

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001 - 2008

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

LỚP QUẢN TRỊ KINH DOANH TÀI NĂNG

Sinh viên : Bùi Thị Hương Giang

Giảng viên hướng dẫn : ThS.Đỗ Thị Bích Ngọc

HẢI PHÒNG - 2015

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN LEVEL THUỘC
CÔNG TY CP ĐẦU TƯ & DU LỊCH LV**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

LỚP QUẢN TRỊ TÀI NĂNG

**Sinh viên : Bùi Thị Hương Giang
Giảng viên hướng dẫn : ThS.Đỗ Thị Bích Ngọc**

HẢI PHÒNG - 2015

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: . Bùi Thị Hương Giang

Mã SV: 1112401043

Lớp: QTTN102

Ngành: Quản Trị Kinh Doanh

Tên đề tài: Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực
tại Khách sạn Level thuộc Công Ty CP Đầu tư & Du lịch
LV

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).
 - Lý luận về nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
 - Thực trạng về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level.
 - Đề xuất biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level.
2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.
 - Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty.
 - Báo cáo kết quả kinh doanh, Bảng cân đối kế toán.
 - Số liệu về hoạt động nguồn nhân lực.
3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Khách sạn Level Hải Phòng, số 71 Lạch Tray, Ngô Quyền, Hải Phòng.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Đỗ Thị Bích Ngọc

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV

Người hướng dẫn thứ hai :

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 27 tháng 04 năm 2015

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 18 tháng 7 năm 2015

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2015

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):

.....

.....

.....

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2015

Cán bộ hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

| | |
|--|----|
| LỜI MỞ ĐẦU | 3 |
| CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP | 4 |
| 1.1 Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực | 4 |
| <i>1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực.</i> | 4 |
| <i>1.1.2 Khái niệm quản lý nguồn nhân lực.</i> | 5 |
| 1.2. Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực | 5 |
| <i>1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực</i> | 5 |
| <i>1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực</i> | 7 |
| 1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực | 7 |
| 1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực | 8 |
| <i>1.4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực</i> | 8 |
| <i>1.4.2. Các nhân tố môi trường bên trong của quản trị nhân lực</i> | 9 |
| 1.5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực | 10 |
| <i>1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự</i> | 10 |
| <i>1.5.2. Phân tích công việc</i> | 11 |
| <i>1.5.3. Tuyển dụng lao động</i> | 12 |
| <i>1.5.4. Phân công và hợp tác lao động</i> | 17 |
| <i>1.5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực</i> | 18 |
| <i>1.5.6. Đánh giá năng lực nhân viên</i> | 19 |
| <i>1.5.7. Trả công lao động</i> | 20 |
| <i>1.5.8. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động</i> | 22 |
| 1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực | 23 |
| <i>1.6.1. Các khái niệm</i> | 23 |
| <i>1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực</i> | 23 |
| CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH LV – KHÁCH SẠN LEVEL | 25 |
| 2.1. Tổng quan về Khách sạn Level | 25 |
| <i>2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của khách sạn Level</i> | 25 |
| <i>2.1.2. Lĩnh vực, phạm vi kinh doanh</i> | 25 |
| <i>2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp.</i> | 26 |

| | |
|--|----|
| 2.1.4. Hoạt động kinh doanh của Khách sạn Level | 29 |
| 2.2. Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level | 33 |
| 2.2.1. Đặc điểm lao động của công ty | 33 |
| 2.2.2. Phân tích công tác quản trị nhân lực tại Công ty | 36 |
| 2.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level | 51 |
| 2.4. Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn | 52 |
| CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH LV – KHÁCH SẠN LEVEL | 54 |
| 3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Khách sạn Level trong những năm tới | 54 |
| 3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level | 54 |
| 3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực trong khách sạn | 54 |
| 3.2.2. Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác trả lương | 56 |
| KẾT LUẬN | 60 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO | 61 |

LỜI MỞ ĐẦU

Trong điều kiện đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, phát triển nguồn nhân lực được coi là một trong ba khâu đột phá của chiến lược chuyển đổi mô hình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đồng thời phát triển nguồn nhân lực trở thành nền tảng phát triển bền vững và tăng lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Nhân lực là nhân tố quyết định nhất đối với sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Trình độ phát triển của nguồn nhân lực là một thước đo chủ yếu sự phát triển của doanh nghiệp đó. Vì vậy, các doanh nghiệp trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đều rất coi trọng phát triển nguồn nhân lực.

Để có cái nhìn hoàn chỉnh và toàn diện hơn cũng như nhận thức được tính cấp thiết của vấn đề, cùng với mong muốn tìm hiểu về lĩnh vực quản lý và sử dụng lao động nên em chọn đề tài: ***“Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch LV”*** làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình.

Bộ cục của khóa luận ngoài phần mở đầu và phần kết luận, khóa luận được chia làm 3 chương:

Chương 1: Nghiên cứu cơ sở lý luận về công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level Hải Phòng.

Chương 2: Phân tích đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level Hải Phòng.

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level Hải Phòng.

Đề tài được xây dựng trên cơ sở vận dụng những kiến thức đã được tiếp thu trong suốt quá trình học tập cùng với việc nghiên cứu tìm hiểu thực tế tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level Hải Phòng. Dưới sự chỉ bảo của các cán bộ công nhân viên trong Khách sạn cùng với sự hướng dẫn tận tình của giảng viên: Ths. Đỗ Thị Bích Ngọc, đã tạo điều kiện cho em hoàn thành được đề tài này. Tuy nhiên do thời gian và điều kiện nghiên cứu cũng như trình độ hiểu biết của em còn nhiều hạn chế nên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong nhận được những ý kiến góp ý của lãnh đạo Khách sạn cùng các Thầy, Cô giúp em hoàn thiện hơn đề tài của em hoàn thiện hơn.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Các khái niệm về nhân lực và quản lý sử dụng nhân lực

1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực.

Hiện nay, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi quốc gia cũng như mỗi Doanh nghiệp. Đứng trên các góc độ khác nhau, khi nghiên cứu nguồn nhân lực, các học giả đã đưa ra các khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực cho hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Nguồn nhân lực hay nguồn lực lao động bao gồm số người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (trừ những người tàn tật, mất sức lao động loại nặng) và những người ngoài độ tuổi lao động nhưng thực tế đang làm việc

(Theo “Viện nghiên cứu khoa học và phát triển”)

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ số lao động mà Doanh nghiệp có và có thể huy động toàn bộ thực hiện sản xuất kinh doanh.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân với vai trò khác và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của Doanh nghiệp ở bản chất của con người. (Trần Kim Dung, 2007)

Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Các nguồn lực khác của doanh nghiệp đều được nguồn lực con người điều khiển để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính bản thân doanh nghiệp do đó nguồn nhân lực được coi là yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển và có khả năng đoàn kết làm việc theo nhóm, tổ, đội tạo lên hiệu quả cao trong công việc mà họ đảm nhận đồng thời họ liên kết lại để hình thành lên các tổ chức, để bảo vệ quyền lợi của bản thân trong quá trình lao động sản xuất kinh doanh.

Mặc dù nguồn nhân lực được xét đến với nhiều khái niệm khác nhau nhưng đều thống nhất với nhau đó là nguồn nhân lực thể hiện khả năng lao động của xã hội. Nguồn nhân lực là tài nguyên quan trọng và quý giá nhất để đánh giá tiềm

lực phát triển của mỗi quốc gia, mỗi vùng, ngành, địa phương, mỗi doanh nghiệp. Nguồn nhân lực là nguồn lực phong phú nhất và đa dạng nhất so với các loại tài nguyên khác.

1.1.2 Khái niệm quản lý nguồn nhân lực.

Theo Nguyễn Hữu Thân (năm 2007), quản lý nguồn nhân lực là phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì quản trị nguồn nhân lực bao gồm việc hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được mục tiêu của tổ chức. Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản lý nguồn nhân lực nghiên cứu những vấn đề về quản lý con người trong tổ chức ở tầm vi mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường nâng cao năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

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

Phân biệt quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự:

Thuật ngữ nguồn nhân lực dần được thay thế cho quản trị nhân sự với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu của tổ chức của Doanh nghiệp. Các Doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi nhuận kinh doanh cao hơn, có hiệu quả cao hơn.

