hướng dẫn, sắp xếp nhân viên vào 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 đào 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 đây 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 giữ 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) nhưng 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, bàn, bar..... 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

“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 các 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.

(Nguồn: “Tài liệu giới thiệu các quy định về tiền lương trong doanh

nghiệp”).

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 trưng dụng bởi người lao động không đủ khả năng đáp ứng công việc hay do vi phạm kỷ luật, vi phạm nội quy, quy chế hoạt động của công ty.....

1.3.3 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 về vật chất và tinh thần thật công bằng và nghiêm chỉnh để giữ kỷ luật lao động.

1.3.4 Ý nghĩa và tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Mọi hoạt động của khách sạn muốn có hiệu quả thì đều cần phải có quản trị nhân lực bởi đây là bộ phận cấu thành không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh khách sạn.

Do vậy quản trị nhân lực đóng vai trò nòng cốt trong việc tổ chức, tồn tại và phát triển của khách sạn trên thị trường. Nguồn nhân lực là lực lượng quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nhưng nếu thiếu đi sự quản lý thì không thể đem lại hiệu quả cao.

Mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người nên quản lý nguồn nhân lực là việc hết sức quan trọng và khó khăn so với quản lý các nguồn lực khác.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 của khoá luận tiến hành đưa ra những cơ sở lý thuyết chung của đề tài để tạo cơ sở cho các nghiên cứu thực trạng được tiến hành chủ yếu ở chương 2 và những đề xuất ở chương 3.

Cụ thể, nội dung của chương 1 nêu lên khái niệm và đặc điểm của khách sạn và kinh doanh khách sạn; khái niệm và đặc điểm của nguồn nhân lực, nhân lực trong khách sạn và công tác quản trị nhân lực trong khách sạn. Đồng thời từ đó rút ra vai trò ý nghĩa và sự cần thiết của nguồn nhân lực và công tác quản trị nhân lực trong khách sạn. Không chỉ nhằm cải thiện hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp mà còn thúc đẩy nhanh xu thế hội nhập của ngành du lịch Việt Nam vào xu thế phát triển chung của thế giới.

Nói tóm lại, vấn đề sử dụng và quản lý lao động như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp không chỉ là vấn đề cá nhân của mỗi doanh nghiệp kinh doanh du lịch nhận thức được mà còn là vấn đề đáng quan tâm, chú ý giải quyết của ngành du lịch nước ta.

Chương 2:

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel

2.1 Tổng quan về hoạt động du lịch và kinh doanh lưu trú ở Hải Phòng

2.1.1 Hoạt động du lịch tại Hải Phòng

Trong nhiều năm trở lại đây, với lợi thế là thành phố Duyên hải Bắc Bộ có nhiều điều kiện tự nhiên phong phú, Hải Phòng được xác định là một trong những trung tâm du lịch lớn của cả nước. Năm 2004 thành phố được Nhà nước công nhận là đô thị loại một cấp quốc gia, với quyết tâm xây dựng Hải Phòng thành một thành phố cảng hiện đại, trung tâm thương mại du lịch và dịch vụ, thành phố đã không ngừng đầu tư, nâng cấp và xây dựng cơ sở hạ tầng. Nhờ vậy mà lượng khách du lịch đến với Hải Phòng ngày càng tăng không chỉ khách du lịch nội địa mà còn thu hút cả khách quốc tế tới thăm.

Ngành du lịch Hải Phòng phấn đấu hoàn thành xuất sắc mục tiêu đề ra, giữ vững nhịp độ tăng trưởng, nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ, phát huy thế mạnh sinh thái biển kết hợp với du lịch văn hoá.

Hải Phòng là điểm nối giữa tam giác kinh tế Hà Nội- Hải Phòng- Quảng Ninh cũng như phát triển thu hút khách khắp nơi hội tụ về. Hải Phòng là thành phố cảng- công nghiệp- du lịch vì vậy cùng với cơ hội này rất nhiều khu công nghiệp, nhà máy, các công ty đã hình thành. Với tài nguyên du lịch phong phú, những chính sách hoà nhập đổi mới cùng đất nước, nằm ở vị trí tương đối thuận lợi cho việc đi lại bằng giao thông như: sân bay Cát Bi nối Hải Phòng với 4 thành phố khác, có đường cao tốc nối thẳng tới Hà Nội và Quảng Ninh... Thành phố đang tích cực phát triển để xứng với tầm năng đó và trong thời gian tới Hải Phòng không chỉ là địa chỉ đầu tư thương mại hấp dẫn cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước mà còn là trung tâm du lịch tầm cỡ quốc gia.

2.1.2 Hoạt động kinh doanh khách sạn ở Hải Phòng

Khi hoạt động du lịch ngày càng phát triển thu hút một lượng khách đến với thành phố thì hệ quả tất yếu của nó là kéo theo nhu cầu lưu trú tại nơi đến. Vì vậy đây chính là cơ hội lớn để các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố tham gia đầu tư xây dựng khách sạn, góp phần vào sự tăng trưởng của ngành du lịch nói riêng và sự tăng trưởng kinh tế Hải Phòng nói chung. Các khách sạn, nhà nghỉ được xây dựng nhanh chóng và tập trung phần lớn ở nội thành và khu du lịch như: Cát Bà, Đồ Sơn. Hệ thống khách sạn không đồng bộ trang thiết bị cũng như lao động phục vụ trong khách sạn, nhà hàng, cơ sở ăn uống và dịch vụ vui chơi giải trí còn thấp chưa tương xứng với yêu cầu của sự phát triển. Sự đầu tư cho mạng lưới khách sạn còn thấp và chưa đồng bộ, đặc biệt là về thiết kế và cơ sở vật chất khách sạn. Do vậy mà Hải Phòng chỉ có 77/221 cơ sở lưu trú được xếp hạng sao, song chỉ có rất ít khách sạn cao cấp đạt tiêu chuẩn 4 sao và 1 làng du lịch khách lưu trú như: khách sạn Hữu Nghị, khách sạn Nam Cường(trước kia là TRAY hotel), khách sạn Harbourview, khách sạn Camela, làng quốc tế Hướng Dương, khách sạn Seastar, khách sạn Pearl River.

Trong những năm qua hệ thống cơ sở lưu trú của Hải Phòng luôn được sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, thêm vào đó là sự nỗ lực đổi mới của chính bản thân các doanh nghiệp nên đã có những bước tiến đáng kể như việc cổ phần hoá và liên doanh với nước ngoài là một đột phá trong hoạt động kinh doanh khách sạn. Những nỗ lực đó cho chúng ta có thể hy vọng vào một tương lai không xa kinh doanh lưu trú Hải Phòng sẽ gặt hái được nhiều thành công, trở thành ngành kinh doanh mang lại những lợi nhuận cao góp phần vào phát triển du lịch và kinh tế Hải Phòng.

2.1.3 Tình hình nhân lực phục vụ du lịch và khách sạn tại Hải Phòng

Để đưa du lịch Việt Nam thực sự trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, việc phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa hết sức quan trọng. Bởi lẽ, đây chính là lực lượng trực tiếp thực hiện đường lối, chính sách, phương hướng phát triển du lịch của Đảng và Nhà nước ta. Hải Phòng là một trong những trung tâm

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

kinh tế- văn hoá của miền Bắc đồng thời trong một thời gian qua ngành du lịch Hải Phòng đã và đang phát triển nhanh và mạnh về mọi mặt, nhiều cơ sở hạ tầng như: Cát Bà, Đồ Sơn đặc biệt là các khách sạn nhà hàng cao cấp. Do vậy nhu cầu về nguồn nhân lực du lịch có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, có kinh nghiệm để đáp ứng yêu cầu của ngành ngày càng trở nên cấp bách. Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề đó hiện nay ngành du lịch Hải Phòng đang nỗ lực đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sao cho xứng đáng với tiềm năng du lịch của địa phương.

Có thể nói nguồn nhân lực phục vụ cho du lịch tại Hải Phòng ngày càng tăng qua các năm. Đội ngũ này có khả năng tiếp thu những thành công, kinh nghiệm của du lịch trong nước và quốc tế để áp dụng vào phục vụ cho du lịch Hải Phòng.

Nhưng một vấn đề đặt ra cho du lịch Hải Phòng đó là: số lượng khách sạn, nhà hàng tăng đột biến trong khi cung không đủ cầu dẫn đến tình trạng lao động (lễ tân, buồng, bàn, bếp) chạy từ nơi này sang nơi khác. Theo đánh giá của các chuyên gia về du lịch thì ước tính ngành du lịch Hải Phòng còn thiếu 30- 40% lao động. Điều này đặt ra một nhiệm vụ rất nặng nề cho các quản lý trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ và tay nghề cao để giải quyết tình trạng thiếu hụt lao động trong ngành du lịch Hải Phòng.

2.2 Khái quát chung về City View hotel

Khách sạn City View tọa lạc ở ngoại ô thành phố Hải Phòng, phía Bắc dòng sông Cấm thơ mộng. Từ đây qua cầu Bính khoảng 15 phút là tới trung tâm thành phố hoặc các khu công nghiệp của huyện Thủy Nguyên.

Khách sạn có hệ thống phòng nghỉ thoáng mát, tiện nghi hiện đại tiêu chuẩn quốc tế. Tất cả các phòng đều được trang bị điều hoà nhiệt độ, bồn tắm nóng lạnh, truyền hình cáp đa kênh, minibar, điện thoại quốc tế. Có phòng VIP sang trọng, internet tốc độ cao. City View xứng đáng là sự lựa chọn hàng đầu trong những khách sạn có cùng mức giá.

Nhà hàng tầng 2 có kiến trúc độc đáo sang trọng, trang nhã, sức chứa cùng lúc 250 thực khách, kết hợp khuôn viên rộng rãi, đại sảnh lớn rất phù hợp để tổ chức các buổi tiệc cưới, tiệc chiêu đãi và liên hoan gia đình. Không chỉ có vậy mà City View còn có vườn thượng uyển tầng 9 là nơi lý tưởng để tận hưởng những giây phút thư giãn và ngắm nhìn toàn cảnh thành phố Hải Phòng với những ly cà phê, cocktail, rượu mạnh hay những đồ uống tự chọn khác.

Khách sạn cung cấp các dịch vụ tại phòng, giặt là khô ướt, cho thuê xe ô tô, đưa đón khách tại sân bay, đặt vé máy bay, tàu thủy, tàu hỏa, city tour thăm thành phố Hải Phòng.

2.3 Chức năng của khách sạn

- Tổ chức đón tiếp, phục vụ ăn, ở cho các đối tượng khách (khách ở đây chủ yếu là khách du lịch theo đoàn hoặc khách nước ngoài lưu trú trong thời gian đi công tác ở Việt Nam).

- Quản lý và sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất kỹ thuật, lao động và tài chính để nâng cao doanh thu. Đồng thời tận dụng mọi khả năng, điều kiện thuận lợi để sao cho có hiệu quả kinh doanh tốt nhất.

2.4 Tổ chức bộ máy của khách sạn

2.4.1 Bộ máy tổ chức

Đứng đầu là Ban giám đốc và có các bộ phận: tổ lễ tân, tổ kế toán, tổ hành chính quản trị, tổ buồng, tổ bàn, tổ bếp, tổ bảo vệ.

Khách sạn do Giám đốc điều hành, giúp việc cho giám đốc có các phó giám đốc và các tổ công tác. Giám đốc có thẩm quyền cao nhất chịu trách nhiệm lãnh đạo, quản lý toàn bộ các mặt hoạt động của khách sạn. Phó giám đốc là người tham mưu giúp việc cho giám đốc, chịu sự quản lý trực tiếp của giám đốc, có trách nhiệm hoàn thành công việc được phân công và điều hành công việc khi giám đốc đi vắng.

Căn cứ vào chức năng, quy mô hoạt động phục vụ khách hàng và khai thác tận thu, khách sạn có các tổ công tác sau:

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

- Tổ lễ tân: do một tổ trưởng điều hành, giúp việc cho tổ trưởng có tổ phó và dưới tổ trưởng và tổ phó có các nhân viên.
- Tổ kế toán: do một tổ trưởng điều hành, giúp việc cho tổ trưởng còn có một kế toán viên.
- Tổ chức hành chính quản trị: do một tổ trưởng điều hành, giúp việc cho tổ trưởng có 1 tổ phó và 5 nhân viên.
- Tổ bàn: do một tổ trưởng điều hành và dưới quyền có các nhân viên làm việc.
- Tổ bếp: do một tổ trưởng điều hành và giúp việc cho tổ trưởng có nhân viên và 1 kỹ thuật trưởng nấu ăn.
- Tổ bảo vệ: do một tổ trưởng điều hành. Trong tổ có 3 nhân viên bảo vệ.
- Tổ buồng: có một tổ trưởng chịu trách nhiệm điều hành. Dưới quyền có 4 nhân viên giúp việc.

2.4.2 Chức năng, nhiệm vụ của các tổ chuyên môn trong khách sạn.

2.4.2.1 Tổ lễ tân:

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

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

- Tham mưu giúp Ban Giám Đốc tổng hợp kịp thời, chính xác tình hình phục vụ kinh doanh.

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

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

- Giao dịch khai thác thị trường du lịch, dịch vụ nhằm thu hút khách tận

thu một cách tốt nhất.

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

- Tổ chức đón tiếp, mang vác hành lý cho khách lên phòng nghỉ, hướng dẫn cho khách những điều cần thiết trong thời gian lưu trú: nội quy, quy định của khách sạn.

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

- Tổ chức cất giữ hành lý tư trang (tiền, vàng, bạc quý hiếm của khách khi khách yêu cầu).

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

- Lập thủ tục thanh toán với khách nhanh gọn, thu đúng, thu đủ, chính xác, nộp chứng từ và tiền mặt cho kế toán đúng thời hạn quy định.(Trường hợp cần tăng hoặc giảm giá phòng phải báo cáo ban giám đốc quyết định).

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

- Bàn giao ca rõ ràng có kí nhận chi tiết cụ thể.

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

2.4.2.2 Tổ kế toán

- Tổ chức thực hiện công tác tài chính kế toán của đơn vị theo đúng pháp lệnh kế toán thống kê và điều lệ kế toán hiện hành.

- Quản lý tài chính, tài sản của khách sạn theo đúng quy định của cục quản trị, ban tài chính quản trị.

- Hàng ngày phải báo cáo thu chi bằng văn bản trình giám đốc ký duyệt.

- Hàng tháng phải tổng hợp cân đối thu chi báo cáo giám đốc, giúp giám đốc điều hành chỉ đạo công tác kế toán, thống kê, phân tích các hoạt động kinh doanh.