1.2. Chức năng và vai trò của quản lý nhân lực

1.2.1. Chức năng của quản lý nhân lực

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả

cao nhất cho tổ chức lẫn nhân viên. Các hoạt động chủ yếu của nguồn nhân lực có thể phân chia thành ba nhóm chức năng chủ yếu sau:

a. Nhóm chức năng thu hút nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của Doanh nghiệp. Để có thể tuyển đúng người cho đúng việc, trước hết Doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong Doanh nghiệp nhằm xác định những công việc nào đó cần tuyển thêm người. Thực hiện phân tích công việc sẽ cho Doanh nghiệp biết phải tuyển thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng cử viên. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp Doanh nghiệp chọn được các ứng cử viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập lưu giữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.

b. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

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

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

c. Nhóm chức năng duy trì nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp, bao gồm hai chức năng cụ thể:

- Kích thích, động viên
- Duy trì phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp

Chức năng kích thích động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên. Trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm

tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của Doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho Doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp... là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng này sẽ giúp cho Doanh nghiệp tạo được bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc của Doanh nghiệp.

1.2.2. Vai trò của quản lý nhân lực

Việc nghiên cứu quản trị nhân lực nhằm đạt được mục tiêu cơ bản sau:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng cường năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân và trung thành, tận tâm với Doanh nghiệp.

Do đó, quản trị nhân lực có vai trò là một bộ phận không thể thiếu được của công tác quản lý trong các Doanh nghiệp. Nó tìm kiếm và phát triển những phương pháp để mọi thành viên có thể đóng góp được nhiều nhất cho Doanh nghiệp, đồng thời cũng tạo điều kiện để chính người lao động phát triển.

1.3. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa mãn đáng kể phát triển những năng lực riêng thỏa mãn những nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động hiệu quả cao và đóng góp tốt cho tổ chức.
- Các chính sách chương trình và thực hiện quản lý cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thành được sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.

- Các kỹ năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của tổ chức. Cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi cán bộ quản lý hải hiểu biết tốt tâm lý xã hội, nghiên cứu hành vi tổ chức, pháp luật và các nguyên tắc kinh doanh.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đối với quản lý nguồn nhân lực

1.4.1. Các nhân tố môi trường bên ngoài của quản trị nhân lực

a. Khung cảnh kinh tế

Chu kì kinh tế và chu kì kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nhân lực. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn định Doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động... Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, Công ty lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên đòi hỏi công ty phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương để thu hút nhân tài, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc.

b. Luật lệ của Nhà nước

Các Doanh nghiệp đều được bình đẳng với nhau trên khía cạnh pháp luật, được phép kinh doanh trong những ngành nghề mà Nhà nước cho phép, được bảo trợ kinh doanh bởi Nhà nước trong nền kinh tế quốc dân.

c. Văn hóa – xã hội

Văn hóa xã hội của một nước cũng ảnh hưởng đến quản trị nhân lực. Trong một nền kinh tế xã hội có nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp đã phát triển của thời đại, rõ ràng nó đã kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho tổ chức. Sự thay đổi các giá trị văn hóa của một nước tạo ra các thách thức cho nhà quản trị nhân lực.

d. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, nhà quản trị không chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn cạnh tranh về nguồn tài nguyên nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của quản trị, là tài nguyên quý giá nhất. Các công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý, động viên, khen thưởng phù hợp và tạo ra một bầu không khí gắn kết nhân viên mình... Sự ra đi của nhân viên không chỉ đơn thuần là vấn đề

lượng bổng mà còn là tổng hợp của nhiều yếu tố. Do đó để duy trì và phát triển nhân viên, nhà quản trị nhân lực phải biết cách quản trị một cách có hiệu quả.

e. Khoa học kỹ thuật

Khoa học kỹ thuật thay đổi, một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự thay đổi khoa học cũng đồng nghĩa với sự kiện là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị nhân sự phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

f. Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu của mọi Doanh nghiệp. Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của Doanh nghiệp, là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là yếu tố sống còn của Doanh nghiệp. Do đó, nhà quản trị phải đảm bảo nhân viên của mình sản xuất ra những mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng. Nhà quản trị phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng không có Doanh nghiệp, và họ không có cơ hội để làm việc nữa.

1.4.2. Các nhân tố môi trường bên trong của quản trị nhân lực

a. Sứ mạng hay mục tiêu của Doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp là yếu tố thuộc môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp như sản xuất, marketing, tài chính hay quản trị nhân lực... Mỗi bộ phận chuyên môn hay tác vụ phải dựa vào mục đích hay sứ mạng của doanh nghiệp để đề ra mục tiêu cho bộ phận của mình.

b. Chính sách hay chiến lược của Doanh nghiệp

Chính sách của doanh nghiệp thường là các lĩnh vực thuộc về nhân lực. Các chính sách này tùy thuộc vào chiến lược dùng người của từng doanh nghiệp. Một số chính sách ảnh hưởng đến quản trị nhân lực:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- Khuyến khích mọi người làm việc hết khả năng của mình.
- Trả lương và đãi ngộ, khuyến khích nhân viên làm việc có năng suất cao.

c. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp.

Bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi tổ chức, tác động chính tới việc tạo ra các chuẩn mực hành vi. Có 2 loại bầu không khí trong doanh nghiệp là : không khí văn hóa khép kín và không khí văn hóa mở. Chúng ta cần xác định bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

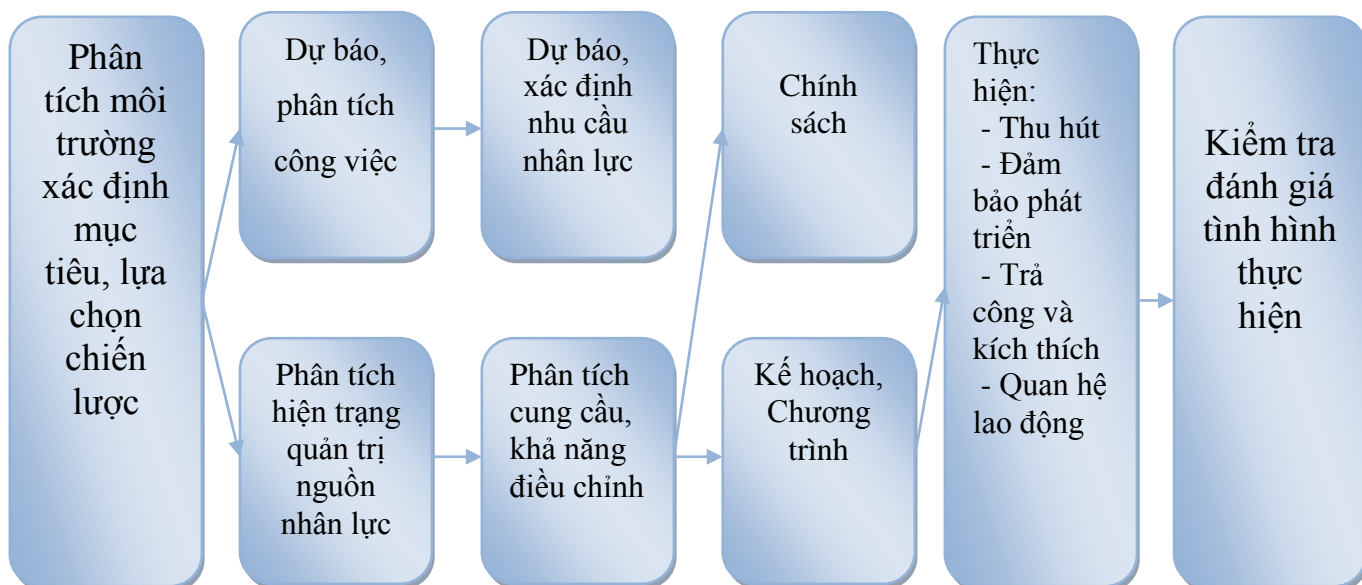
1.5. Nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực

1.5.1. Hoạch định tài nguyên nhân sự

Hoạch định tài nguyên nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Sau khi đề ra mục tiêu về kinh doanh sẽ đề ra các chiến lược và kế hoạch hoạt động. Thông thường các chiến lược và kế hoạch hoạt động bao gồm các bước:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho Doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch... giúp cho Doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong năm.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện.

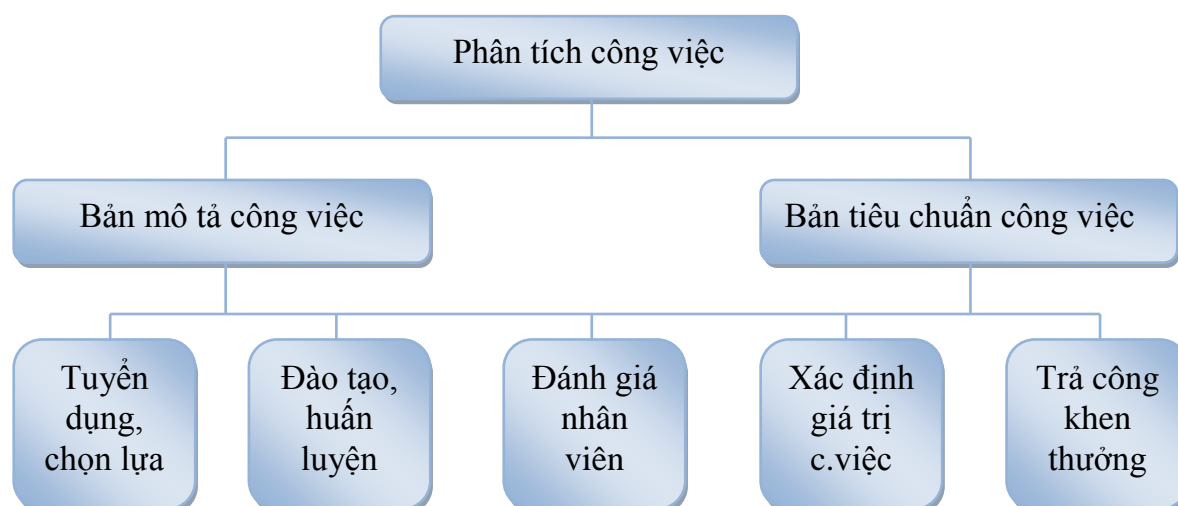


Sơ đồ 1.1: Quy trình hoạch định nguồn nhân sự

(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung)

1.5.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức. Phân tích công việc cung cấp các thông tin, đặc điểm của công việc, là tài liệu cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.



Sơ đồ 1.2: Lợi ích của phân tích công việc

Nội dung, trình tự phân tích công việc: Gồm 6 bước

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản trên cơ sở của sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi phân tích các công việc như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bản câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra xác minh lại tính chính xác của thông tin.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc: là văn bản liệt kê các chức năng nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc: là văn bản liệt kê các yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

1.5.3. Tuyển dụng lao động

a. Khái niệm.

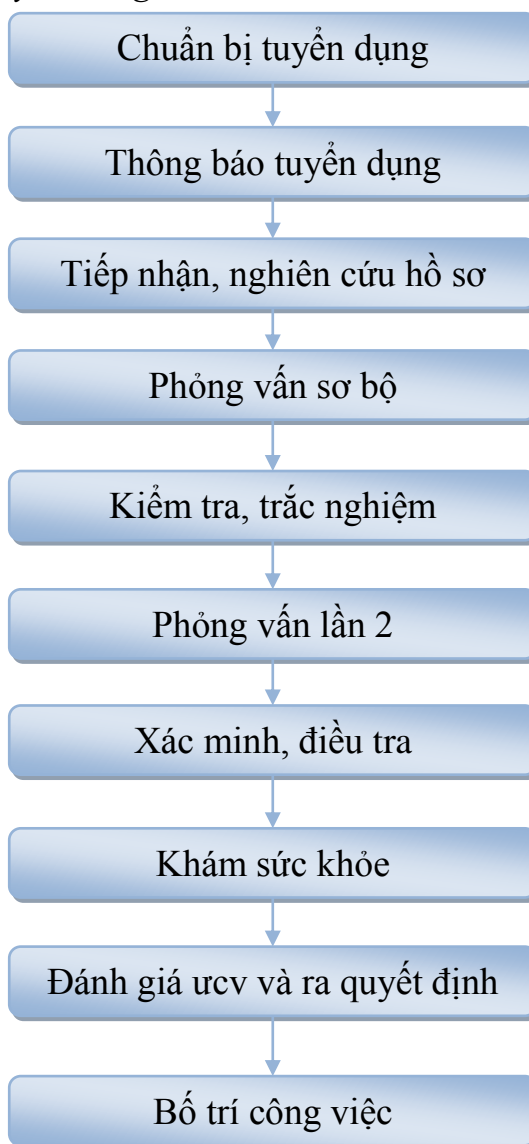
Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

b. Mục đích của tuyển dụng lao động

Tuyển chọn những người có trình độ chuyên môn cần thiết, có thể đạt tới năng suất lao động, hiệu suất công tác tốt. Tuyển chọn những người vào làm

việc phải gắn với sự đòi hỏi của công việc trong doanh nghiệp. Tuyển được những người có tinh thần kỉ luật, đủ sức khỏe vào làm việc trong doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu công việc.

c. Nội dung của tuyển dụng nhân sự.



Sơ đồ 1.3: Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng trong doanh nghiệp.

(Nguồn : Quản trị nguồn nhân lực – Trần Kim Dung)

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng:

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu, quy định của Nhà nước và tổ chức, Doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng nhân sự.

- Phải xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên ở cả ba khía cạnh: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng:

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên tivi, truyền hình, báo, đài...
- Thông báo qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp

Các thông báo đưa ra phải ngắn gọn, rõ ràng chi tiết và đầy đủ những thông tin cơ bản cho các ứng cử viên. Thông báo phải đầy đủ về tên doanh nghiệp, thông tin về nội dung công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, hồ sơ và giấy tờ cần thiết, cách thức tuyển dụng và nội dung tuyển dụng.

Bước 3: Tiếp nhận, nghiên cứu hồ sơ:

- Tất cả hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc. Người xin tuyển dụng phải nộp cho doanh nghiệp những hồ sơ giấy tờ cần thiết theo yêu cầu.
- Việc nghiên cứu hồ sơ nhằm ghi lại những thông tin chủ yếu về các ứng cử viên và có thể loại bớt được một số ứng cử viên không đáp ứng được tiêu chuẩn đề ra để không cần phải làm các thủ tục tiếp theo trong quá trình tuyển dụng.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ:

Cuộc phỏng vấn này thường chỉ kéo dài 5 - 10 phút, nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm:

- Kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn nhằm chọn ra được các ứng cử viên xuất sắc nhất thông qua việc đánh giá về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.
- Ngoài ra có thể áp dụng các hình thức trắc nghiệm để đánh giá một số năng lực đặc biệt của ứng cử viên như: trí nhớ, mức độ khéo léo của bàn tay,...

Bước 6: Phỏng vấn lần 2:

- Phòng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về nhiều phương tiện như: kinh nghiệm, trình độ, tính cách khí chất, khả năng hòa đồng,...

- Phải ghi chép từng đặc điểm cần lưu ý với ứng cử viên để giúp cho việc đánh giá được thực hiện một cách chính xác nhất.

Bước 7: Xác minh, điều tra:

Đó là qui trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc lãnh đạo cũ của ứng viên, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên.