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

- Lập dự toán, báo cáo quyết toán theo tháng, quý, năm đúng niên độ tài chính tài sản.
- Kiểm tra, hướng dẫn, đôn đốc các bộ phận có chi tiêu tài chính, sử dụng tài sản thực hiện theo đúng quy định, đúng thẩm quyền, thực hành tiết kiệm tránh tham ô, lãng phí.
- Làm tốt việc thanh toán với khách, không để tình trạng công nợ tồn đọng kéo dài.
- Theo dõi diễn biến lương của cán bộ nhân viên trong khách sạn và bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.
- Cập nhật sổ sách tồn quỹ hàng ngày, lưu giữ chứng từ đầy đủ, khoa học, tham mưu giúp ban giám đốc làm tốt công tác tận thu cho ngân sách và cải thiện đời sống cán bộ nhân viên.

2.4.2.3 Tổ hành chính quản trị

- Quản lý hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật và các tài sản cố định khác. Cung ứng mọi nhu cầu cho hoạt động phục vụ và kinh doanh của khách sạn.
- Kiểm tra bảo dưỡng đồ dùng trang thiết bị điện nước, điện lạnh, âm thanh, ánh sáng 24/24 trong ngày, duy tu, sửa chữa nhỏ các trang thiết bị trong khách sạn. (Trường hợp hỏng hóc vượt quá khả năng chuyên môn không được tự tiện xử lý mà phải có trách nhiệm báo cáo ban giám đốc để có biện pháp giải quyết kịp thời).
- Hướng dẫn các bộ phận liên quan sử dụng thành thạo các trang thiết bị ti vi, máy lạnh, bình tắm nóng lạnh, bình cứu hỏa, các dụng cụ điện nước khác nhằm đảm bảo an toàn cho khách và tài sản của khách sạn.
- Đảm bảo nguồn điện, nước sạch luôn ổn định, cung ứng mọi trang thiết bị và các nhu cầu khác cho mọi hoạt động phục vụ của khách sạn.
- Có trách nhiệm giám sát các công trình sửa chữa, làm mới, xây mới trong khách sạn.
- Tổ chức quản lý khai thác hội trường(phòng màn, loa, đài, âm thanh, ánh sáng, trang trí hội trường, phòng họp) của từng đối tượng khách.

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

- Lái xe tuyệt đối an toàn, tiết kiệm xăng dầu, thường xuyên bảo dưỡng xe.
- Chăm sóc vườn hoa cây cảnh có kỹ thuật, mỹ thuật đảm bảo môi trường xanh, sạch, đẹp và không khí trong lành, thoáng mát.
- Nhóm giặt là đảm bảo sạch sẽ kịp thời: đối với đồ ga gối, chăn, màn, khăn mặt, khăn bàn.... thường xuyên giặt là giao nhận rõ ràng. Riêng đồ dùng cá nhân của khách yêu cầu giặt là đúng kỹ thuật, giao trả đúng thời hạn quy định.

2.4.2.4 Tổ buồng

- Phục vụ khách nghỉ ngơi tại buồng theo đúng quy trình phục vụ buồng ngủ khách sạn.
- Quản lý tốt hệ thống buồng, phòng, tài sản, tiện nghi trang thiết bị nội thất, đề xuất sửa chữa, thay mới những tài sản hư hỏng, kém chất lượng, không đạt yêu cầu và tiêu chuẩn nhằm đáp ứng tốt yêu cầu của khách hàng.
- Liên hệ chặt chẽ với bộ phận lễ tân nắm vững kế hoạch khách đến, khách đi để chuẩn bị phòng và bố trí việc đón, tiễn khách hợp lý.
- Trước khi khách trả phòng phải kiểm kê lại tài sản, trang thiết bị nội thất trong phòng. Trường hợp mất hoặc hư hỏng do khách gây ra phải báo lễ tân, thường trực để xử lý kịp thời.
- Hành lý tiền bạc, vật dụng khách bỏ quên nhanh chóng báo cho lễ tân để liên lạc tìm cách hoàn trả cho khách.
- Sử dụng thành thạo trang thiết bị máy móc trong phòng: điều hoà, ti vi, tủ lạnh... và có trách nhiệm hướng dẫn khách sử dụng các trang thiết bị đó.
- Sau khi khách trả phòng và thanh toán phải làm vệ sinh phòng ngủ ngay để sẵn sàng đón khách đến. Trong quá trình phục vụ khách nếu nhận thấy có điều gì nghi vấn phải báo ngay cho ban giám đốc biết và có biện pháp xử lý hợp lý.
- Phân công người trực phòng hợp lý để đảm bảo phục vụ kịp thời chu đáo trong mọi trường hợp khi khách có nhu cầu.
- Nêu cao tinh thần trách nhiệm, thực hiện tiết kiệm sử dụng điện nước.

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

- Quét dọn vệ sinh toàn bộ sân vườn, đường đi, công chính, công phụ, phòng làm việc của ban giám đốc (vệ sinh quét dọn công, đường đi, sân vườn yêu cầu xong trước giờ làm việc).

2.4.2.5 Tổ bàn

- Tổ chức phục vụ tốt các nhu cầu về ăn, uống cho mọi đối tượng khách với chất lượng và hiệu quả cao. Thể hiện đúng phong thái của người phục vụ: lễ độ, lịch sự, niềm nở, chân thành với khách.

- Nắm vững kế hoạch thực đơn, chuẩn bị phòng ăn gọn gàng, sạch sẽ, bày bàn đúng nguyên tắc, thẩm mỹ, phục vụ đúng quy trình. Đáp ứng mọi yêu cầu của khách nhanh chóng, đầy đủ, chính xác.

- Biết pha chế đồ uống, giải khát hợp vệ sinh và hợp khẩu vị đúng theo yêu cầu của khách.

- Quản lý sử dụng tốt dụng cụ trang thiết bị trong phòng ăn. Trường hợp đồ vỡ, hư hỏng do khách hoặc nhân viên phục vụ gây nên phải lập biên bản kịp thời, lưu giữ tang vật. Mọi thất thoát đều được quy định rõ trách nhiệm.

- Ghi chép sổ sách, hoá đơn, phiếu ăn rõ ràng, chi tiết, thu đúng, thu đủ của khách, tránh nhầm lẫn mất mát.

- Trang phục gọn gàng, vệ sinh cá nhân theo đúng quy định trong giờ làm việc.

2.4.2.6 Tổ kỹ thuật nấu ăn

- Tổ chức thực hiện tốt các nhu cầu về ăn cho mọi đối tượng khách với chất lượng và hiệu quả cao.

- Nắm vững kế hoạch phục vụ, căn cứ vào tiêu chuẩn chế độ đối tượng khách, bếp trưởng lên thực đơn, dự chi thực phẩm, tổ chức tiếp nhận và pha chế, thao tác theo một dây chuyền khép kín. Quản lý chặt chẽ các khâu, đảm bảo phục vụ khách ăn chất lượng, hợp khẩu vị, giá cả hợp lý.

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

- Ghi chép sổ sách, hạch toán từng bữa ăn theo tỉ lệ lãi gộp quy định, thực

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

hiện tốt chế độ báo cáo thường xuyên.

- Bếp trưởng là người chịu trách nhiệm trước đơn vị nếu để xảy ra mất vệ sinh an toàn thực phẩm. Đảm bảo an toàn tuyệt đối cho khách và cán bộ nhân viên trong khách sạn.

- Thực hiện nghiêm túc khâu an toàn cháy nổ khi sử dụng các thiết bị đun nấu.

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

- Tận dụng mọi khả năng của cán bộ nhân viên khai thác các dụng cụ ăn uống. Tận thu cho ngân quỹ và cải thiện đời sống cán bộ nhân viên.

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

2.4.2.7 Tổ bảo vệ

- Tổ chức làm việc 3 ca, thường trực 24/24 giờ trong ngày, có trách nhiệm đảm bảo an ninh trật tự trong khu vực khách sạn, an toàn tính mạng và tài sản cho khách và cán bộ nhân viên của khách sạn.

- Kiểm tra xác định khách đến làm việc, khách đến ăn nghỉ tại khách sạn, hướng dẫn cho khách một cách chu đáo, lịch sự, văn minh tránh gây phiền hà cho khách.

- Phát hiện ngăn ngừa kịp thời đối với hành vi trộm cắp tài sản của cơ quan và của công dân, gây rối trật tự công cộng. Tuyệt đối không cho bất kì ai mang tài sản của khách sạn ra bên ngoài.

- Hướng dẫn khách đến thăm khách chỉ được đón tiếp tại quầy đón tiếp của bộ phận lễ tân, không được tự ý cho khách lên phòng của khách(hoặc có sự đồng ý của khách đang lưu trú tại khách sạn thì khách mới được lên phòng).

- Tổ chức trông giữ xe ô tô, xe máy, xe đạp của khách, quy định chỗ để

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

xe cho khách và cán bộ nhân viên trong khách sạn. Hướng dẫn lái xe ô tô để xe đúng quy định.

- Mở sổ sách theo dõi giao nhận ô tô, xe máy, xe đạp; bàn giao ca có ký nhận đầy đủ, cụ thể, chi tiết. Tình hình an ninh trật tự trong đơn vị hoặc đã xảy ra cũng phải bàn giao cho ca sau.

- Hàng ngày đóng tắt đèn bảo vệ.

- Theo dõi, kiểm tra việc thực hiện thời gian biểu, và việc chấp hành thời gian giờ giấc cũng như trang phục của cán bộ nhân viên.

- Yêu cầu mặc trang phục đúng quy định trong giờ làm việc.

Lưu ý:

- + Trang phục: Tất cả cán bộ nhân viên trong khách sạn phải mặc đồng phục đúng quy định (trang phục được quy định cho từng mùa riêng biệt).

- + Tất cả cán bộ nhân viên trong khách sạn cần tích cực học tập, không ngừng nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trau dồi phẩm chất, đạo đức nhằm đáp ứng yêu cầu phục vụ trước mắt cũng như lâu dài.

2.5 Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn trong những năm gần đây.

2.5.1 Các loại hình kinh doanh khách sạn

* Dịch vụ lưu trú

Hoạt động kinh doanh lưu trú chiếm tỉ trọng vốn đầu tư lớn nhất và là nhiệm vụ kinh doanh chính của khách sạn. Hoạt động kinh doanh của khách sạn chịu nhiều sự chi phối của bộ phận này. Khách sạn đầu tư xây dựng và trang bị thiết bị cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị phòng ngủ. Tùy theo mức độ tiện nghi mà có mức giá thuê phòng khác nhau. Các trang thiết bị trong phòng ngủ đều đạt tiêu chuẩn theo tùy đối tượng khách quốc tế hoặc khách trong nước mà tiện nghi đầy đủ, sạch đẹp, thoải mái, sang trọng. Đảm bảo vệ sinh và thoả mãn nhu cầu cho khách ở trong khách sạn các bộ phận kỹ thuật luôn theo dõi, bảo dưỡng và sửa chữa các trang thiết bị trong phòng của khách cũng như toàn bộ khách sạn, giảm tới mức tối thiểu tình trạng hỏng hóc gây bất lợi cho khách hàng và cho khách sạn.

* Dịch vụ ăn uống

Trước kia, dịch vụ ăn uống không phải là hoạt động kinh doanh chính của khách sạn. Nó đem lại lợi nhuận không cao cho khách sạn. Còn hiện nay, khi đất nước ngày càng phát triển khách sạn đòi hỏi càng cao và đặc biệt là để đáp ứng được nhu cầu của du khách thì lĩnh vực kinh doanh ăn uống lại là một trong những lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của khách sạn. Lĩnh vực này đem lại nguồn thu khá cao cho khách sạn, chỉ sau lĩnh vực kinh doanh lưu trú. Khách hàng chính ở đây là khách quốc tế hoặc khách nội địa đi công tác hay là khách du lịch theo đoàn lưu trú tại khách sạn.

Ngoài ra có một số đối tượng khách lẻ bên ngoài vào ăn. Tuy nhiên đối tượng khách này là không nhiều. Để phục vụ cho hoạt động kinh doanh này khách sạn có nhà ăn 2 tầng và 1 hội trường vừa để cho thuê làm hội nghị, hội thảo, vừa dung làm nơi ăn uống của khách trong nước. Nhà ăn phục vụ tất cả các bữa ăn trong ngày: ăn sáng, trưa và tối. Nhà bếp liền với nhà ăn thuận tiện cho việc đi lại cũng như việc giữ độ nóng cho các món ăn và không để cho khách phải đợi lâu.

*Các dịch vụ bổ sung

Nhìn chung, trong khách sạn các dịch vụ bổ sung rất phong phú. Ngoài hai dịch vụ cơ bản là lưu trú và ăn uống ra khách sạn còn có các dịch vụ khác như:

- Dịch vụ điện thoại fax: do nhu cầu giao tiếp hàng ngày càng tăng, do công việc chủ yếu của khách hàng là doanh nhân nên họ rất có nhu cầu về dịch vụ này. Trong tất cả các phòng đều có điện thoại riêng, kèm cuốn danh bạ điện thoại của một số nước và các tỉnh trong nước.

- Dịch vụ giặt là: đây cũng là dịch vụ rất cần thiết đối với khách hàng. Dịch vụ này chủ yếu phục vụ nhu cầu của khách cố định trong khách sạn và những đồ dùng trong khách sạn. Trong mỗi phòng ngủ của khách đều có 1 túi đựng đồ giặt là, khi khách hàng có nhu cầu thì bỏ đồ cần giặt của mình vào đó để nơi quy định cho nhân viên của bộ phận buồng bàn hàng ngày đi thu dọn

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

đồ giặt là của khách trong các phòng và ghi lại cụ thể màu sắc, số lượng chủng loại để tránh nhầm lẫn.

2.5.2 Tình hình kinh doanh của khách sạn trong những năm gần đây

2.5.2.1 Thị trường khách của khách sạn City View

Bảng số liệu: tổng hợp lượng khách lưu trú tại khách sạn năm 2007, 2008, 2009:

Năm	Tổng số khách	Khách nội địa		Tỷ trọng	Khách quốc tế		Tỷ trọng	
		Lượt khách	Ngày khách		Lượt khách	Ngày khách		
2007	12.067	2.781	3.592	23%	9.286	4.921	77%	
2008	16.533	3.810	4.973	23%	12.723	12.914	77%	
2009	10.436	4.186	1.329	40,1%	6.250	6.378	59.9%	
So sánh	Δ	4.466	1.029	24,1	0%	3.437	7.993	0%
2008/2007	%	37	37	52		37	162,4	
So sánh	Δ	6097	376	1,05	17,1%	6473	6536	17,1%
2009/2008	%	36,8	9,86			50,8	50,6	

(Phòng kế toán khách sạn City View)

2.5.2.2 Tình hình thực hiện chỉ tiêu doanh thu theo nghiệp vụ khách sạn:

Bảng số liệu: Tình hình thực hiện các chỉ tiêu doanh thu của khách sạn năm 2007, 2008, 2009:

Nghiệp vụ	Các năm thực hiện				
	2007	2008	Tỉ lệ	2009	Tỉ lệ
Kinh doanh lưu trú	982.940	1.337.000	136%	790.235	59%
Kinh doanh nhà hàng	1.887.830	2.076.613	110%	1.608.173	51,4%
Dịch vụ khác	187.727	191.227	1018%	231.228	120,9%
Tổng cộng	3.058.497	3.604.840		2.629.656	

(Nguồn: Phòng kế hoạch khách sạn City View)

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy doanh thu kinh doanh nhà hàng chiếm tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu khách sạn, so với năm 2007 thì năm 2008 doanh thu

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

tăng 10%. Để có được doanh thu nhà hàng luôn cao như vậy là do khách sạn luôn năng động và linh hoạt kết hợp đan xen việc tổ chức đám cưới, hội nghị, hội họp tại khách sạn. Bên cạnh đó doanh thu từ kinh doanh lưu trú cũng chiếm tỷ lệ khá cao trong tổng doanh thu khách sạn. Việt Nam được coi là “điểm đến thân thiện và an toàn” trong khi đó ở nhiều nơi trên thế giới chiến tranh, xung đột xảy ra triền miên. Đây là cơ hội thu hút khách tới Việt Nam du lịch và tham gia các hội nghị, hội thảo, từ đó khách đến với khách sạn cũng tăng theo. Bên cạnh đó khách sạn cũng có nhiều biện pháp thu hút khách như: sử dụng các biện pháp quảng cáo qua các công ty du lịch, đặc biệt qua sự truyền miệng của khách về chất lượng sản phẩm của khách sạn.