Bước 8: Khám sức khỏe:

Dù có trình độ, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo thì cũng không nên tuyển dụng. Nếu tuyển những người không đảm bảo về mặt sức khỏe sẽ làm ảnh hưởng tới chất lượng công việc và hiệu quả kinh tế, bên cạnh đó còn gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho doanh nghiệp.

Bước 9: Đánh giá ứng cử viên và ra quyết định

Các bước trong quá trình tuyển dụng đều quan trọng nhưng bước quan trọng nhất vẫn là đánh giá ứng cử viên và ra quyết định tuyển chọn hay loại bỏ những ứng viên, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bản tóm tắt về ứng viên.

Bước 10: Bố trí công việc:

Sau khi quyết định tuyển dụng nhân viên mới, công ty sẽ bố trí, sắp xếp cho nhân viên đó thử việc tại công ty, sau thời gian thử việc nếu đáp ứng được yêu cầu sẽ chính thức kí hợp đồng làm việc lâu dài với công ty. Trong thực tế các bước và nội dung trình tự tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt. Điều này phụ thuộc vào yêu cầu công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.

d. Nguồn tuyển dụng

•**Nguồn tuyển dụng nội bộ**

- Các hình thức:

+ Sử dụng các nhân viên hiện hữu: trong trường hợp cần thăng chức, đề bạt hoặc chuyển sang những vị trí trống, vị trí mới.

+ Bạn bè, người thân của nhân viên hiện hữu: hình thức này có thể được coi là tuyển mộ bên ngoài

+ Các nhân viên cũ: lựa chọn hình thức này cần lưu ý tránh tư tưởng cho nhân viên là họ có thể rời công ty bất cứ khi nào và khi trở lại không bị mất mát gì.

- Ưu điểm:

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

+ Nhân viên của Doanh nghiệp sẽ dễ dàng, thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị trách nhiệm mới. Họ mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới và biết cách làm việc để đạt được mục tiêu.

+ Tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả.

- Nhược điểm:

+ Việc tuyển dụng nhân viên vào chức vụ trống theo kiểu chức năng nội bộ có thể gây hiện tượng chai lì do các nhân viên được thăng chức đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây, họ sẽ làm việc theo phong cách dập khuôn, mất đi sự sáng tạo, không đẩy lên được không khí thi đua mới.

+ Trong Doanh nghiệp dễ hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công”. Họ được ứng cử vào các chức vụ nhưng không được tuyển chọn. Từ đó sẽ có tâm lý không phục lãnh đạo của mình và chia bè phái gây mất đoàn kết.

• Nguồn tuyển dụng bên ngoài

- Các hình thức: Là việc tuyển dụng nhân viên từ thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp như: những người đến xin việc, từ các cơ sở đào tạo ngành nghề liên quan, từ các trung tâm tư vấn và giới thiệu việc làm, nhân viên của công ty khác, người thất nghiệp, lao động tự do...

- Ưu điểm:

+ Giúp Doanh nghiệp thu hút được nhiều chuyên gia, những nhân viên giỏi, qua đó sẽ giúp tuyển chọn vào các chức danh phù hợp.

+ Các nhân viên mới thường tỏ ra năng nổ, chứng minh khả năng làm việc của mình bằng công việc cụ thể vì thế nên hiệu quả sử dụng lao động rất cao.

- Nhược điểm: Người được tuyển dụng sẽ phải mất một thời gian làm quen với công việc và môi trường làm việc của Doanh nghiệp. Do đó họ có thể chưa hiểu được mục tiêu và cách làm việc của Doanh nghiệp.

1.5.4. Phân công và hợp tác lao động

Phân công và hợp tác lao động là một trong những hoạt động cơ bản của quản lý nhân lực. Do phân công lao động mà tất cả các cơ cấu về lao động trong doanh nghiệp được hình thành tạo nên bộ máy doanh nghiệp với tất cả các bộ phận, chức năng cần thiết còn hợp tác lao động được ví như là một chất keo, gắn kết các bộ phận với nhau thông qua mối quan hệ bắt buộc trong sản xuất. Phân công và hợp tác lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Phân công lao động càng sâu thì hợp tác lao động càng rộng. Sự chặt chẽ của hợp tác lao động tùy thuộc vào mức độ hợp lý của phân công lao động và ngược lại, chính trong quá trình hợp tác lao động mà phân công lao động được hoàn thiện. Phân công lao động hợp lý và khoa học sẽ tạo ra sự phù hợp giữa công việc được giao với khả năng, trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động.

Để áp dụng được hình thức phân công lao động có hiệu quả nhà quản lý phải tự biết đánh giá đúng thực trạng của doanh nghiệp mình về loại hình, đặc điểm sản xuất, quy mô, đặc điểm máy móc thiết bị... từ đó ra quyết định áp dụng hình thức phân công lao động nào trong các hình thức phân công lao động sau:

- Phân công lao động theo chức năng: là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau thành những chức năng lao động nhất định căn cứ vào vị trí và chức năng chính của doanh nghiệp.

- Phân công lao động theo công nghệ: là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các loại công việc khác nhau tùy theo quy trình công nghệ.

- Phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc: là hình thức phân công lao động trong đó tách riêng các công việc khác nhau tùy tính chất phức tạp của nó.

Phân công lao động khoa học gắn liền với việc xây dựng một hệ thống nội quy, quy định, quy chế hoàn chỉnh trong xí nghiệp. Trong đó tất cả các chức danh đều được quy định rõ ràng và thống nhất về vị trí, chức danh, quyền hạn cũng như trách nhiệm phải chịu xử lý khi không hoàn thành nhiệm vụ.

1.5.5. Đào tạo và phát triển nhân lực

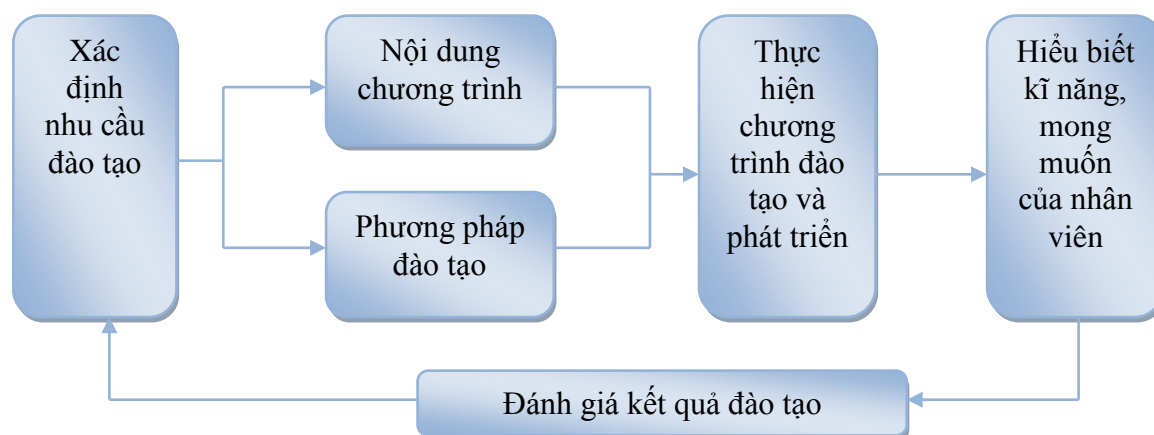
Đào tạo và phát triển là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc khái niệm hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc

Phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động tập hợp được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày thậm chí đến vài năm, tùy thuộc vào nội dung và mục tiêu học tập. Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển không chỉ bao gồm có đào tạo mà còn có cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa (G.T.Milkovich). Có nhiều lí do nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có 3 lý do chủ yếu là:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.
- Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của lao động.
- Đào tạo và phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Sơ đồ 1.4: Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



1.5.6. Đánh giá năng lực nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân sự giúp công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự.

a. Nội dung và trình tự thực hiện

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

Bước 2: Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận đơn vị hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau.

Bước 3: Huấn luyện nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Việc sử dụng các phương pháp đánh giá không thích hợp hoặc xác định các tiêu chí đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, lãng phí làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác.