2.5.2.3 Kết quả kinh doanh của khách sạn:

Bảng số liệu: kết quả kinh doanh của khách sạn City View các năm 2007, 2008, 2009:

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
Doanh thu	3.058.497.000	3.604.840.000	2.193.108.000
Chi phí	3.031.013.000	3.534.840.000	2.629.656.000
Lợi nhuận sau thuế	19.788.000	50.400.000	436.548.000

(Nguồn: Phòng kế toán khách sạn City View)

Nhìn vào bảng số liệu ta thấy doanh thu từ năm 2007 đến năm 2009 có thay đổi và biến động lúc tăng, lúc giảm. Doanh thu thay đổi kếp theo chi phí và theo lợi nhuận biến đổi.

Tình hình kinh doanh như trên là do một số nguyên nhân sau:

+ Nguyên nhân khách quan:

- Năm 2007: khủng hoảng kinh tế xảy ra nên lượng khách vào Việt Nam ít, hầu như tình hình kinh doanh các công ty nước ngoài đầu tư vào Việt Nam giảm sút. Do vậy khách sạn mất đi lượng lớn khách quốc tế lưu trú.

- Năm 2008: Tình hình kinh tế có biến chuyển và bắt đầu khôi phục trở lại. Các công ty nước ngoài lại đầu tư trở lại vào Việt Nam. Lượng khách tới Hải Phòng cũng tăng lên nhanh chóng. Do vị trí thuận lợi mà khách sạn đã có

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

khách quốc tế lưu trú trở lại, cũng nhờ vậy mà doanh thu của khách sạn tăng lên.

+ Nguyên nhân chủ quan:

Ngoài những nguyên nhân khách quan như trên thì thực trạng kinh doanh của khách sạn có sự biến động, mà chủ yếu là do hệ thống lưu trú đang xuống cấp làm cho khách lưu trú tại khách sạn không ổn định làm cho doanh thu của khách sạn giảm xuống trong năm vừa qua. Bên cạnh đó do khâu tiếp thị, marketing của khách sạn yếu, lượng khách nội địa đến lưu trú tại khách sạn ít. Do vậy khách sạn cần có giải pháp thị trường hợp lý nhằm thu hút khách, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của khách sạn ổn định.

2.6 Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn City View

2.6.1 Tình hình nhân lực của khách sạn: về số lượng, cơ cấu theo độ tuổi và giới tính được cụ thể hoá bằng bảng số liệu sau đây:

Các bộ phận	Số người	Giới tính				Nhóm tuổi					
		Nam	TL %	Nữ	TL %	<24	TL %	25-40	TL %	41-55	TL %
Ban giám đốc	2	2	100					1	100		
Tổ hành chính quản trị	2	1	50	1	50			2	100		
Tổ lễ tân	3	1	30	2	70	1	30	2	70		
Tổ buồng	5			5	100	3	60			2	40
Tổ nhà hàng	11	2	18	9	82	2	18	8	73	1	9
Tổ bảo vệ	6	6	100					6	100		
Tổ kế toán	2			2	100			2	100		
Tổ bàn	3			3	100			3	100		

(Phòng kế hoạch khách sạn City View hotel)

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

Trình độ ngoại ngữ của nhân viên:

Các bộ phận	Số người	Trình độ ngoại ngữ tiếng anh						ngoại ngữ khác			
		A	TL %	B	TL %	C	TL %	Tiếng Trung	Tiếng Nhật	Tiếng Hàn	TL %
Ban giám đốc	2					1	100	1			
Tổ hành chính quản trị	2			1	50	1	50	1			
Tổ lễ tân	3			1	33,33	2	66,67	3	1		
Tổ buồng	5	3	60	2	40						40
Tổ nhà hàng	11	8	80	1	20			2			9
Tổ bảo vệ	6	3	50	3	50						
Tổ kế toán	2	1	50	1	50						
Tổ bàn	3			1	30	2	70	1			

(Phòng kế hoạch khách sạn City View)

Nhìn vào bảng trên ta thấy gần như toàn bộ nhân viên trong khách sạn đều nói được tiếng anh. Vì do yêu cầu trong giao tiếp hiện đại ngày nay. Bên cạnh đó cũng nói được tiếng trung do gần đây một lượng lớn khách Trung Quốc đã đến Hải Phòng. Nhân viên nói được tiếng anh và tiếng trung cũng nhiều nhưng chủ yếu tập trung ở bộ phận lễ tân và nhà hàng. Đây là hai bộ phận thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

2.6.2 Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn City View

2.6.2.1 Công tác hoạch định nguồn nhân sự

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

Trong công tác này của ban lãnh đạo đã xác định mục tiêu và chiến lược cho công ty. Xét về phương diện nguồn nhân lực, các mục tiêu và chiến

lược chú trọng đến vấn đề thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực của khách sạn nhằm đảm bảo có đủ lao động ở các bộ phận. Thế nhưng đây là yếu tố chưa được khách sạn quan tâm, việc hoạch định nguồn nhân sự trong từng giai đoạn, từng thời kỳ phát triển của khách sạn chưa được ban lãnh đạo khách sạn chưa thực sự quan tâm.

2.6.2.2 Phân tích công việc

Phân tích công việc là công việc đầu tiên, cần thiết của mọi nhà quản trị trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân sự, là cơ sở cho việc bố trí nhân sự hợp lý. Khách sạn không thể tuyển chọn được nhân sự theo đúng yêu cầu công việc, không đặt đúng người vào đúng công việc nếu như không biết phân tích công việc.

Về vấn đề này, khách sạn cũng đã tiến hành song chưa có hiệu quả cao. Bên cạnh đó đây mới tạm coi là công việc phải làm mỗi khi khách sạn nhân hợp đồng tổ chức hội nghị, hội thảo và tổ chức tiệc mà nó chưa thực sự là một kế hoạch được chuẩn bị công phu. Chính vì thế mà trong khi chỉ đạo công việc ban lãnh đạo còn lúng túng, lộn xộn và làm việc không khoa học.

2.6.2.3 Công tác tuyển dụng

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

Khách sạn City View thực hiện công tác tuyển dụng chưa thực sự hiệu quả. Nhân viên được tuyển dụng thường không đúng chuyên môn, việc tuyển dụng tiến hành không bài bản, mang tính chất nóng vội. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến những lỗi, những thiếu sót trong quá trình phục vụ gây cho khách hàng cảm giác không chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên. Khách sạn

nên xây dựng một tiến trình tuyển chọn nhân viên nhằm chiêu mộ đúng người đúng việc bằng cách thực hiện các bước như sau: phỏng vấn sơ bộ, nghiên cứu đơn xin việc, trắc nghiệm trong tuyển dụng, phỏng vấn, nghiên cứu điều tra lý lịch, khám sức khỏe, tuyển dụng chính thức.

2.6.2.4 Công tác đào tạo, phát triển nhân lực

Tại City view sau khi được tuyển dụng tất cả mỗi nhân viên tham gia một chương trình làm quen và định hướng công việc. Nội dung tập trung chủ yếu 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.

- Công tác đào tạo và phát triển nhân lực đã được chuẩn bị trước trong thời gian 2 năm trước khi City view hotel được chính thức đi vào hoạt động.

- Trước khi làm việc chính thức đội ngũ lao động trực tiếp tham gia đào tạo theo kế hoạch của toàn thể công ty mà City view trực thuộc. Số lao động đã tuyển được bố trí và sắp xếp vào các bộ phận, vị trí phù hợp.

- Sau khi được đào tạo, toàn bộ nhân viên công ty được đưa lên làm việc tại những vị trí khác nhau trong khách sạn theo đúng chuyên môn và khả năng của mình. Và trong quá trình làm việc công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực song song diễn ra cụ thể như sau:

+ Đào tạo 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 trưởng các bộ phận 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.

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

- Trong thời gian gần đây hình thức luân phiên thay đổi công việc được áp dụng. Mục đích của hình thức đào tạo này giúp cho nhân viên mở rộng kỹ năng làm việc, có khả năng hỗ trợ cho các bộ phận khác khi cần thiết, phục vụ cho việc chuyển bộ phận hoặc cơ hội thăng tiến của bản thân nhân viên.

Chẳng hạn như: nhân viên đôi khi được chuyển từ bộ phận nhà hàng làm việc tại bộ phận buồng hoặc từ bộ phận lễ tân sang nhà hàng.....

- Đào tạo về ngoại ngữ: khách sạn đã thông qua những trung tâm ngoại ngữ để mời giáo viên trực tiếp giảng dạy ngoại ngữ cho nhân viên vào những thời điểm vắng khách hoặc ít khách.

+ Đào tạo ngoài nơi làm việc: tiến hành chủ yếu với 2 bộ phận:

- Nhân viên bộ phận kế toán: được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- Nhân viên bộ phận bếp: được đi học tập thực tế tại các khách sạn nhà hàng nổi tiếng và trung tâm nấu ăn.

- Những nhân viên được lựa chọn đưa đi đào tạo thường là những nhân viên có tay nghề cao và chuyên môn tốt.

- Trong đợt nghỉ lễ 30-4 và 1-5 vừa qua, khách sạn đã tổ chức một chuyến đi thực tế Xuyên Việt cho nhân viên khách sạn. Trong chuyến đi này nhân viên đã có cơ hội mở rộng hiểu biết và nghiệp vụ tại các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú khác. Có thể nói những hoạt động thực tế này đã góp phần phát huy khả năng sáng tạo trong công việc cho người lao động. Sau chuyến đi nhân viên viết báo cáo các vấn đề mình đã học tập được, qua đó mà nhà quản lý có thể đánh giá khả năng học hỏi của nhân viên.

- Đầu tư cho hoạt động đào tạo: trong những năm đào tạo nhân viên trước khi đưa lên làm việc tại khách sạn, khách sạn đã đầu tư chi phí lớn cho các hoạt động đào tạo như thuê địa điểm, thuê các dụng cụ phục vụ đào tạo, chi trả cho các cơ sở đào tạo, ngoài ra khách sạn vẫn trả lương dần cho nhân viên là 500.000 đồng/ tháng.

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

2.6.2.4 Công tác phân công, bố trí lao động

Phân công lao động là một quá trình gắn với từng người lao động với những nhiệm vụ phù hợp với khả năng của họ. Việc bố trí lao động tức là đặt người lao động và các công việc khác nhau theo các nơi làm việc tương ứng với hệ thống phân công lao động trong doanh nghiệp. Tại City View công tác phân công, bố trí lao động được thực hiện sau quá trình đào tạo lao động dưới sự chỉ đạo của ban giám đốc và trưởng các bộ phận.

Công tác phân công, bố trí lao động còn nhiều bất hợp lý trên các mặt:

- Doanh nghiệp chưa xác định chỉ tiêu về định mức lao động làm cơ sở để phân công, bố trí lao động.

- Trong quá trình phân công, bố trí lao động các cán bộ quản lý chưa xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho từng chức danh.

- Việc phân công trách nhiệm, quyền hạn của từng bộ phận không rõ ràng, cụ thể.

- việc phân công, bố trí nhân lực như vậy dẫn đến sự không phù hợp giữa khả năng của người lao động với công việc của họ, làm giảm chất lượng công việc, khó xác định trách nhiệm của mỗi cá nhân trong tập thể khách sạn.

2.6.2.5 Công tác duy trì, củng cố nguồn nhân lực

2.6.2.5.1 Đãi ngộ vật chất

- Tiền lương: mức lương cơ bản đối với nhân viên chính thức là 1.500.000 đồng / tháng. với nhân viên đang trong giai đoạn thử việc là 1.000.000 đồng / tháng.

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

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

- Đối với những nhân viên giỏi và tích cực trong công việc thì 6 tháng khách sạn sẽ xét tăng lương.

- Trả công ngoài giờ: số tiền mà nhân viên được trả khi làm thêm giờ được tính như sau:

- Số tiền thêm giờ = (mức lương 1 nhân viên / 26 công : 8h) * số giờ làm thêm.

- Đây là cách tính thời gian trước đây song hiện tại do lượng khách đến khách sạn ngày càng nhiều nên nhân viên sẽ được yêu cầu làm thêm ngoài giờ do yêu cầu của công việc. Số giờ làm thêm của nhân viên sẽ được cộng dồn để nghỉ bù.

- Do đặc thù của ngành kinh doanh lưu trú nên vào những ngày nghỉ như 30-4 hoặc mừng 1-5, dịp tết Nguyên Đán mỗi ngày làm việc theo số lượng công việc)

- Phụ cấp : Hiện tại vấn đề này mới bắt đầu để xem xét và triển khai trong thời gian tới.

- Tiền thưởng : Nhân viên làm việc tại khách sạn sẽ nhận được tiền thưởng và quà của công ty vào dịp cuối năm , đồng thời còn được hưởng thêm một tháng lương tương đương với mức lương của mỗi nhân viên hàng tháng, gọi là tháng lương thứ 13.

+ Ngoài ra ở đây còn áp dụng hình thức thưởng theo năng lực cá nhân :

- Phúc lợi : khách sạn ban hành quy định về việc mua bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội bằng việc trừ của mỗi nhân viên 5% lương hàng tháng

+ Nghỉ phép năm : Chế độ ngày nghỉ phép năm của nhân viên được quy định theo luật lao động. Nhân viên phải nộp đơn xin nghỉ phép năm trước 14 ngày làm việc. Tuy nhiên căn cứ vào yêu cầu công việc có thể yêu cầu nhân viên thay đổi ngày nghỉ phép năm.

+ Ngày nghỉ và các ngày lễ thì tất cả nhân viên đều được hưởng

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

theo quy định của luật lao động . Trong một tuần nhân viên được nghỉ một ngày (nhân viên trong các bộ phận trao đổi và phân công ngày nghỉ so le nhau và vẫn bảo đảm thời lượng làm việc).

+ Nghỉ ốm và thai sản : Tất cả nhân viên khi nghỉ ốm phải có xác nhận của bác sĩ tại cơ sở y tế .

Nhân viên nữ nghỉ thai sản được thực hiện như đã quy định trong luật lao động.

+ Các trường hợp nghỉ khác : Nhân viên sẽ được nghỉ về việc riêng có hưởng lương trong các trường hợp như đã quy định trong luật lao động

Trường hợp nhân viên muốn nghỉ không lương thì trước hết phải có sự đồng ý của trưởng bộ phận, sau đó được giám đốc điều hành phê duyệt. Thời gian nghỉ không lương không được vượt quá 1 tháng/ 1 năm

- Khi làm việc tại khách sạn nhân viên được phát phiếu ăn và được nghỉ tại khu vực dành cho nhân viên.

- Khách sạn có quà tặng cho nhân viên vào dịp tết, ngày sinh nhật được tổ chức hàng tháng, có quà trong dịp cưới hỏi...riêng nhân viên nữ có quà ngày 8-3 và 20-10.

2.6.2.5.2 Đãi ngộ phi vật chất

- Cơ hội thăng tiến: Ban giám đốc luôn tạo điều kiện cho người lao động phát huy khả năng của bản thân trong nhiều lĩnh vực nhằm đặt được những vị trí cao hơn trong công việc.

- Những nhân viên thực sự có năng lực và giàu kinh nghiệm được đề bạt đảm nhận các vị trí cao hơn với mức lương xứng đáng và trong quá trình hoàn thiện để đưa vào kinh doanh cơ sở lưu trú. Khách sạn sẽ tạo điều kiện cho những nhân viên đang làm việc tích cực vào những vị trí phù hợp với năng lực và trình độ.

Điều kiện làm việc:

- Thời gian làm việc của nhân viên là 8 giờ / ngày và 48 giờ / tuần. Bảng phân ca của bộ phận sẽ được thông báo trước ít nhất một tuần. Nhân viên sẽ

được bố trí thời gian làm việc cụ thể theo yêu cầu công việc của bộ phận. Phụ cấp ca đêm sẽ được chi trả cho nhân viên làm từ 22 giờ đến 6 giờ sáng hôm sau theo quy định của luật lao động.

- Khách sạn luôn dành những khoản tiền lớn 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.

2.6.2.6 Đánh giá hiệu quả lao động

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của từng nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự. Nó giúp khách sạn có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá đúng năng lực của nhân viên, quyết định một phần không nhỏ trong sự thành công của khách sạn.

Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị phải nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu được mục tiêu, phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc. Đồng thời phải hết sức thận trọng khi tiến hành đánh giá nhân viên. Đây còn là một công việc quan trọng, bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên, khích lệ hoặc kỉ luật nhân viên... giúp nhà quản trị trả lương một cách công bằng. Nếu việc đánh giá sơ sài, theo cảm tính, theo chủ quan sẽ dẫn tới những hậu quả xấu gây hại cho công tác quản trị nhân sự.

Trong công tác này khách sạn đã làm tương đối tốt và có hiệu quả. Đó là khách sạn thực hiện các cách đánh giá khác nhau: đánh giá theo từng tổ, từng bộ phận dựa vào doanh thu thực tế của khách sạn, dựa vào việc kiểm tra và theo dõi thái độ làm việc của nhân viên. Đồng thời cho cá nhân tự nhận xét về hiệu quả công việc của bản thân và tất nhiên kèm theo đánh giá nhận xét của trưởng các bộ phận. Bên cạnh đó khách sạn còn thường xuyên thực hiện cuộc thi tay nghề giữa các nhân viên trong từng bộ phận để từ đó nắm vững năng lực của từng nhân viên. Nhờ vậy mà trong việc đánh giá năng lực làm việc của nhân viên được công bằng, chính xác tạo hứng thú làm việc cho nhân viên khách sạn

2.6.2.7 Tiền lương, chính sách khen thưởng, kỷ luật, đãi ngộ

Chế độ tiền lương cho cán bộ nhân viên được khách sạn áp dụng dựa trên quy định của Nhà nước. Chế độ này áp dụng đối với tất cả các lao động trực tiếp và gián tiếp. Riêng ở bộ phận lao động trực tiếp nếu làm thêm giờ hoặc nhiều ca một lúc thì được trả lương làm thêm và được bình bầu theo loại A, B, C. Tiền lương tối thiểu do Nhà nước quy định nhân với hệ số lương.

Để động viên tinh thần, đời sống vật chất cho người lao động thì ngoài việc làm thêm ra khách sạn còn tổ chức khen thưởng tặng quà và tổ chức liên hoan cho cán bộ nhân viên vào dịp lễ tết (riêng tết Nguyên Đán có tháng lương thứ 13 cho nhân viên, cộng tiền thưởng tùy theo năng lực, vị trí công việc của từng người).

*Hình thức trả lương

Tính theo 2 hệ số: hệ số lương cơ bản của Nhà nước

hệ số lương theo sản phẩm

- Đối với nhân viên thủ việc được hưởng 90% lượng sản phẩm:
- . Hệ số lương cơ bản được tính theo quy định của Nhà nước ở các trình độ khác nhau và theo nghề nghiệp.

- . Còn hệ số lương sản phẩm tính theo quy định của khách sạn dựa trên doanh thu, lợi nhuận, năng lực, vị trí làm việc, ý thức kỷ luật của người lao động.

- Hình thức trả lương: bằng tiền mặt và trả vào ngày mùng 10 hàng tháng.

*Hình thức thưởng:

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

*Phúc lợi được hưởng: khách sạn đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động theo quy định là 15% (còn 9% do người lao động tự đóng).

***Kỷ luật**

- Phạt khiển trách
- Phạt hành chính
- Đuổi việc

Cán bộ nhân viên trong khách sạn đều được hưởng nhiều chính sách ưu đãi khác vào ngày nghỉ lễ tết theo quy định của Nhà nước. Hơn nữa ban lãnh đạo còn chỉ đạo kinh doanh thêm để tận thu cho khách sạn và cải thiện, nâng cao hơn nữa đời sống của cán bộ nhân viên trong khách sạn như cho thuê và phục vụ đám cưới, sinh nhật, tổ chức tiệc, hội nghị, hội thảo của các cơ sở bên ngoài thì nhân viên phục vụ sẽ được hưởng tiền phục vụ theo số lợi nhuận dựa trên ngày công đi làm sau khi đã nộp thuế cho Nhà nước.

Ví dụ khi phục vụ 2 đám cưới được quyết toán trong thời gian em thực tập tại khách sạn là mỗi nhân viên được trả 250.000 đồng / 2 ngày công.

2.7 Nhận xét chung về công tác quản trị nhân lực tại City View hotel

2.7.1 Những kết quả đã đạt được (điểm mạnh).

2.7.1.1 Về đội ngũ lao động

Ưu điểm lớn nhất đó là đa số mọi người đều rất yêu công việc và thích làm việc tại khách sạn bởi những lý do sau:

- Thứ nhất, họ đều khẳng định rằng khách sạn không chỉ tạo công ăn việc làm cho người lao động mà còn tiến hành làm việc đó song song với việc đảm bảo tiêu chuẩn của khách sạn.

- Thứ hai, vì phương châm tuyển dụng của khách sạn là dựa vào kiến thức, tuyển thái độ nên phần lớn nhân viên trong khách sạn đều có phẩm chất đạo đức, phẩm chất nghề nghiệp và kỹ năng lao động tốt.

- Thứ ba, người lao động ở đây đều rất trẻ nên tinh thần đoàn kết và tương trợ nhau rất cao. Từ đó công việc của khách sạn không bao giờ bị ngưng trệ hay dờ dang do lao động nghỉ việc bừa bãi.

- Thứ tư, khách sạn cũng đề cao năng lực lãnh đạo và ý chí làm việc của các nhân viên bên cạnh đó là sự nghiêm túc trong giờ giấc làm việc, kỷ luật lao động cao, thái độ lịch sự văn minh trong giao tiếp.

2.7.1.2 Về năng lực quản lý nhân lực.

Trước hết, cần nhắc đến là tất cả các trường bộ phận hiện đang công tác tại khách sạn cũng như những người được tuyển chọn làm lãnh đạo tại khách sạn đều có những ưu điểm và lợi thế rất lớn đó là: kinh nghiệm thực tế làm việc tại khách sạn. Những nhà lãnh đạo hoặc quản lý này thường là những nhân viên gắn bó với khách sạn ngay từ thuở ban đầu và có nhiều thành tích kinh doanh đáng kể trong các năm, những nhà lãnh đạo này cũng đều có thời gian làm việc nhất định thường là 1 đến 2 năm, nếu những đóng góp cũng như thành tích của họ trong thời gian đương nhiệm là tăng thường xuyên thì họ tiếp tục giữ chức vụ này trong thời gian tới. Đặc biệt là để giúp khách sạn hay trực tiếp là giúp giám đốc quản lý và đánh giá được năng lực của trường bộ phận thì phòng nhân sự khách sạn tiến hành thu thập phiếu ý kiến điều tra và những nhận xét của nhân viên các bộ phận về các trường bộ phận. Việc này đã được tiến hành rất nghiêm túc, khách quan và thu được những thông tin cần thiết. Chính nhờ nỗ lực của đội ngũ nhân viên trong khách sạn và sự lãnh đạo sáng suốt của các nhà quản trị nhân lực mà đến nay khách sạn đã đạt được những kết quả đáng mừng. Điều này được thể hiện rất rõ qua những kết quả kinh doanh không ngừng tăng theo từng năm của khách sạn và những chỉ tiêu cụ thể như sau:

- Về công tác tuyển dụng lao động: tiến hành việc liên kết tuyển dụng tại các trường đại học, cao đẳng, trường dạy nghề về du lịch, khách sạn.
- Về công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực: tiến hành việc chuyên môn hóa từ công tác thu hút đến hoạt động đào tạo nhân lực.
- Về công tác phân công, bố trí nhân lực: tạo cho người lao động vị trí làm việc phù hợp với khả năng của họ.
- Về thị trường, cơ cấu khách: ngày càng mở rộng nguồn khách và thị trường khách phong phú đa dạng hơn.
- Về thị trường lao động: thị trường lao động phong phú, trẻ và có học vấn.

- Về lương, phúc lợi của người lao động: tạo cho người lao động môi trường làm việc phù hợp, tổ chức cho nhân viên đi du lịch thường niên.

- Về công tác khác: đưa ra chiến lược marketing quảng bá thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng.

2.7.2 Những hạn chế(điểm yếu)

Ngoài những ưu điểm nổi bật trên đội ngũ nhân viên khách sạn vẫn còn một số nhược điểm, hạn chế cần được khắc phục như:

- Thứ nhất, một số nhân viên còn lười biếng do suy nghĩ “đông người làm càng thêm rắc rối, hỏng việc” phần lớn nhân viên có tâm lý này ở các bộ phận nhà hàng, bếp và buồng.

- Thứ hai, vấn đề nhân lực có trình độ là một vấn đề bức xúc hiện nay, vì chiến lược giảm chi phí để tăng lợi nhuận khách sạn đã cắt giảm nhân công trong khi công việc không những giảm mà còn tăng lên. Nguồn nhân lực nói chung còn thiếu, khách sạn còn phải tiếp nhận thêm sinh viên thực tập từ các trường đại học, cao đẳng, trung cấp nghề, tuy có sự giúp đỡ của lực lượng này nhưng họ vẫn bị hạn chế về chất lượng và chưa có kinh nghiệm trong công việc.

- Thứ ba, là ý thức của lao động trẻ chưa cao. Hầu hết nhân viên giỏi và có khả năng làm việc tốt đều có tâm lý chỉ làm việc tại khách sạn trong thời gian tạm thời, sau khi có cơ hội họ sẽ được những khách sạn hay công ty khác chung dụng hoặc chuyển sang lĩnh vực khác, phải chăng khách sạn đã có những chính sách phát triển nhân lực và đãi ngộ chưa hợp lý?

- Thứ tư, khách sạn đã chú trọng vào việc nâng cao trình độ nhân viên mà ít quan tâm đến ý thức làm việc và thái độ phục vụ của họ. Một vấn đề có thể coi là nghiêm trọng đó là vấn đề nhân viên lợi dụng công việc của mình để kiếm lợi cá nhân, hai bộ phận điển hình đó là nhà hàng và lễ tân do sự quản lý không chặt chẽ nên bị thất thoát tạo cơ hội cho những nhân viên có ý đồ xấu hành động.

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

- Thứ năm, năng lực xử lý tình huống và giải quyết vấn đề chưa cao do tâm lý sợ trách nhiệm và phần nhiều nhân viên chưa hiểu hết được công cụ làm việc họ có sẵn trong tay đó là phải nắm bắt rõ những dịch vụ mà khách sạn cung cấp cho khách hàng. Một số trường hợp nhân viên khách sạn còn có thái độ coi thường khách, phân biệt đối xử với khách.

Ví dụ: Như việc phục vụ khách đám cưới người Việt, nhân viên có thái độ thiếu nhiệt tình, thậm chí còn nói xấu sau lưng khách. Hay với khách người nước ngoài, nhân viên thường có tư tưởng rằng họ không biết tiếng Việt nên đã có những câu nói không lịch sự thậm chí là tục tĩu bằng tiếng Việt ngay cả khi khách đang ngồi trước mặt.

Tất cả những điều đó gây ảnh hưởng xấu tới hình ảnh của khách sạn với khách hàng, vấn đề này khách sạn cần khắc phục để tạo uy tín với khách hàng. Điều này phản ánh trong quy trình phục vụ khách nhân viên trong khách sạn không đề cao tính văn hoá, tính văn minh, lịch sự.

*Về phía các nhà quản lý còn một số hạn chế là:

Có những bộ phận người quản lý chưa nhìn thấy rõ năng lực cá nhân của bộ phận mình nên thiếu sự quan tâm, đề bạt nhân viên kịp thời đã làm giảm sự nhiệt tình sức sáng tạo của nhân viên.

Khách sạn chưa thường xuyên tổ chức các cuộc thi nâng bậc, thi tay nghề cho nhân viên nên chưa kích thích khả năng làm việc và tinh thần cống hiến ý tưởng cho khách sạn. Những cuộc thi tay nghề giữa nhân viên các bộ phận bếp, buồng, bàn...hoàn toàn có thể diễn ra dưới nhiều hình thức khác nhau, không quá tốn kém chi phí tổ chức mà lại mang lại hiệu quả cao cho khách sạn như: thu hút người lao động tham gia thi tài để thể hiện mình, gây sự tò mò, hấp dẫn, thích thú cho khách hàng, khuyến khích người lao động nâng cao tay nghề.

Vấn đề giám sát, theo dõi kỉ luật lao động cũng cần được đề cao hơn nữa. Mặt khác, các nhà quản lý muốn nâng cao hiệu quả sử dụng lao động cần chú trọng vấn đề đào tạo, bồi dưỡng lao động mới và nâng cao trình độ cho lao động cũ bằng các hình thức khen thưởng, kỷ luật, kiểm tra...