Bước 4: Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Thông thường, nhà quản trị phải thông báo cho nhân viên biết ngay khi nhân viên nhận được công việc về tiêu chuẩn và phạm vi sẽ được đánh giá. Tuy nhiên, trước khi

thực hiện đánh giá, nhà quản trị cần phải thông báo lại cho nhân viên để họ hiểu tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

Bước 5: Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc.

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu, tránh tình cảm của lãnh đạo để ảnh hưởng tới kết quả đánh giá.

Bước 6: Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá Nhà lãnh đạo nên thỏa thuận với nhân viên kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần phải khắc phục sửa chữa trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

Bước 7: Xác định mục tiêu kết quả mới cho nhân viên Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Để đảm bảo rằng các chỉ tiêu này là khả thi, lãnh đạo cần quan tâm tìm hiểu xem nhân viên cần có sự hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có những chương trình hành động cụ thể nào trong khoảng từng thời gian nhất định.

b. Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Phương pháp mức thang điểm

- Phương pháp ghi chép và lưu trữ - Phương pháp quan sát hành vi

- Phương pháp định lượng Trong đó, phương pháp mức thang điểm được dùng phổ biến trong các doanh nghiệp.

1.5.7. Trả công lao động

Ngoài những nội dung đã nêu trên, để đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong công tác quản trị nhân lực, chúng ta cần phải nghiên cứu lĩnh vực trả công cho người lao động trong doanh nghiệp

a. Tiền lương

Theo nghị định 25, 26 CP ban hành ngày 23/5/1993: “*Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung và cầu về lao động trong nền kinh tế thị trường*”

•Vai trò của tiền lương:

- Đối với doanh nghiệp: Tiền lương là một trong các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, cấu thành nên giá thành sản phẩm.

- Đối với người lao động: Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, là phương tiện duy trì sự tồn tại và phát triển của họ và gia đình ở mức độ nào đó. Nó là bằng chứng thể hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động.

• Các hình thức tiền lương

- Lương thời gian

Hình thức này thường áp dụng chủ yếu đối với bộ phận gián tiếp, bộ phận quản lý và với các công nhân ở các bộ phận sản xuất không thể định mức lao động được một cách chính xác.

$$\text{Công thức: } L_{tg} = T_{tt} * L$$

Trong đó:

L_{tg}: Lương thời gian

T_{tt}: Số ngày công, số giờ công thực tế làm trong kỳ

L: Mức lương ngày. Với: $L \text{ ngày} = L \text{ tháng} / 22$

$L \text{ giờ} = L \text{ ngày} / 8$

- Lương sản phẩm

Hình thức này quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, gắn việc trả lương với kết quả của mỗi cá nhân. Thực chất trả lương theo sản phẩm hay số công việc đã hoàn thành và đảm bảo được chất lượng.

Công thức:

$$L_{sp} = N_{tt} * Đg$$

Trong đó:

L_{sp}: Lương sản phẩm

N_{tt}: Số sản phẩm thực tế đạt chất lượng hoàn thành

Đg: Đơn giá lương sản phẩm. Với: $Đg = T * L \text{ giờ}$,

T: mức thời gian (h/sp)

L giờ: Mức lương giờ theo cấp bậc sản phẩm.

b. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động và ở một

chừng mực nào đó, tiền thưởng là một trong các biện pháp khuyến khích có hiệu quả nhất đối với người lao động cả về mặt vật chất cũng như tinh thần.

Các nhà quản lý nhận thấy việc thực hiện nhiệm vụ và sự thỏa mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc đưa ra các phần thưởng phù hợp:

- Người lao động phải tin rằng nỗ lực của họ sẽ được thưởng tương xứng.
- Phần thưởng phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người lao động.

Không phải tất cả mọi người đều giống nhau và một người có thể cần những thứ khác nhau vào những thời điểm khác nhau.

- Phần thưởng phải công bằng: Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử bình đẳng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của mình với những người khác.

- Phần thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Ngoài tiền lương và tiền thưởng, các khoản phụ cấp là một trong những yếu tố góp phần kích thích người lao động thực hiện tốt công việc. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ làm việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường. Phần lớn tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động nơi làm việc.

Phúc lợi là khoản đãi ngộ gián tiếp nhằm kích thích, động viên người lao động làm việc và thu hút người tài giỏi về làm việc ở doanh nghiệp. Phúc lợi là một phần thu nhập người lao động được hưởng ngoài chế độ tiền lương và tiền thưởng như BHYT, BHXH, hỗ trợ tiền mua nhà ở, phương tiện đi lại, hoạt động thể thao,... giúp cho người lao động cải tiến đời sống, gắn bó với doanh nghiệp và sẵn sàng cống hiến sức lao động, đạt năng suất cao cho doanh nghiệp.

1.5.8. Tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động

Một yếu tố rất quan trọng trong quá trình lao động là điều kiện làm việc. Điều kiện làm việc liên quan đến những mối quan hệ giữa người lao động và công việc của họ, với môi trường làm việc và phương tiện vật chất cần thiết để thực hiện công việc. Điều kiện làm việc và an toàn lao động là hai vấn đề có quan hệ nhân quả với nhau. Mục đích của đảm bảo an toàn lao động là phòng ngừa và hạn chế tối đa các tai nạn trong quá trình thực hiện công việc. Quản trị nhân lực còn là việc xây dựng các danh hiệu thi đua, các hình thức tuyên dương,

khen thưởng nhằm công nhận thành tích người lao động đạt được, tạo cho họ bầu không khí tin yêu và muốn gắn bó với tập thể lâu dài.

1.6. Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

1.6.1. Các khái niệm

- Hiệu quả: Là chỉ tiêu kinh tế xã hội tổng hợp dùng để lựa chọn các phương án hoặc các quy định trong quá trình hoạt động thực tiễn của con người ở mọi lĩnh vực, mọi thời điểm. Chỉ tiêu hiệu quả là tỷ lệ giữa kết quả đạt được của hoạt động đã đề ra để so sánh với chi phí đã bỏ ra để đạt được kết quả đó.

- Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp: Là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với tổng chi phí thấp nhất, nó được thể hiện bằng công thức:

$$\text{Hiệu quả sản xuất kinh doanh} = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Nguồn lực đầu vào}}$$

Trong đó: Kết quả đầu ra được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, lợi nhuận... và nguồn lực đầu vào gồm: lao động, tư liệu lao động, vốn...

- Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực: hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung và hiệu quả quản trị nhân lực nói riêng là một phạm trù kinh tế gắn liền với cơ chế thị trường, có quan hệ với tất cả các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh như lao động, vốn, máy móc thiết bị...

Căn cứ vào nguồn nhân lực bỏ ra để thu kết quả thì chỉ tiêu hiệu quả tương đối (H) xác định bằng công thức:

$$H = \frac{K}{L}$$

Trong đó: **K**: Kết quả đầu ra, được đo bằng các chỉ tiêu: giá trị tổng sản lượng, tổng doanh thu, tổng lợi nhuận...

L: Nguồn lực đầu vào, có thể là: tổng số lao động, chi phí tiền lương, lao động trực tiếp...

1.6.2. Một số chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

- Hiệu suất sử dụng lao động (Hlđ):

$$\text{Hiệu suất sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết mỗi lao động tạo ra bao nhiêu đồng Doanh thu. Trong thực tế sản xuất kinh doanh, chỉ tiêu này càng cao càng tốt vì nó cho thấy doanh nghiệp sử dụng và quản lý lao động hiệu quả hay không. Trong đó:

$$\text{Tổng số lao động bình quân} = \frac{\text{Số lao động đầu năm} + \text{Số lao động cuối năm}}{2}$$

- Năng suất lao động bình quân:

$$\text{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\text{Giá trị tổng sản lượng}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết cứ mỗi người lao động tạo được bao nhiêu sản phẩm cho doanh nghiệp.

- Hiệu quả sử dụng lao động:

$$\text{Hiệu quả sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng lợi nhuận}}{\text{Tổng số lao động bình quân}}$$

Chỉ tiêu này cho biết một lao động có thể tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp trong một kì nghiên cứu (năm , quý, tháng...).

- Hàm lượng sử dụng lao động:

$$\text{Hàm lượng sử dụng lao động} = \frac{\text{Tổng số lao động bình quân}}{\text{Tổng lợi nhuận}}$$

Chỉ tiêu này cho nhà quản trị biết để tạo ra một đồng lợi nhuận cần bao nhiêu lao động.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH LV – KHÁCH SẠN LEVEL

2.1. Tổng quan về Khách sạn Level.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của khách sạn Level

Tên giao dịch: Khách sạn Level – Hải Phòng

Vị trí khách sạn: Trung tâm thành phố Hải Phòng.

Địa chỉ: Số 71 Lạch Tray, Ngô Quyền, HP

Điện thoại: (84 - 31) 3 626 888.

Fax: (84 – 31) 3 626 999.

Email: info@levelhotel.com.vn

Website: www.levelhotel.com.vn

Logo:



Khách sạn Level là đơn vị kinh doanh trực thuộc Công ty CP Đầu tư và Du lịch LV được Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hải Phòng cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0201019307 đăng ký ngày lần đầu ngày 10/12/2009, đăng ký thay đổi lần thứ 5 ngày 03/04/2014. Chính thức đi vào hoạt động năm 2011.

Với cơ sở vật chất và dịch vụ hoàn hảo vào ngày 27/ 12/ 2012 Khách sạn Level được Tổng cục Du lịch xếp hạng trở thành khách sạn 3 sao.

Khách sạn Level tọa lạc trên đường Lạch Tray, ngay tại trung tâm thành phố Hải Phòng. Từ đây, quý khách chỉ mất mười phút đi ô tô đến sân bay Cát Bi, Cảng Hải Phòng, thuận tiện di chuyển tới bãi biển Đồ Sơn thơ mộng, quần đảo Cát Bà nổi tiếng và các khu công nghiệp trong thành phố.

Khách sạn Level được bao quanh bởi hồ và công viên An Biên, Sân vận động thành phố, Trung tâm Văn hóa triển lãm, Vườn hoa Kim Đồng, các siêu thị và trung tâm mua sắm...mang lại cho khách nghỉ tại đây cảm giác thư thái, hiện đại, và năng động nhất.

2.1.2. Lĩnh vực, phạm vi kinh doanh.

a. Lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp.

Kinh doanh dịch vụ khách sạn:

- Phòng ở, Căn hộ.
- Cho thuê hội trường, hội nghị.
- Tổ chức tiệc cưới.

b. Phạm vi kinh doanh.

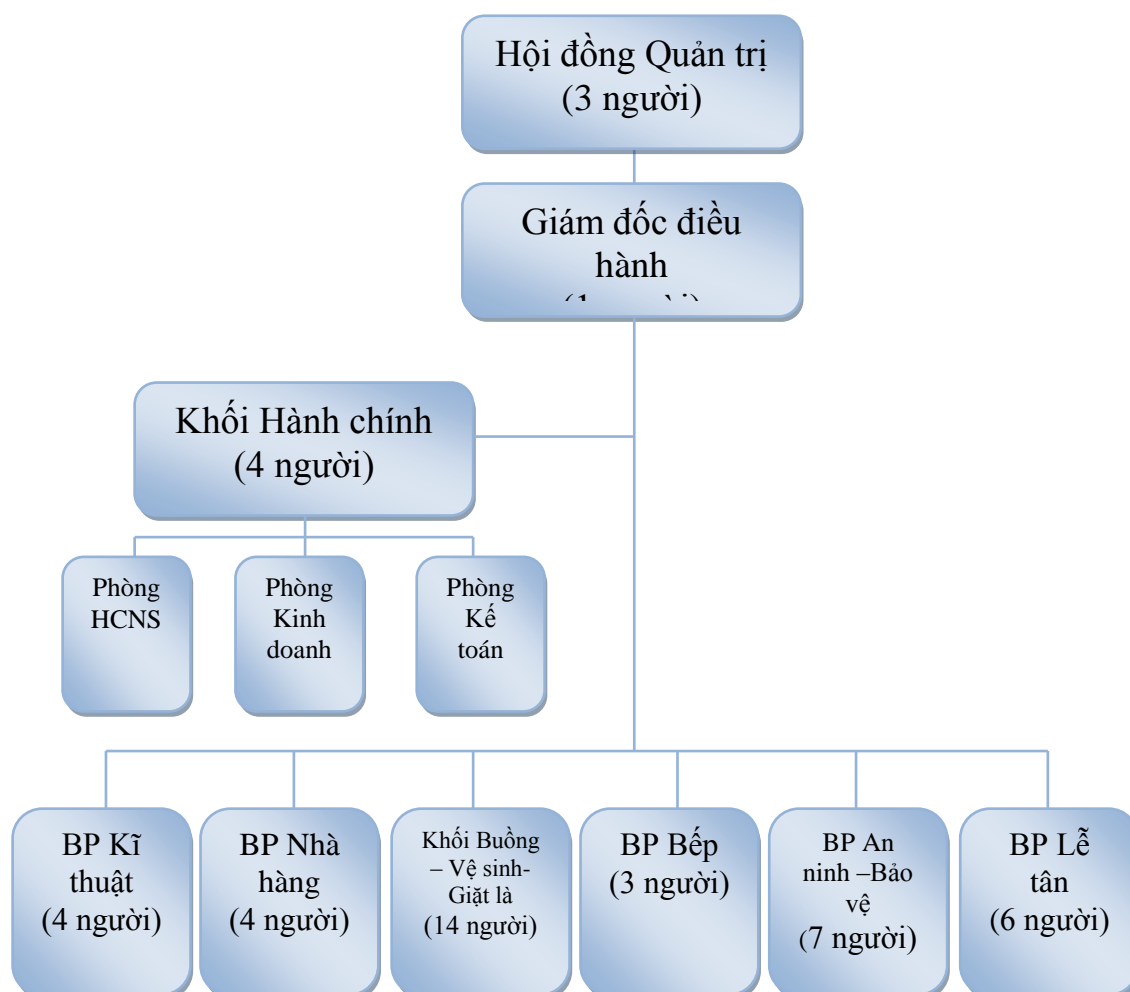
- Công ty được quyền tiến hành tất cả các hoạt động kinh doanh như quy định trong giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

- Công ty được quyền tiến hành những hoạt động kinh doanh khác mà pháp luật cho phép.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức của khách sạn được sắp xếp theo hình thức gọn nhẹ cố gắng phát huy tối đa tính chủ động của mỗi cá nhân tập thể nâng cao trách nhiệm của lãnh đạo cùng thực hiện mục tiêu chung của khách sạn.

Sơ đồ 2.1: Bộ máy quản lý Khách sạn Level



• **Hội đồng Quản trị:** là chủ đầu tư, người đại diện pháp lý của công ty.

• **Giám đốc điều hành:**

- Giám đốc điều hành: Nguyễn Thành Trung.

- Chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động kinh doanh của khách sạn

- Trực tiếp phụ trách quản lý công tác tổ chức cán bộ, kinh doanh, công tác tài chính.

• **Phòng Hành chính - Nhân sự:**

- Trưởng phòng: Nguyễn Thị Oanh.

- Có chức năng tham mưu cho Giám đốc tổ chức thực hiện các công tác:

- Xây dựng mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh

- Bố trí sắp xếp, quản lý, sử dụng lao động, lao động tiền lương, giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động.

- Quản lý công tác hành chính, quản trị, văn thư, lưu trữ công văn tài liệu.

- Đào tạo, bảo vệ nội bộ, thanh tra, kiểm tra an toàn an ninh trật tự, công tác an toàn PCCC, an toàn bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, vệ sinh môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm.

- Công tác quân sự, công tác HCQT cơ quan theo điều lệ hoạt động của Công ty theo pháp luật của Nhà nước.

• **Phòng kinh doanh:**

- Trưởng phòng: Nguyễn Thị Công.