Tiểu kết chương 2

City View Hotel tuy là khách sạn mới thành lập, hệ thống cơ sở vật chất hiện đại đạt tiêu chuẩn quốc tế cùng một vị trí thuận lợi, không gian thoáng đãng, đây thực sự là một địa điểm lý tưởng để mọi đối tượng khách lựa chọn.

Thông qua việc phân tích những vấn đề về lao động, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, công tác quản trị nhân lực, các kết quả của hoạt động kinh doanh...ta có thể thấy với cơ cấu bộ máy tổ chức khoa học, lực lượng lao động trẻ, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao và được đào tạo để làm việc theo một dây chuyền chuyên môn hoá tạo hiệu quả cao, khách sạn đã đạt được những thành tựu đáng mừng: công suất sử dụng buồng phòng ở mức cao và ổn định, nguồn khách của khách sạn chủ yếu là khách du lịch theo đoàn hay khách nước ngoài đến Hải Phòng công tác lâu dài, thường lưu trú dài hạn và gắn bó với khách sạn, đời sống cán bộ nhân viên ngày càng được cải thiện. Có được những kết quả đó ngoài việc có một chiến lược kinh doanh hợp lý còn nhờ có sự đoàn kết, nỗ lực phấn đấu của ban lãnh đạo cùng toàn thể nhân viên các bộ phận trong khách sạn.

Nhưng bên cạnh đó khách sạn cũng gặp phải những khó khăn: chịu sức ép cạnh tranh lớn về giá cả với các khách sạn đã thành lập trước đó, thị trường khách hạn chế...các dịch vụ bổ sung của khách sạn đã có nhưng chất lượng kém, kém hấp dẫn, đơn điệu. Vấn đề cần khắc phục những hạn chế đó ra sao thì đó sẽ là nội dung cơ bản được đề cập đến trong chương 3.

Chương 3:

Giải pháp phát triển và hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn

3.1 Cơ sở xây dựng những giải pháp

Những đề xuất về công tác quản trị nhân lực mà khoá luận đưa ra xuất phát từ thực trạng đã trình bày ở chương 2 và một số cơ sở chủ yếu như sau:

3.1.1 Xu hướng hoàn thiện đội ngũ nhân lực và công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp

Trong sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất gay gắt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường, đòi hỏi các nhà quản trị phải có quan điểm mới, cách nhìn và định hướng mới, lĩnh hội được những phương pháp mới và nắm vững những kỹ năng mới về quản trị con người. Trong xu thế chung đó các cán bộ quản lý tại khách sạn City View đã đưa ra những định hướng hoàn thiện đội ngũ nhân lực và công tác quản trị doanh nghiệp. Cụ thể là:

- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức phù hợp với tình hình phát triển của đơn vị.
- Xây dựng và tổ chức chiến lược phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu về lao động ở thời điểm hiện tại và tương lai.
- Hoàn thiện đội ngũ nhân lực cả về số lượng và chất lượng nhằm phát huy những điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu đang mắc phải.
- Phân công cụ thể, rõ ràng đến từng bộ phận các nội dung công tác quản trị nhân lực và tổ chức giám sát thực hiện.

3.1.2 Mục tiêu của doanh nghiệp

Về công tác quản trị nhân lực: doanh nghiệp đã đưa ra các mục tiêu cho từng nội dung.

- Trong công tác hoạch định nhân lực: xác định rõ các chức danh tham gia quá trình hoạch định nhân lực.
- Trong công tác thu hút nguồn nhân lực: tiến hành việc thực hiện việc

lien kết tuyển dụng tại các trường đại học, cao đẳng, trường dạy nghề về du lịch.

- Trong công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực: tiến hành việc chuyên môn hoá từ công tác thu hút đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Trong công tác phân công, bố trí nhân lực: thành lập tiểu ban về kỷ luật và nâng lương, tạo cho người lao động môi trường làm việc phù hợp, thành lập tổ chức công đoàn, thường xuyên tổ chức cho nhân viên đi du lịch và học hỏi kinh nghiệm thường niên.

Về các công tác khác: tập trung nhiều nhất vào lĩnh vực kinh doanh. Doanh nghiệp đưa ra chiến lược marketing nhằm quảng bá thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng như qua truyền hình, báo, đài, tạp chí đồng thời xây dựng hệ thống biển quảng cáo tại nhiều điểm trên một địa bàn thành phố Hải Phòng và các vùng lân cận.

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

Hiện nay, Công ty cổ phần Lâm Việt đang trên đà phát triển, triển khai xây dựng City View hotel thành một khách sạn với tổng số phòng là 39 phòng, trong đó có 5 phòng VIP. Dự kiến thời gian tới công ty sẽ cho xây dựng thêm một khách sạn 3 sao ngoài Cát Bà. Quy mô của khách sạn này lớn hơn City View và dịch vụ được mở rộng hơn. Đó là ngoài những dịch vụ sẵn có và truyền thống của khách sạn thì khách sạn được xây dựng ở Cát Bà sẽ tăng số lượng các dịch vụ bổ sung: massage, gội đầu thư giãn, bể bơi, khu vui chơi giải trí....

Nếu như City View tập trung vào kinh doanh lưu trú chưa chú trọng vào kết hợp lữ hành thì khách sạn ở Cát Bà sẽ kết hợp chặt chẽ trong việc kinh doanh hai lĩnh vực này nhằm mang lại doanh thu và đạt hiệu quả kinh doanh một cách tối ưu. Tuy nhiên để thực hiện được mục tiêu mà ban lãnh đạo Công ty cổ phần Lâm Việt nói chung và City View nói riêng cần nâng cao đoàn kết, sự đồng lòng nhất trí rất cao độ, phải tận dụng mọi cơ hội để đạt được kết quả theo đúng kế hoạch đã đề ra.

Cụ thể là ban lãnh đạo khách sạn nên có những định hướng cụ thể, bám

sát và phù hợp với tình hình thực tế.

Do hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng bắt nguồn từ khách hàng và nhu cầu của khách hàng. Khách sạn City View cũng là một doanh nghiệp, thực hiện hạch toán kinh doanh độc lập. Nắm bắt được thực tế và dựa vào kết quả kinh doanh của khách sạn mà Ban giám đốc khách sạn đã có những định hướng cụ thể:

***Phục vụ khách**

Nghiên cứu nhu cầu của khách hàng: khách sạn đã có những đầu tư đáng kể vào khâu nghiên cứu thị trường khách hàng. Tuy nhiên đạt hiệu quả chưa cao. Số lượng khách đến lưu trú và ăn uống tại khách sạn có xu hướng tăng nhưng đó mới chỉ là khách nội địa, còn số lượng khách quốc tế còn hạn chế. Những thông tin về chất lượng dịch vụ của khách sạn tới khách hàng chưa chính xác. Bởi chất lượng dịch vụ khách hàng chưa thực sự được quan tâm cho từng đối tượng khách hàng.

Vấn đề đặt ra cho các nhà quản trị là phải luôn luôn quan tâm và trả lời câu hỏi: khách hàng hiện tại và thị trường khách tiềm năng của mình là ai? Nhu cầu chính của họ là gì? Nhận xét được khả năng đáp ứng của khách sạn mình như thế nào?

Việc hiểu rõ thị trường mục tiêu, nhu cầu đòi hỏi của thị trường hiện tại và thị trường tiềm năng cũng sẽ giúp cho khách sạn dễ dàng thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng giúp khách sạn xác định rõ tiêu chuẩn dịch vụ sẽ cung cấp.

Mục đích của việc tìm hiểu nhu cầu của khách hàng khách sạn nắm bắt được những thông tin sau:

- Khách hàng biết được gì về đặc trưng của dịch vụ mà khách sạn sẽ cung cấp?
- Ai là khách hàng của khách sạn và khách hàng mong muốn điều gì?
- Khách hàng nhìn nhận về khách sạn như thế nào?

Việc tìm hiểu mong đợi thực sự của khách hàng mục tiêu là điều cần

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

thiết nhằm giúp khách sạn cung cấp dịch vụ có chất lượng cao đáp ứng được đúng và đủ yêu cầu của khách. Khách sạn cung cấp các dịch vụ có chất lượng cao cho người yêu dung và nghiên cứu marketing chính là mật mã để giúp khách sạn nói riêng và các doanh nghiệp trong ngành hiểu biết mong đợi của khách hàng và sự cảm nhận của họ và chất lượng dịch vụ mà khách sạn cung cấp trên thị trường. Thông qua hoạt động nghiên cứu nhu cầu khách hàng khách sạn có thể đưa ra các định hướng để đạt mục đích sau:

- Nhận ra những điểm đã làm khách hàng không hài lòng và những thiếu sót cần phải khắc phục.

- Nhận ra những yêu cầu mong đợi thực sự của khách hàng về dịch vụ.

- Kiểm tra và theo dõi quá trình thực hiện tại khách sạn.

- So sánh sự thực hiện cung cấp dịch vụ của khách sạn với đối thủ cạnh tranh.

- Đo lường hiệu quả của những thay đổi trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ tại khách sạn.

- Đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên, của các bộ phận để ghi nhận và khen thưởng.

- Tìm hiểu mong đợi của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ mới.

- Theo dõi những thay đổi trong sự mong đợi của khách hàng.

- Dự đoán những mong đợi của khách hàng trong tương lai.

Như vậy, tìm hiểu được nhu cầu của khách hàng chính là tìm ra được những mong đợi của khách hàng để phục vụ khách ngày một tốt hơn, đáp ứng qua nhu cầu của khách hàng. Cần chú ý rằng, với mỗi đối tượng khách khác nhau thì khách sạn phải thiết lập được quy trình phục vụ phù hợp nhằm đạt được những mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là lợi nhuận.

- Nâng cao quá trình quản lý chất lượng dịch vụ: bao gồm các bước sau:

Bước 1: Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ: Trong ngành kinh doanh khách sạn, hoàn thiện quy trình thực hiện công nghệ phục vụ giúp các khách sạn

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

chuẩn hoá các dịch vụ để cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhất quán cho khách hàng. Khách sạn cần phải thiết lập quy trình cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực và quản lý tốt những vấn đề có thể xảy ra làm ảnh hưởng xấu tới quy trình công nghệ phục vụ của các bộ phận trong kinh doanh khách sạn. Nhờ đó, khách sạn thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ phù hợp với những yêu cầu đòi hỏi của khách hàng mục tiêu rất quan trọng. Nếu khách sạn không chuẩn hoá có nghĩa là dịch vụ được thực hiện một cách cứng nhắc. Tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng là phải đảm bảo hầu hết các khía cạnh quan trọng của dịch vụ đang thực hiện cao hơn hoặc chi phí ngang bằng so với mong đợi của khách hàng. Điều đó không có nghĩa là tất cả các hoạt động cung cấp dịch vụ đều được kiểm tra một cách thống nhất, sử dụng tiêu chuẩn dịch vụ theo hướng hướng tới khách hàng cho phép và có xu hướng tăng sự uỷ quyền cho nhân viên khách sạn trong quá trình thực hiện công việc cụ thể. Sự thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng nhất quán được thực hiện dựa trên cơ sở của việc xây dựng tiêu chuẩn để hướng dẫn nhân viên cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực. Nhân viên có thể cảm nhận chính xác họ cung cấp dịch vụ tốt như thế nào? Mất bao nhiêu thời gian để thực hiện các hoạt động phục vụ? Số lần cung cấp dịch vụ mắc lỗi? Giải quyết phàn nàn của khách hàng nhanh như thế nào?...Nhờ đó họ sẽ cố gắng hoàn thiện hoặc phục vụ khách hàng bằng việc xác định mục tiêu để đáp ứng và vượt qua mong đợi của khách hàng. Tất cả các tiêu chuẩn dịch vụ của khách sạn được xây dựng là nhằm đạt được mục tiêu ngày càng nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả kinh tế, giảm thiểu các chi phí bất hợp lý và cuối cùng nâng cao chất lượng dịch vụ, làm hài lòng khách hàng và phát triển khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Dịch vụ tạo ra là để phục vụ khách hàng, do đó tiêu chuẩn dịch vụ của khách sạn phải dựa trên cơ sở những yêu cầu đòi hỏi và mong đợi của khách hàng đặc biệt là thị trường khách mục tiêu và vì thế nó cũng phải đo lường bởi khách hàng. Tiêu chuẩn này phải được lựa chọn một cách thận trọng để

phù hợp với mong đợi của khách hàng mục tiêu của khách sạn.

Bước 2: Tiến trình áp dụng tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ:

- Huấn luyện và đào tạo: cán bộ lãnh đạo chịu trách nhiệm về đào tạo và giáo dục cấp dưới của mình. Trên cơ sở những định mức, tiêu chuẩn đã xây dựng người thừa hành phải được hướng dẫn một cách cụ thể. Cần đào tạo huấn luyện để mọi người có đủ nhận thức về mức độ đảm đương công việc của mình, sẽ tạo điều kiện hình thành những con người tin cậy, có thể trao quyền lực cho họ. Nên quản trị trên tinh thần nhân văn, dựa trên niềm tin con người và những phẩm chất tốt đẹp của họ.

- Sau khi xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn hoá các phương pháp cần tổ chức thực hiện công việc. Trong thực tế các tiêu chuẩn và quy chế luôn không hoàn hảo và điều kiện thực hiện lại thường xuyên thay đổi. Bởi vậy, nhà quản trị cần phải luôn đổi mới cập nhật các tiêu chuẩn, quy chế trên cơ sở những kinh nghiệm, trình độ, ý thức tự giác, tính sáng tạo... để không ngừng cải tiến nâng cao hiệu quả công việc của các bộ phận và toàn khách sạn.

Bước 3: Kiểm tra đều đặn thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của khách sạn:

Mục tiêu của giai đoạn này sử dụng kết quả đo lường để chọn lọc ra những điểm ngấm trong quy trình và vạch ra tiêu chuẩn dịch vụ. Quy trình tiêu chuẩn và đo lường cần được kiểm soát để đảm bảo rằng khách sạn đang phục vụ tốt khách hàng và khuyến khích nhân viên cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách. Đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn cho phép người quản lý kiểm soát thực tế hơn là dựa trên tầm nhìn, mục tiêu chiến lược mong muốn của khách sạn. Người quản lý có thể sử dụng số liệu thực tế để phân tích và ra quyết định.

Giải quyết phàn nàn của khách hàng: khách sạn có thể nhận nhiều lời phàn nàn khác nhau từ khách hàng, qua đó giúp khách sạn hiểu đúng những nguyên nhân có thể làm khách hàng mất lòng tin.

Kiểm soát hoạt động phục vụ của nhân viên lỏng lẻo, không tuân thủ các

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

tiêu chuẩn dịch vụ đã được quy định của khách sạn.

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

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

Tất cả những thiếu sót này mang lại cảm giác tiêu cực và những phản ứng không mong đợi của khách hàng, khách hàng có thể rời bỏ khách sạn, kiến nghị lên cấp trên, hoặc nói với khách hàng khác về những cảm giác, kinh nghiệm không tốt và thậm chí còn kiện lên hội bảo vệ người tiêu dùng.

Khách hàng luôn mong đợi sự công bằng trong chính sách, nguyên tắc và thời gian quá trình xử lý phàn nàn. Họ muốn dễ dàng tiếp cận quy trình, muốn được giải quyết nhanh chóng. Họ thích được giải quyết ngay khi gặp rắc rối lần đầu tiên, thích được đối xử lịch sự trung thực và quan tâm. Bởi vậy giải quyết nhanh chóng kịp thời những phàn nàn của khách hàng là yếu tố rất quan trọng giúp việc nâng cao chất lượng dịch vụ.

Bước 4: Thực hiện những tác động của quản trị thích hợp.

Sau khi kiểm tra, tìm ra nguyên nhân dẫn đến những thiếu sót trong quá trình phục vụ cho khách hàng. Nhà quản trị cần thực hiện những tác động điều chỉnh này là phải áp dụng các biện pháp để tránh lặp lại những sai lệch đã được phát hiện. Cần phải loại bỏ được các nguyên nhân gây nên những sai lệch bằng cách dò đến cội nguồn của vấn đề và áp dụng các biện pháp ngăn ngừa thích hợp.

Làm tốt những điều trên chính là những biện pháp hiệu quả nhằm hoàn thiện liên tục chất lượng dịch vụ khách sạn và làm cho họ tình nguyện trở thành các khách hàng trung thành và lâu dài của khách sạn.

Vấn đề đặt ra đối với khách sạn là phải liên tục nâng cao chất lượng dịch vụ của mình. Không bao giờ chấm dứt việc nâng cao chất lượng dịch vụ được thừa nhận là cần thiết đối với bất kỳ doanh nghiệp kinh doanh nào muốn tồn tại và thành công trên thị trường. Thực tế đã chỉ ra rằng việc nâng cao chất lượng dịch vụ sẽ góp phần nâng cao lợi nhuận, giảm chi phí và nâng cao vị

thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

***Hoàn thiện cơ sở vật chất**

Bên cạnh những ưu điểm thì cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn vẫn còn những hạn chế làm ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ của khách sạn. Cần phải có giải pháp nhằm bổ sung, thay thế hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn. Biện pháp này đã và đang được khách sạn thực hiện.

Phòng ăn, phòng tiệc của khách sạn: cần trang bị thêm dụng cụ đồ ăn đồng bộ, sang trọng, có lọ hoa tươi cho mỗi bàn. Cần thay thế những dụng cụ cũ, hỏng không còn đảm bảo tính thẩm mỹ. Trang trí tại phòng sao cho phù hợp với từng đối tượng khách hàng, theo từng mùa vụ trong năm....

- Bộ phận quầy bar:

Khách sạn cần có quầy bar riêng để phục vụ đồ uống.

Tại bộ phận bếp: cần được cải tạo, đầu tư hệ thống thông gió để khói không toả ra các khu vực khác. Chất lượng các dụng cụ chế biến đang giảm dần, cần phải thay thế ngay những dụng cụ quá cũ, hỏng hóc để không làm ảnh hưởng tới chất lượng món ăn phục vụ cho khách hàng.

- Bộ phận buồng:

Hiện nay khách sạn có mong muốn xây dựng thêm nhiều phòng nghỉ với chất lượng cao. Cơ sở vật chất kỹ thuật là rất cần thiết để tạo ra phòng tiện nghi, lịch sự, hiện đại, an toàn. Cơ sở vật chất kỹ thuật phải bao gồm đầy đủ trang thiết bị và có đủ các thiết bị đồ gỗ: giường đơn, giường đôi, trên giường có đệm dày, ga gối, chăn và tấm phủ giường. Tủ các loại: tủ quần áo, tủ đầu giường, giá để hành lý, bàn trang điểm, bàn ti vi, bàn làm việc, bàn trà, ghế. Các thiết bị đồ điện và tự động như: tủ lạnh, mini bar, điều hoà nhiệt độ, điện thoại quốc tế ổ điện dự trữ để sử dụng máy tính kết nối mạng. Hệ thống khoá cửa bằng thẻ có mã số đồng thời nối liền mạch điện, kết an toàn. Các loại đèn: đèn bàn làm việc, đèn ngủ, đèn đứng, đèn phòng và bao gồm rèm ngày và rèm đêm. Ngoài các thiết bị, dụng cụ chủ yếu được nêu trên còn có dụng cụ pha trà, pha cà phê, ấm điện, khay chè, gạt tàn, lọ hoa, bộ đồ ăn hoa quả, dép đi trong phòng, quyển gấp đựng tài liệu hướng dẫn gồm các tờ giới

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

thiệu khách sạn, các dịch vụ trong khách sạn, thực đơn phục vụ tại buồng, các số điện thoại quan trọng, phong bì, giấy viết thư, tờ fax, ảnh quảng cáo, danh bạ điện thoại, một số tạp chí....Phòng vệ sinh phải đầy đủ có các thiết bị dụng cụ: bồn rửa tay, vòi hoa sen, bồn tắm, toilet, vòi nóng lạnh, gương soi, giá gương, thùng rác, máy sấy tóc, điện thoại.... Các vật phẩm: xà phòng, thuốc đánh răng, bàn chải, dầu gội, kem dưỡng da, mũ chụp tóc, giấy vệ sinh, kim chỉ, lược.....Tiện nghi trang thiết bị trong phòng nghỉ cần đồng bộ, chất lượng tốt, bài trí hài hoà phù hợp với sở thích và tính thẩm mỹ của từng đối tượng khách hàng.

- Bộ phận lễ tân:

Khu vực đại sảnh, nơi khách ngồi chờ làm thủ tục nhập phòng hoặc trả phòng còn tương đối nhỏ. Hiện nay khu vực này rất hẹp và không thoáng. Khách sạn cần phải mở rộng và bài trí khu vực này cho thoáng, tiện cho khách nghỉ ngơi, chờ đợi. Hình ảnh bộ phận sảnh có thể gây ấn tượng ban đầu cho khách hàng là tốt hoặc xấu về cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn.

*Phát triển nguồn nhân lực

Hiện nay khách sạn có tổng số lao động là 35 người, để đáp ứng nhu cầu của sự phát triển trong khách sạn và tương xứng với hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn có nhu cầu tuyển thêm nhân viên và thường xuyên nhận các sinh viên thực tập tại các trường Trung học chuyên nghiệp, cao đẳng và đại học vào thực tập, đặc biệt là các nhân viên bàn, bar sử dụng nhiều sức người. Bên cạnh việc phát triển về mặt số lượng thì các cán bộ lãnh đạo cũng tạo điều kiện về mọi mặt để cho nhân viên trong khách sạn có thể phát huy hết khả năng của bản thân như: tạo điều kiện cho nhân viên học thêm để nâng cao trình độ chuyên môn, cho đi học các lớp đào tạo cán bộ học ngoại ngữ. Đặc biệt là mời chuyên gia về dạy theo định kỳ cho nhân viên. Giúp cho nhân viên nhận thức đúng đắn về nghề và cải thiện được cuộc sống của bản thân. Hơn nữa khách sạn còn thường xuyên tổ chức các cuộc bình bầu, chọn ra những người quản lý và những nhân viên ưu tú vào các dịp lễ tết trong năm nhằm khuyến khích, động viên nhân viên hăng say làm việc một cách có hiệu quả.

3.2 Một số kinh nghiệm

Là một khách sạn mới thành lập vẫn còn non trẻ nên khách sạn City View về vấn đề quản lý và phát triển nguồn nhân lực tại đây có nhiều hạn chế từ cách tuyển dụng, tuyển chọn, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực. Nhìn từ góc độ quản lý, công đoạn tuyển dụng thường không được tuyển dụng theo mong muốn. Điều này ta sẽ nhìn thấy rõ ràng trong quy định được làm nhân viên chính thức của khách sạn. Những yêu cầu tuyển dụng phải thông qua nhiều thủ tục. Hơn nữa việc tuyển dụng, tuyển chọn hầu hết thường thiếu công bằng và không tuyển được đối tượng như mong muốn. Do thị trường tuyển dụng bó hẹp, đối tượng tuyển dụng phần lớn là con ông cháu cha trong khách sạn hay nơi có mối quan hệ quen biết và tạo dựng cơ chế xin- cho, chứ chưa chắc đã có trình độ chuyên môn hay tay nghề tốt. Đây cũng là vấn đề bất cập ở nhiều doanh nghiệp Việt Nam.

Sử dụng chuyên môn còn hạn chế: trước tiên về mặt cơ sở vật chất kỹ thuật tại khách sạn chưa đáp ứng được hết khả năng của nhân viên hoặc nhân viên chưa có khả năng sử dụng trang thiết bị kỹ thuật. Ví dụ nhân viên lễ tân sử dụng chưa thành thạo máy tính. Một số nhân viên không phải là những người học chuyên ngành du lịch nên thiếu những kiến thức cơ bản của ngành khách sạn. Nhìn chung sự chuyên nghiệp trong du lịch không cao.

Chế độ đãi ngộ phụ thuộc lớn vào tình hình kinh doanh của khách sạn, không khuyến khích người lao động dẫn đến việc phát triển nguồn nhân lực rất nhiều bất cập, hệ số luân chuyển lao động trong khách sạn là lớn. Việc hoạch định nguồn nhân lực gặp nhiều khó khăn. Đời sống của người lao động không được dư giả. Từ những kinh nghiệm trên em xin đưa ra một vài giải pháp.

3.3 Một số đề xuất và giải pháp hoàn thiện và phát triển nguồn nhân lực

3.3.1 Những giải pháp chung

Trên cơ sở vận dụng những kiến thức đã học và những hiểu biết ban đầu về khách sạn City View, qua thời gian ngắn thực tập tại khách sạn em xin

manh đản đề xuất một số khuyến nghị chung hy vọng sẽ gúp phând nhỏ bé cùng khách sạn khắc phục những khó khăn hạn chế, phấn đầud đạt mục tiêu đề ra, đưa khách sạn phát triển hơn nữa.

Các khuyến nghị chung bao gồm:

3.3.1.1 Xây dựng chương trình phát triển nguồn nhân lực tại khách sạn

Chương trình định hướng công việc và phát triển nhân viên mới: tạo điều kiện cho nhân viên mới tìm hiểu về khách sạn, ý thức đưoc vị trí, vai trò của mình và bộ phận mình sẽ làm việc.

Chương trình đào tạo bồi dưỡng phát triển đội ngũ nhân viên: khách sạn nên theo dõi quá trình phát triển chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng làm việc của nhân viên bộ phận để làm cơ sở cho việc hoạch định, tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng. Cân nhắc giữa chi phí đào tạo và hiệu quả sử dụng nhân viên sau đào tạo để lập kế hoạch đào tạo thích hợp với mỗi công việc. Đồng thời, khách sạn nên có kế hoạch luân chuyển nhân viên giữa các bộ phận để nhân viên hiểu biết nhiều hơn về công việc của nhau. Từ đó, đề ra biện pháp quản trị có hiệu quả.

Chương trình đề bạt, thăng tiến: ban lãnh đạo phảo tạo môi trường bình đẳng để khuyến khích nhân viên. Các tiêu chuẩn, điều kiện cụ thể đối với từng vị trí công tác cần đưoc công bố công khai. Những người đưoc đề bạt vào vị trí cao hơn phải là người giỏi hơn.

3. 3.1.2 Nâng cao công tác đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nâng cao tính chủ động trong công tác đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ: các khách sạn cần phải xây dựng quy trình công nghệ chuẩn hoặc xây dựng chất lượng dịch vụ theo tiêu chuẩn ISO. Trên cơ sở đó, mọi người lao động, mọi bộ phận phải đưoc học tập, bồi dưỡng và thực hiện theo quy trình. Do đó công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân viên phải là nhiệm vụ thường xuyên của khách sạn.

Tăng cường sự liên kết, hợp tác với các cơ sở đào tạo:

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

+ Liên kết giữa khách sạn và các cơ sở đào tạo nhằm phát triển mô hình đào tạo tại các doanh nghiệp theo đơn đặt hàng. Đây là mô hình đào tạo tiết kiệm và hiệu quả.

+ Mở rộng quan hệ và gắn bó với các tổ chức, hiệp hội, tập đoàn khách sạn sẽ tạo được cơ hội đào tạo, học hỏi cho đội ngũ nhân viên của khách sạn mình. Đồng thời thu hút và tuyển chọn được các nhân viên giỏi.

+ Liên kết chặt chẽ với các trường nghề, cao đẳng, đại học đào tạo về du lịch nhằm thu hút các học viên, sinh viên giỏi thông qua các chương trình nhận sinh viên thực tập, cấp học bổng tài năng trẻ...nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Thành lập quỹ đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực.

Đẩy mạnh sự hợp tác với các doanh nghiệp khác trong công tác đào tạo: trong ngành du lịch Hải Phòng còn tồn tại nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ nên hạn chế khả năng tự tổ chức đào tạo, bồi dưỡng. Do đó sự liên kết, hợp tác của nhiều doanh nghiệp sẽ tổ chức đào tạo dễ dàng và hiệu quả.

3.3.1.3 Cải thiện điều kiện lao động và nâng cao chất lượng môi trường làm việc trong khách sạn

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.

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

- Tạo ra 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.

- Xây dựng môi trường văn hoá 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.

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

- 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 khách sạn quan tâm nhiều đến mình.

3.3.2 Các giải pháp

3.3.2.1 Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực

- Trong quá trình hoạch định việc quan tâm chú ý đến các chính sách của chính phủ, các hoạt động đầu tư xây dựng cơ sở lưu trú du lịch, định hướng phát triển ngành nghề kinh doanh du lịch giúp khách sạn tìm kiếm những cơ hội và khắc phục những khó khăn. Mặc dù hiện nay City View hotel đang được đánh giá là nơi có chất lượng dịch vụ tương đối song trong tương lai khi hệ thống khách sạn nhà hàng đẳng cấp cũng như việc đào tạo phát triển nhân lực ngày càng được chú trọng thì việc đưa ra các định hướng cạnh tranh là rất cần thiết.

- Việc phát huy sáng tạo và luôn luôn chú ý lắng nghe ý kiến của nhân viên nhằm đáp ứng hiệu quả của các quy trình kỹ thuật trong phục vụ và nâng cao nghệ thuật phục vụ khách hàng cần được nâng cao hơn.

- Trong việc phân tích hiện trạng nguồn nhân lực cần chú ý đến tính chất quá trình trong quản trị nhân lực để thấy được hiệu quả làm việc của tổ chức doanh nghiệp và hiệu quả làm việc của cá nhân trong công ty. Từ đó phát huy những thuận lợi và khắc phục những khó khăn, hạn chế nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

- Cần tăng cường hơn nữa vai trò của các cán bộ phụ trách nhân sự để có thể nắm bắt được cụ thể và rõ ràng tình hình nhân sự của khách sạn nhằm trợ giúp ban giám đốc trong việc chuyển nhân sự, hoạch định các chính sách liên quan đến nhân viên.