- Tham mưu giúp Giám đốc tổ chức thực hiện công tác tiếp thị, bán dịch vụ tăng nguồn khách cho khách sạn.

- Đảm bảo xử lý tất cả các lời phàn nàn của khách mà không tổn chi phí của khách sạn

- Có khả năng đoán biết được giai đoạn nào là mùa vắng khách để có cách khắc phục.

• **Phòng kế toán tài chính:**

- Trưởng phòng: Tạ Thị Luân.

- Tham mưu giúp giám đốc công ty chỉ đạo và tổ chức thực hiện công tác kế toán tài chính của Công ty, quản lý vốn, tài sản, hàng hoá theo đúng nguyên tắc, chế độ quy định của Nhà nước và phân cấp của Công ty.

- Tổ chức thực hiện công tác hạch toán, thống kê, báo cáo kế toán tài chính theo đúng nguyên tắc quy định hiện hành của ngành, của Nhà nước và phân cấp của Công ty.

- Không ngừng tăng cường, nâng cao các biện pháp quản lý tài chính đối với các hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo sử dụng có hiệu quả vốn được giao, tiết kiệm chi phí.

• Bộ phận Lễ tân:

- Trưởng BP Lễ tân: Mai Xuân Toàn.

- Làm thủ tục nhận phòng và trả phòng cho khách một cách hiệu quả, nhanh chóng, chính xác.

- Có mặt theo cách chuyên nghiệp khi khách có yêu cầu hoặc phàn nàn.

- Cố gắng trong việc tăng số phòng bán và doanh thu cho Khách sạn.

- Duy trì chất lượng dịch vụ và thái độ phục vụ khách theo tiêu chuẩn đã được đề ra

• Bộ phận Bếp:

- Bếp trưởng: Nguyễn Mạnh Tường.

- Có nhiệm vụ chế biến các món ăn đáp ứng nhu cầu ăn uống của khách hàng, cũng như các bữa ăn của cán bộ, nhân viên trong khách sạn.

• Bộ phận Nhà hàng:

- Trưởng BP Nhà hàng: Vũ Văn Giang

- Có nhiệm vụ kết hợp với bộ phận bếp đáp ứng nhu cầu và mong muốn về thức ăn, đồ uống của khách trong nhà hàng, khách sạn.

- Duy trì, thiết lập các tiêu chuẩn phục vụ và thái độ đối với khách hàng.

• Bộ phận Buồng – Vệ sinh – Giặt là:



- Trưởng BP Buồng – Vệ sinh – Giặt là: Đinh Thị Kim Anh
- BP Buồng:
 - + Cung cấp phòng đúng tiêu chuẩn, phục vụ nhu cầu lưu trú của khách.
 - + Chịu trách nhiệm về vệ sinh, đảm bảo an toàn tài sản cho khách.
- BP Vệ sinh:
 - + Đảm bảo tiêu chuẩn cao nhất về vệ sinh, tiện nghi và thẩm mỹ trong khu vực công cộng cũng như các khu vực khác trong khách sạn.
 - + Tổ chức trang trí, chăm bón hệ thống cây cảnh trong và ngoài khách sạn.
- BP Giặt là: chịu trách nhiệm giặt sạch và là tất cả quần áo của khách, khăn màn của khách sạn.

• Bộ phận bảo vệ:

- Trưởng BP Bảo vệ: Du Đức Phong
- Có trách nhiệm giữ gìn an ninh trật tự, đảm bảo an toàn tính mạng và tài sản của khách sạn, khách hàng và nhân viên.
- Kiểm tra, giám sát và chấm công cho cán bộ công nhân viên toàn bộ khách sạn, cũng như khách ra vào khách sạn.
- Có trách nhiệm thực hiện tốt các công việc, nhiệm vụ, được giao phó.

• Bộ phận kỹ thuật:

- Trưởng BP Bảo vệ: Phạm Văn Tuấn.
- Phụ trách về việc vận hành và bảo trì toàn bộ cơ sở vật chất của khách sạn.
- Đảm bảo, duy trì chức năng hoạt động của hệ thống chống cháy và chuông báo cháy luôn tình trạng hoạt động tốt.

2.1.4. Hoạt động kinh doanh của Khách sạn Level

a. Những dịch vụ của Khách sạn Level.

Hoạt động kinh doanh của khách sạn LEVEL chủ yếu là bán các sản phẩm dịch vụ du lịch như:

- Dịch vụ cho thuê phòng nghỉ, căn hộ
- Dịch vụ phòng 24h
- Dịch vụ giặt là
- Dịch vụ đặt tour & vé máy bay
- Dịch vụ đưa đón sân bay & thuê xe

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV

- Dịch vụ tổ chức hội thảo, sự kiện, tiệc cưới

b. Trang thiết bị của khách sạn

Trải qua gần 5 năm hoạt động, khách sạn đã xây dựng được hệ thống cơ sở, vật chất lớn và hiện đại:

- Điện thoại quốc tế
- TV LCD kết nối vệ tinh, truyền hình NHK
- Internet wifi miễn phí
- Kết an toàn
- Mini bar
- Bồn tắm vòi hoa sen
- Nước uống miễn phí
- Điều hoà hai chiều
- 02 thang máy
- Khu vực

Khách sạn gồm có **60 phòng** với đủ các mức giá để khách lựa chọn từ bình dân đến cao cấp.

Bảng 2.2: Danh mục các loại phòng nghỉ

| Room type | No of Rooms | Room's size (m²) | Price (VND/night) |
|------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Deluxe | 18 | 25 | 800.000 |
| Executive | 24 | 30 | 1.000.000 |
| LEVEL Suite | 11 | 40 | 1.400.000 |
| LEVEL Apartment | 7 | 50 | 26.000.000/month |

Giá thuê bao gồm:

- 10% VAT
- Ăn sáng Buffet hàng ngày,
- Trà, cà phê, 02 chai nước suối đặt phòng hàng ngày
- 01 set giặt là hàng ngày
- Chế độ làm phòng 01 lần/ngày vào thời gian thoả thuận
- Truy cập internet wifi, truyền hình NHK
- Chế độ an ninh, bãi đỗ xe ≤ 12 chỗ

Tùy thuộc vào loại phòng sẽ có city view, hoặc lake view khác nhau, phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Trang thiết bị tại LEVEL được trang bị hiện đại và đầy đủ, mang đến cho khách hàng cảm giác tiện nghi nhưng cũng vô cùng

âm cúng. Nơi đây thể hiện sự sang trọng và không gian lịch thiệp trong cuộc sống của con người. Đặc biệt, các chương trình khuyến mãi cho các phòng vô cùng đa dạng. Khách sạn luôn hướng tới sự hợp tác lâu dài, do đó, khi các doanh nghiệp đã ký kết hợp đồng hợp tác với khách sạn sẽ được hưởng mức giá hết sức ưu đãi. Với mức giá hết sức cạnh tranh và dịch vụ chuyên nghiệp khách sạn LEVEL luôn là điểm dừng chân lý tưởng.

Về hệ thống nhà hàng và quầy bar: Khách hàng đến đây sẽ được sẽ được trải nghiệm các món ăn và đồ uống vô cùng hấp dẫn mang phong cách riêng. Nhà hàng luôn sẵn sàng phục vụ quý khách hàng những món ăn mang nhiều phong cách Á- Âu, Trung Hoa, Nhật Bản và không thể thiếu các món ăn dân tộc. Khách có thể thưởng thức bữa sáng Buffet với hơn 20 món ăn, chọn bàn ăn ngay tại bên trong nhà hàng của khách sạn. Phong cách phục vụ chu đáo cùng thực đơn đồ ăn, thức uống đa dạng có thể đáp ứng nhu cầu cao nhất của khách hàng.

Về hệ thống phòng hội nghị, hội thảo, tiệc cưới: Nằm tại tầng 3 của Khách sạn LEVEL là hệ thống phòng hội nghị, hội thảo, tiệc. Đây là hệ thống gồm 2 hội trường A& B có thể linh hoạt chuyển đổi mở rộng không gian khi kết hợp cùng một lúc 2 hội trường tùy theo nhu cầu của khách hàng với sức chứa lên tới 300 khách.