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

- Quá trình hoạch định phải gắn liền với hệ thống thông tin quản trị bao

gồm: nhu cầu đào tạo tiếp và đào tạo lại, về mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với công việc của họ, về tình trạng thuyên chuyển nhân viên, về ý thức tổ chức kỉ luật, năng lực thực hiện công việc, khả năng thăng tiến của nhân viên, ý kiến, quan điểm của họ đối với các chính sách, thủ tục nhân sự cũng như những quyết định quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp.

3.3.2.2 Công tác thu hút nguồn nhân lực

Công tác tuyển dụng nhân lực có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Công tác này nhằm tuyển được nhân sự theo đúng trình tự, yêu cầu công việc, đảm bảo lực lượng lao động ổn định và có chất lượng cho hoạt động kinh doanh. Dựa trên những cơ sở mà khách sạn đã và đang thực hiện đặc biệt là việc xây dựng hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật ở giai đoạn hai thì nhu cầu về nhân lực sẽ rất lớn. Để tuyển được lao động đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng thì khách sạn có thể tiến hành thu hút nguồn nhân lực theo nội dung sau đây:

+ 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 trong tương lai.

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

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

Đối với nguồn ứng viên bên ngoài doanh nghiệp có thể chuyển 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 sâu 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, khách

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

sạn có thể liên kết với các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp nhằm thu hút những ứng viên giỏi thông qua việc tiếp nhận sinh viên giỏi, 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 nhân lực của doanh nghiệp thì việc thông báo tuyển dụng cần được cán bộ tuyển dụng thông báo trên Email nội bộ của khách sạn, 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 cá 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 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 khách sạn 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.

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

Có thể tiến hành quá trình xác minh và điều tra để làm sáng tỏ những vấn đề chưa rõ với những vị trí lam việc qua trọng như quản lý.

- Chất lượng tuyển dụng: quá trình thi tuyển của các ứng viên phải được giám sát chặt chẽ, đảm bảo sự công bằng, chính xác từ 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 trúng tuyển cần được đào tạo lại về nghiệp vụ và cho thử việc hai tháng với mức lương 80%. Sau quá trình thử việc, trưởng các bộ phận đưa ra các 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.

- Hiện nay tại khách sạn City View lực lượng lao động không mạnh, thiếu lao động có chuyên môn, trình độ cao. Vì vậy công tác tuyển dụng trong giai đoạn sắp tới thu hút một lượng lao động phù hợp và bố trí hợp lý, đúng nguyên tắc.

3.3.2.3 Công tác đào tạo, phát triển nhân lực

Đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động là vấn đề được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Đào tạo nhằm củng cố những thiếu hụt trong học vấn, được truyền đạt những khả năng thiết thực trong lĩnh vực chuyên môn, được cập nhật kiến thức và mở rộng tầm hiểu biết để không những có thể đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh có ảnh hưởng tới công việc mà còn có khả năng thăng tiến, kích thích người lao động làm việc có hiệu quả cao và đồng nghĩa với việc nâng cao thu nhập.

Nhu cầu của khách là nhu cầu tổng hợp và đòi hỏi về chất lượng phục vụ ngày càng cao. Để thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng thì ngoài những hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực hiện tại, City View có thể bổ sung các hoạt động sau:

Nâng cao trình độ học vấn cho đội ngũ lao động: từ thực tế có thể thấy số lao động có trình độ đại học, cao đẳng tại City View hotel là rất thấp. Bởi

vậy cần khuyến khích đội ngũ lao động đặc biệt là lao động quản trị tham gia các lớp học tại chức để nâng cao trình độ học vấn.

+ 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. Đội ngũ cán bộ quản lý trong khách sạn phải thực sự có năng lực, sự tận tâm với công việc và với chính sự sống còn của khách sạn. 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 việc 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.

- Nâng cao trình độ ngoại ngữ cho đội ngũ nhân viên. Mặc dù khách sạn đã tổ chức các lớp học tiếng Anh cho nhân viên nhưng kết quả đạt được từ hoạt động này chưa được 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, khách sạn 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.

- Trong những giờ học ngoại ngữ có thể kết hợp với các trò chơi hỗ trợ để cung cấp kiến thức ngoại ngữ hoặc giảng dạy bằng công cụ máy chiếu nhằm tạo hứng thú cho nhân viên và giảm căng thẳng do vừa học vừa làm.

- Đối với lao động của các bộ phận buồng, bàn, bar, lễ tân, bếp cần đưa ra những dự báo và kế hoạch đào tạo nghiệp vụ cụ thể. Đối với đội ngũ lao động trực tiếp này có thể mời những giáo viên chuyên nghiệp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề về giảng dạy trực tiếp hoặc gửi đào tạo tại các khách sạn đẳng cấp, các cơ sở đào tạo nghề để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ.

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

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

- Có thể áp dụng cơ cấu đào tạo nguồn nhân lực trong cơ sở lưu trú theo kinh nghiệm của các chuyên gia du lịch với tỷ lệ 5:10:85. Nghĩa là cứ đào tạo 100 người thì có:

5 người lao động lãnh đạo quản lý- tập trung đào tạo tại các trường đại học.

10 người lao động chuyên viên kinh tế hoặc kỹ thuật tập trung đào tạo ở các khoa, trường chuyên ngành khách sạn và du lịch.

85 người là lao động trực tiếp phục vụ khách hàng- đào tạo ở các trường công nhân kỹ thuật.

- 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 thích hợp.

3.3.2.4 Công tác phân công, bố trí lao động

- Vị trí làm việc là một động lực thúc đẩy nhân viên vận dụng được khả năng, trí tuệ của họ vào công việc mà họ đang đảm nhiệm.

- Phải xem xét, đánh giá trình độ chuyên môn của nhân viên du lịch, xem những người nào phù hợp với những công việc gì, từ đó bố trí đảm bảo đúng người đúng việc.

- Việc bố trí nhân viên cho các bộ phận của doanh nghiệp du lịch phải căn cứ vào tình hình thực tế về công việc, trách nhiệm của bộ phận đó. Phải bố trí sao cho khối lượng công việc mà mỗi cá nhân đảm đương phù hợp với khả năng thực tế của họ.

- Bố trí sắp xếp nhân viên làm việc ở các bộ phận cùng tính cách, cùng tâm lý vào một nhóm làm việc, lúc đó họ phải thúc đẩy nhau làm việc, cùng kết hợp, trao đổi để hoàn thiện công việc.

- Trên cơ sở đánh giá trình độ nhân viên thì cần mạnh dạn giao công việc cũng như quyền hạn và trách nhiệm cho nhân viên để họ có thể độc lập tự chủ trong công việc.

3.3.2.5 Đánh giá hiệu quả lao động

Hiệu quả lao động có thể đánh giá dựa vào hai chỉ tiêu:

3.3.2.5.1 Năng suất lao động bình quân:

Có thể đánh giá với công thức; $H=D/N$

Trong đó:

H: năng suất lao động bình quân

D: tổng doanh thu

N: số lao động bình quân

Chỉ tiêu này cho biết doanh thu bình quân trên tổng số lao động của doanh nghiệp (thường tính theo năm hoặc theo kỳ) hay một lao động thì tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

Như vậy nếu doanh thu tăng hay số lượng lao động giảm trong kỳ thì năng suất lao động trong kỳ sẽ tăng, nếu số nhân viên bình quân tăng thì năng suất lao động giảm. Trên thực tế nếu doanh thu tăng mạnh, số lượng lao động tăng vừa phải thì năng suất lao động vẫn tăng.

3.3.2.5.2 Hiệu quả lao động bình quân:

$$H' = L/N$$

Trong đó:

H': hiệu quả sử dụng lao động bình quân

L: tổng lợi nhuận

N: số lao động bình quân

Chỉ tiêu này cho biết cứ mỗi người trong khách sạn làm ra bình quân bao nhiêu lợi nhuận.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của từng nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự. Nó giúp khách sạn có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá đúng năng lực của nhân viên, quyết định một phần không nhỏ trong sự thành công của khách sạn.

Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị phải nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu được mục tiêu, phương

pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc. Đồng thời phải hết sức thận trọng khi tiến hành đánh giá nhân viên. Đây còn là một công việc quan trọng, bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên, khích lệ hoặc kỉ luật nhân viên... giúp nhà quản trị trả lương một cách công bằng. Nếu việc đánh giá sơ sài, theo cảm tính, theo chủ quan sẽ dẫn tới những hậu quả xấu gây hại cho công tác quản trị nhân sự.

Trong công tác này khách sạn đã lam tương đối tốt và có hiệu quả. Đó là khách sạn thực hiện các cách đánh giá khác nhau: đánh giá theo từng tổ, từng bộ phận dựa vào doanh thu thực tế của khách sạn, dựa vào việc kiểm tra và theo dõi thái độ làm việc của nhân viên. Đồng thời cho cá nhân tự nhận xét về hiệu quả công việc của bản thân và tất nhiên kèm theo đánh giá nhận xét của trưởng các bộ phận. Bên cạnh đó khách sạn còn thường xuyên thực hiện cuộc thi tay nghề giữa các nhân viên trong từng bộ phận để từ đó nắm vững năng lực của từng nhân viên. Nhờ vậy mà trong việc đánh giá năng lực làm việc của nhân viên được công bằng, chính xác tạo hứng thú làm việc cho nhân viên khách sạn

3.3.2.6 Chế độ khen thưởng, đãi ngộ và tiền lương lao động

3.3.2.6.1 Đãi ngộ vật chất

Tiền lương:

+ Việc trả lương cho người lao động phải đảm bảo chính xác, công bằng, kích thích người lao động cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp, mang lại hiệu quả kinh tế cao. Trong quá trình hoạch định cần chú ý đến các vấn đề về thù lao cho người lao động khách sạn có thể hoàn thiện tốt vấn đề này bằng cách mời các chuyên gia giỏi làm cố vấn cho doanh nghiệp trong vấn đề xây dựng hệ thống thang, bảng lương tổng quát.

+ Trong quá trình nghiên cứu đưa ra mức lương hợp lý mà doanh nghiệp đang tiến hành thì doanh nghiệp nên chú ý vấn đề nâng bậc lương cho người lao động, 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

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

nghề, phẩm chất tư cách người lao động.

+ Doanh nghiệp cần khắc phục tình trạng trả lương muộn cho nhân viên, quy định một ngày cụ thể trong tháng và trong một số trường hợp buộc phải trả lương muộn thì thời gian này cũng không nên vượt quá một tuần.

+ Việc đảm bảo mức lương phù hợp với năng lực, trình độ, công việc sẽ tạo cảm giác yên tâm về mức sống gia đình, những lo lắng về công việc không ảnh hưởng đến công việc.

Tiền thưởng:

Ngoài tiền lương thì tiền thưởng cũng là một kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc nỗ lực hoàn thành tốt công việc.

Tại City View hotel nhìn một cách tổng quát chưa áp dụng nhiều hình thức thưởng. Trong thời gian tới công ty có thể áp dụng một số hình thức thưởng như là:

+ Thưởng sáng kiến: áp dụng cho những nhân viên có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra những phương pháp làm việc mới có hiệu quả. (Chẳng hạn như: nhân viên có ý tưởng kinh doanh mang tính khả thi, có phương pháp làm buồng phòng tốt tiết kiệm thời gian mà vẫn đảm bảo chất lượng...).

+ Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh dựa theo doanh thu và lợi nhuận do từng bộ phận tạo nên. Trong mỗi kỳ kinh doanh khách sạn nên đặt ra mục tiêu về doanh thu và lợi nhuận cho mỗi bộ phận, nếu bộ phận đạt được mục tiêu quy định sẽ được thưởng theo % so với mức lợi nhuận đạt được. Trên cơ sở đó tổ trưởng mỗi bộ phận sẽ tiến hành tính cho các nhân viên trên cơ sở bình bầu giữa các thành viên trong tổ.

Để xác định chính sách tiền thưởng hợp lý thì đối với mỗi hình thức thưởng khách sạn cần chú ý đến tiêu chuẩn thưởng, điều kiện thưởng, nguồn tiền thưởng và mức tiền thưởng.

Phụ cấp:

Tại đây các khoản phụ cấp chưa được áp dụng. Trên cơ sở tìm hiểu vị trí

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

địa lý và cơ cấu tổ chức thì các khoản phụ cấp mà khách sạn có thể áp dụng như:

+ Phụ cấp khu vực: áp dụng cho toàn bộ nhân viên khách sạn và tính theo các mức so với lương tối thiểu.

+ Phụ cấp trách nhiệm: áp dụng cho đội ngũ lao động quản lý bao gồm phụ cấp đi lại, phụ cấp tiền điện thoại, phụ cấp trách nhiệm cao hoặc phải kiêm nhiệm công tác quản lý chứ không phụ thuộc vào lãnh đạo.

+ Phụ cấp làm đêm: áp dụng cho nhân viên làm việc từ 22h00 đến 06h00 sáng. Mức phụ cấp làm đêm áp dụng theo luật lao động.

Phúc lợi:

Hiện nay số nhân viên thực tập đượ gửi đào tạo và nhu cầu nhân viên cần tuyển trong thời gian tới là rất lớn. Hiện nay khách sạn đã bố trí chỗ ăn, nghỉ cho nhân viên nhưng hiện nay khu nhà ở không đủ đáp ứng nhu cầu về chỗ ở và sinh hoạt cho cán bộ và nhân viên. Vì vậy, khách sạn muốn duy trì được số nhân viên hiện tại và ổn định lượng nhân viên sắp tuyển thì cần đầu tư xây dựng nhà ở cho nhân viên. Khu nhà ở của nhân viên có thể xây dựng ngay ở chỗ để gara ô tô để nhân viên không phải mất thời gian di chuyển trong thời gian giao ca. Đồng thời khu nhà ở cũng nên phân khu nam nữ riêng biệt.

Hàng năm khách sạn nên tổ chức các kỳ nghỉ, sinh hoạt ngoại khóa cho nhân viên. Quan tâm hơn nữa đời sống của nhân viên trong khách sạn như: tặng quà gia đình nhân viên mỗi dịp lễ, tết; hỏi thăm khi bản thân nhân viên và người nhà nhân viên lúc ốm đau; hay trao học bổng cho con của nhân viên có thành tích học tập từ khá trở lên.....

3.3.2.6.2 Đãi ngộ phi vật chất

Cơ hội thăng tiến: ban lãnh đạo khách sạn cần tạo môi trường trong sạch, bình đẳng để khuyến khích nhân viên ở tất cả các bộ phận phấn đấu rèn luyện phát triển năng lực cá nhân.

Ban giám đốc khách sạn, trưởng các phòng ban, bộ phận cần đóng vai trò tích cực trong việc giúp đỡ nhân viên tham gia vào quá trình thăng tiến, đề

bạt. Thường xuyên tổ chức kiểm tra, giám sát chặt chẽ để chọn ra những nhân viên giỏi thực sự và tích cực trong công việc và hoạt động chung của khách sạn.

Điều kiện làm việc: khách sạn nên đầu tư một khoản tiền cho các trang thiết bị đã xuống cấp hư hỏng, thêm mới một số công cụ cần thiết phục vụ cho công việc và sinh hoạt của nhân viên tại đơn vị. Lãnh đạo công ty phải hiểu rõ sức mạnh của tập thể là yếu tố thúc đẩy sự nghiệp của khách sạn nên khách sạn cần tạo điều kiện cho mỗi nhân viên có quyền tham gia góp ý kiến với cán bộ quản lý, về điều kiện làm việc, về chế độ đãi ngộ với người lao động.

Môi trường làm việc: tạo cho người lao động một môi trường văn hóa phù hợp với yêu cầu kinh doanh trong khách sạn thông qua việc phát huy các giá trị truyền thống tốt đẹp sẵn có trong khách sạn và thúc đẩy việc hình thành các giá trị văn hóa mới tốt đẹp.

3.3.2.7 Chế độ sa thải, thôi việc, chấm dứt hợp đồng lao động

Khách sạn yêu cầu nhân viên khi làm việc phải tuân theo những quy định và nội quy mà khách sạn đề ra. Nếu vi phạm nội quy khách sạn sẽ áp dụng các hình phạt sau:

Đối với những nhân viên vi phạm nội quy, quy chế của khách sạn lần đầu và ở mức thấp sẽ bị cảnh cáo và khiển trách.

+ Biện pháp chuyển đổi vị trí công việc: trong thời gian mà cảnh cáo còn hiệu lực, nếu tái phạm lỗi hoặc mắc thêm lỗi mới thì coi như bị vi phạm nghiêm trọng và xét đến khả năng chuyển sang công việc khác với mức lương thấp hơn trong thời gian tối thiểu là 3 tháng.

+ Biện pháp sa thải lao động: nhân viên sẽ bị sa thải nếu tái phạm trong khi đang bị chuyển đổi công việc hoặc phạm lỗi rất nghiêm trọng như:

- Trộm cắp, tham ô tài sản của khách hàng, đồng nghiệp và khách sạn.
- Tiết lộ bí mật tài liệu, công nghệ, kinh doanh gây hậu quả nghiêm trọng đến lợi ích và hoạt động của khách sạn.
- Tái phạm hoặc vi phạm lỗi nghiêm trọng trong thời gian đang chịu sự

thuyên chuyển công việc như một hình thức kỷ luật.

- Tự ý bỏ việc tổng số 7 ngày trong tháng hoặc 30 ngày cộng dồn trong một năm.

+ Trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động: làm việc thiếu trách nhiệm, không đáp ứng được yêu cầu công việc do trình độ chuyên môn quá yếu hoặc không có.

3.3.3 Một số giải pháp khác

Ngoài những biện pháp kể trên thì để tăng doanh thu, lợi nhuận cho khách sạn thì cũng cần lưu ý một số biện pháp khác như sau:

+ Đa dạng hoá hình thức hoạt động kinh doanh của dịch vụ bán hàng lưu niệm, hướng dẫn du lịch....mở thêm và cải tiến các dịch vụ bổ sung: gọi đầu, chăm sóc sắc đẹp....để tạo thành dịch vụ liên hoàn trong khách sạn.

+ Tổ chức các cuộc thi tay nghề, các trò chơi cho nhân viên khách sạn nhân dịp đặc biệt hoặc ngày lễ lớn như: ngày 8-3, năm mới, ngày 1-5.... Hay những trò chơi vui vẻ như: bốc thăm trúng thưởng....

+ Thiết lập mối quan hệ tốt với các khách sạn lân cận, liên kết với họ để có thể san sẻ khách cho nhau vào những ngày khách sạn hai bên quá tải và nhờ họ giới thiệu nguồn khách khác cho khách sạn mình.

+ Bổ sung loại hình phục vụ đồ ăn, đồ uống cho khách tự tay chế biến, hướng dẫn các khoá học nấu các món ăn truyền thống của Việt Nam cho khách nước ngoài ở dài hạn trong khách sạn.

+ Tăng cường mở tiệc cocktail, buffet cho khách đến và nghỉ tại khách sạn lâu ngày, có thể mở các buổi dạ hội, khiêu vũ dành cho khách cũng như cán bộ nhân viên trong khách sạn.

Tiểu kết chương 3

Có thể nói lao động là hoạt động quan trọng nhất của con người, tạo ra của cải vật chất và các giá trị tinh thần. Lao động có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao là nhân tố quyết định sự phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, từ thực tế tìm hiểu công tác quản trị nhân lực tại City View hotel mà chương 3 đã nêu lên những đề xuất cụ thể nhằm hoàn thiện các nội dung trong công tác này giúp doanh nghiệp tận dụng được những lợi thế sẵn có để phát triển mở rộng hoạt động kinh doanh, khắc phục những tồn tại.

những đề xuất trong phạm vi khoá luận hy vọng sẽ góp phần bổ sung, hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại City View hotel, thúc đẩy khách sạn hoàn thành tốt mục tiêu và nhiệm vụ đặt ra trong năm 2010 và trong thời gian tới.

Kết luận

Lối sống con người hiện đại trong nền kinh tế thị trường làm nảy sinh xu hướng xen kẽ giữa lao động và nghỉ ngơi để lấy lại cân bằng và đi du lịch là một lựa chọn lý tưởng. Các khu nghỉ mát và các khách sạn là yếu tố quan trọng nhất trong cơ sở hạ tầng du lịch vì vậy ngành lưu trú nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng là một bộ phận cơ bản không thể thiếu đối với hoạt động du lịch.

Trong ngành kinh doanh khách sạn thì yếu tố con người luôn luôn là một yếu tố đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp, vì việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ với chất lượng hoàn hảo chỉ có thể thực hiện được khi nhân viên luôn làm tốt công việc của mình và đem lại sự hài lòng cho khách hàng nâng cao hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp thì vấn đề quản lý con người là rất quan trọng, nếu con người là điều kiện cần thì công tác quản lý là điều kiện đủ không thể thiếu để góp phần tạo nên hiệu quả sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp.

Thực tế kinh doanh du lịch ở Hải Phòng thì City View hotel được nhiều người thừa nhận về chất lượng dịch vụ tốt. Có được sự thừa nhận đó là do khách sạn có lợi thế lớn về lao động cũng như những chính sách sử dụng lao động hợp lý, hiệu quả sử dụng lao động luôn được nâng cao qua các năm...Tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế, bất cập trong công tác quản lý và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động nhưng City View vẫn xứng đáng là đơn vị đi tiên phong trong ngành kinh doanh lưu trú tại Hải Phòng. Do các bài học về sử dụng lao động và công tác quản trị nhân lực rất đáng kể được tổ chức kinh doanh khách sạn khác trên địa bàn thành phố học tập và làm theo.

Qua việc tìm hiểu những vấn đề thực tế tại khách sạn có thể thấy được những ưu điểm và hạn chế trong công tác quản trị nhân lực của khách sạn. Từ đó góp phần nhận ra những điểm tích cực và rút kinh nghiệm trong hoạt động quản lý đối với các doanh nghiệp khác nói chung và khách sạn nói riêng để từng bước đưa hoạt động kinh doanh khách sạn đạt hiệu quả cao hơn và đội ngũ nhân viên phục vụ khách sạn chuyên nghiệp và năng động hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Giáo trình kinh tế du lịch* - GS.TS Nguyễn Văn Đính, PGS.TS Trần Thị Minh Hòa, NXB Lao động xã hội - năm 2004
2. *Quản trị nhân sự* - TS. Nguyễn Thanh Hội , NXB Thống Kê
3. *Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn*, TS. Nguyễn Văn Mạnh, Ths. Hoàng Thị Lan Hương, NXB Lao động xã hội Hà Nội - năm 2004
4. *Quy hoạch du lịch*, Ths. Bùi Thị Hải Yến, NXB Giáo dục
5. *Bộ luật lao động - năm 2005 của nước Cộng Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam*
6. *Các tài liệu trên Internet*

MỤC LỤC

Lời cảm ơn	75
Lời mở đầu	1
1 Lý do chọn đề tài	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	2
3. Đối tượng nghiên cứu	2
4. Phạm vi nghiên cứu	2
5. Phương pháp nghiên cứu	2
6. Nội dung nghiên cứu:	3
Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác quản trị nhân lực trong kinh doanh khách sạn	4
1.1 Các khái niệm và đặc điểm của kinh doanh khách sạn	4
1.1.1 Khái niệm khách sạn và kinh doanh khách sạn	4
1.1.2 Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn	4
1.2 Khái niệm về nhân lực và đặc điểm nhân lực trong khách sạn	6
1.3 Công tác quản trị nhân lực của khách sạn.	8
1.3.1 Khái niệm	8
1.3.2 Nội dung của quản trị nhân lực trong khách sạn	9
1.3.3 Những nguyên tắc của quản trị nhân lực	14
1.3.4 Ý nghĩa và tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân lực	14
Tiểu kết chương 1	15
Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel. 16	
2.1 Tổng quan về hoạt động du lịch và kinh doanh lưu trú ở Hải Phòng	16
2.1.1 Hoạt động du lịch tại Hải Phòng	16
2.1.2 Hoạt động kinh doanh khách sạn ở Hải Phòng	16
2.1.3 Tình hình nhân lực phục vụ du lịch và khách sạn tại Hải Phòng	17
2.2 Khái quát chung về City View hotel	18
2.3 Chức năng của khách sạn	19
2.4 Tổ chức bộ máy của khách sạn	19
2.4.1 Bộ máy tổ chức	19

Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại City View Hotel và các giải pháp

2.4.2 Chức năng, nhiệm vụ của các tổ chuyên môn trong khách sạn.	20
2.4.2.1 Tổ lễ tân:.....	20
2.4.2.2 Tổ kế toán.....	21
2.4.2.3 Tổ hành chính quản trị	22
2.4.2.4 Tổ buồng	23
2.4.2.5 Tổ bàn.....	24
2.4.2.6 Tổ kỹ thuật nấu ăn.....	24
2.4.2.7 Tổ bảo vệ.....	25
2.5 Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn trong những năm gần đây.....	26
2.5.1 Các loại hình kinh doanh khách sạn.....	26
2.5.2 Tình hình kinh doanh của khách sạn trong những năm gần đây	28
2.5.2.1 Thị trường khách của khách sạn City View.....	28
2.5.2.2 Tình hình thực hiện chỉ tiêu doanh thu theo nghiệp vụ khách sạn:	28
2.5.2.3 Kết quả kinh doanh của khách sạn:.....	29
2.6.2 Thực trạng công tác quản trị nhân lực tại khách sạn City View.....	31
2.6.2.1 Công tác hoạch định nguồn nhân sự	31
2.6.2.2 Phân tích công việc	32
2.6.2.3 Công tác tuyển dụng.....	32
2.6.2.4 Công tác đào tạo, phát triển nhân lực.....	33
2.6.2.4 Công tác phân công, bố trí lao động	35
2.6.2.5 Công tác duy trì, củng cố nguồn nhân lực	35
2.6.2.5.1 Đãi ngộ vật chất	35
2.6.2.5.2 Đãi ngộ phi vật chất	37
2.6.2.6 Đánh giá hiệu quả lao động.....	38
2.6.2.7 Tiền lương, chính sách khen thưởng, kỷ luật, đãi ngộ.....	39
2.7 Nhận xét chung về công tác quản trị nhân lực tại City View hotel	40
2.7.1 Những kết quả đã đạt được (điểm mạnh).....	40
2.7.1.1 Về đội ngũ lao động	40
2.7.1.2 Về năng lực quản lý nhân lực.	41
2.7.2 Những hạn chế(điểm yếu).....	42
Tiểu kết chương 2.....	44

Chương 3: Giải pháp phát triển và hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại khách sạn	45
3.1 Cơ sở xây dựng những giải pháp	45
3.1.1 Xu hướng hoàn thiện đội ngũ nhân lực và công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp	45
3.1.2 Mục tiêu của doanh nghiệp	45
3.1.3 Kế hoạch phát triển của khách sạn trong thời gian tới.....	46
3.2 Một số kinh nghiệm	54
3.3 Một số đề xuất và giải pháp hoàn thiện và phát triển nguồn nhân lực	54
3.3.1 Những giải pháp chung	54
3.3.1.1 Xây dựng chương trình phát triển nguồn nhân lực tại khách sạn	55
3.3.1.2 Nâng cao công tác đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	55
3.3.1.3 Cải thiện điều kiện lao động và nâng cao chất lượng môi trường làm việc trong khách sạn.....	56
3.3.2 Các giải pháp.....	57
3.3.2.1 Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực	57
3.3.2.3 Công tác đào tạo, phát triển nhân lực.....	60
85 người là lao động trực tiếp phục vụ khách hàng- đào tạo ở các trường công nhân kỹ thuật.	62
3.3.2.5 Đánh giá hiệu quả lao động.....	63
3.3.2.6 Chế độ khen thưởng, đãi ngộ và tiền lương lao động.....	64
3.3.2.6.1 Đãi ngộ vật chất	64
3.3.2.6.2 Đãi ngộ phi vật chất	66
3.3.2.7 Chế độ sa thải, thôi việc, chấm dứt hợp đồng lao động.....	67
3.3.3 Một số giải pháp khác	68
Tiểu kết chương 3.....	69
Kết luận	70
Tài liệu tham khảo	71

Lời cảm ơn

Sau một thời gian thực tập và thu thập tài liệu tại City View hotel để viết khoá luận tốt nghiệp, đến nay khoá luận của em đã hoàn thành. Em xin gửi lời cảm ơn chân thành tới PGS.TS Trần Thị Minh Hoà- trường Đại học Khoa Học Xã Hội Nhân Văn đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và giúp đỡ em trong suốt quá trình thực hiện đề tài tốt nghiệp.

Em xin cảm ơn Ban Giám đốc cùng cán bộ nhân viên trong khách sạn, đặc biệt là các cô chú và anh chị ở bộ phận lễ tân và nhà hàng nơi em được trực tiếp tham gia làm việc đã tận tình chỉ bảo cho em trong suốt quá trình thực tập. Đồng thời em xin gửi lời cảm ơn các thầy, cô trong ngành Văn hoá Du lịch- trường Đại học Dân Lập Hải Phòng, những người đã truyền đạt cho em những kiến thức bổ ích về ngành nghề trong những năm học vừa qua. Xin cảm ơn gia đình, bạn bè, người thân đã động viên và tạo điều kiện cho em hoàn thành khoá luận.

Kiến thức là vô tận, trong quá trình làm khoá luận, chắc chắn em sẽ không tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Kính mong được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của thầy cô và các bạn để em rút kinh nghiệm.

Xin chân thành cảm ơn.

Sinh viên

Đào Thị Hà