Bảng 2.3: Diện tích phòng hội thảo và cách bố trí

| Meeting room | Area (spm) | Class room | u-shape | Theatre | Banquet |
|----------------|------------|------------|---------|---------|---------|
| Meeting room A | 160 | 150 | 100 | 300 | 270 |
| Meeting room B | 100 | 80 | 45 | | |

Bảng 2.4: Bảng giá dịch vụ thuê phòng hội thảo

| Phòng hội thảo LEVEL | Hội trường A ≤50 khách | Hội trường B >50 khách | Hội trường A & B |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|
| Nửa ngày (4 tiếng) | 4.000.000 VND | 5.000.000 VND | 7.500.000 VND |
| Cả ngày (8 tiếng) | 6.000.000 VND | 7.000.000 VND | 9.500.000 VND |

Giá phòng Hội thảo đã bao gồm:

- 10% VAT & 5% phí phục vụ
- Bông trắng & bút dạ

- Hỗ trợ lắp đặt máy chiếu, miễn phí màn chiếu
- Flip chart, giấy bút 02 tờ & 1 bút bi/người/ngày
- Hệ thống âm thanh ánh sáng, 2 micro không dây
- Nhân viên phục vụ hội thảo, nhân viên kỹ thuật trực âm thanh
- Biển chỉ dẫn, bục phát biểu, lễ tân đón tiếp
- Khu vực đỗ xe

Hội trường được trang trí mạng đậm phong cách Châu Âu và đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho các sự kiện, tiệc cùng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp. Do vậy, Khách sạn LEVEL luôn được khách hàng tin tưởng là nơi tổ chức thành công các sự kiện quan trọng.

a. Thị trường của khách sạn.

Hiện nay thị trường khách của khách sạn rất phong phú nhưng chủ yếu là các chuyên gia, chuyên viên nước ngoài sang Việt Nam công tác và du lịch, khách du lịch quốc tế hoặc cũng có thể là khách của các công ty đã ký kết hợp đồng nguyên tắc với khách sạn do đó việc thanh toán thường do công ty của khách thanh toán.

- Khách nước ngoài có khách của một số nước như Nhật, Trung Quốc, Hàn Quốc, Đức, Canada...Hiện tại Khách sạn đang kí hợp đồng với công ty lốp xe Bridgestone của Nhật trong vòng 5 năm nên 80% khách Nhật hiện đang lưu trú tại Khách sạn.

- Khách trong nước hầu hết là Hải Phòng, Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh. Ngoài việc lưu trú, ăn uống, lượng khách Hải Phòng chủ yếu đặt hội thảo, hội nghị, tiệc cưới tại khách sạn

Đối tượng khách mà khách sạn đã và đang hướng tới đó là các chuyên gia nước ngoài sang Việt Nam công tác. Bởi lượng khách này ngày một tăng, do có sự đầu tư mạnh mẽ của các Doanh nghiệp nước ngoài tại thành phố Cảng của chúng ta. Hơn nữa, với những chuyên gia này họ có xu hướng thuê phòng nghỉ hay căn hộ trong một thời gian dài. Chính vì thế, trong chiến lược hoạch định lâu dài Khách sạn Level đã lựa chọn các chuyên gia tới từ các Khu Công Nghiệp là thị trường mục tiêu.

Ngoài ra, khách sạn Level cũng đang hướng tới việc mở rộng thị trường mục tiêu tới khách du lịch quốc tế tới Hải Phòng du lịch. Với nhu cầu giải trí du

lịch cao của con người hiện nay, thị trường này được coi là thị trường hết sức tiềm năng.

Hiện tại, khách sạn Level đã ký hợp đồng hợp tác với nhiều công ty, xí nghiệp, doanh nghiệp trên thành phố Hải Phòng, và các thành phố lân cận. Đặc biệt là các khu công nghiệp Nomura, Đồ Sơn, Đình Vũ, các công ty may mặc, giày da, thép...

Đối với thị trường mục tiêu như vậy chứng tỏ rằng đối tượng khách mà khách sạn hướng tới là những khách có khả năng chi trả cao.

2.2. Thực trạng công tác quản lý nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level.

2.2.1. Đặc điểm lao động của công ty.

Hiện nay, tổng số nhân viên chính thức của khách sạn khoảng 50 nhân viên. Tất cả các nhân viên của khách sạn đều được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn. Bản thân Giám Đốc và các nhân viên ở vị trí quản lý đều có trình độ đại học, cao đẳng và có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực công tác.

Số lượng nhân viên nam nữ trong khách sạn là tương đương nhau. Tuy nhiên tỷ lệ phân bố không đồng đều ở từng bộ phận. Điều này được lý giải bởi nhiệm vụ và cường độ công việc ở mỗi bộ phận là khác nhau.

Độ tuổi trung bình của đội ngũ nhân viên là 22. Các bộ phận như nhà hàng, lễ tân, tập trung các nhân viên trẻ trung mang lại nhịp độ làm việc cao và năng động. Ở các bộ phận như bảo vệ, kỹ thuật, hành chính, tập trung các nhân viên lớn tuổi hơn.

a. Cơ cấu lao động.

Để một doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển được phụ thuộc vào 3 yếu tố: con người, đối tượng lao động và công cụ lao động. Trên thực tế, con người là yếu tố quan trọng hàng đầu, con người là người sản xuất ra các thiết bị, máy móc phù hợp với sản xuất kinh doanh, điều khiển chúng hoạt động. Con người có thể huy động, tìm kiếm nguồn vốn cho doanh nghiệp, tìm mọi biện pháp để bù đắp thiếu hụt tài chính cho doanh nghiệp.

- Cơ cấu tình hình lao động theo giới.

Bảng 2.5: Số lượng CBCNV của công ty giai đoạn 2013-2014

| Chỉ tiêu | 2013 | 2014 | Chênh lệch | |
|----------------------|------|------|------------|--------|
| | | | SL | % |
| Nam | 22 | 18 | -4 | -18.18 |
| Nữ | 33 | 25 | -8 | -24.24 |
| Tổng số CBCNV | 55 | 43 | -12 | -21.82 |

Qua bảng số liệu ta thấy số lượng CNV công ty giảm theo thời gian:

- Năm 2014 số lượng CNV giảm 12 người, giảm 21.82% so với 2013. Số lượng lao động giảm một lượng như vậy là do khách sạn cắt giảm nhân lực, một số nhân viên nghỉ theo chế độ thai sản.

- Tỷ lệ lao động nữ năm 2014 có giảm nhưng không đáng kể, có thể thấy tỷ lệ lao động nữ vẫn cao hơn lao động nam. Lao động kinh doanh khách sạn có tỷ lệ lao động nữ lớn là do nghiệp vụ trong khách sạn phần lớn đòi hỏi sự khéo léo, cẩn thận, rất phù hợp với đối tượng lao động là nữ giới. Trong xu thế lao động bình đẳng hiện nay thì lao động nữ ngày càng trở thành bộ phận quan trọng trong xã hội. Vì vậy đòi hỏi nhà quản trị phải luôn chú ý đến công tác bố trí lao động nữ sao cho phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý của họ.

• Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn.

Bảng 2.6: Số liệu lao động theo trình độ chuyên môn

| Chỉ tiêu | 2013 | 2014 | Chênh lệch | |
|-----------------------------|------|------|------------|--------|
| | | | SL | % |
| Đại Học | 20 | 23 | 3 | 15 |
| Cao Đẳng – Trung Cấp | 23 | 15 | -8 | -34.78 |
| Phổ Thông | 12 | 5 | -7 | -58.33 |
| Tổng số CBCNV | 55 | 43 | -12 | -78.11 |

Qua bảng trên có thể nhận thấy, số lao động có trình độ chuyên môn của khách sạn chủ yếu là Đại học, Cao đẳng và Trung cấp.

- Số lao động có trình độ Đại học năm 2014 so với năm 2013 tăng 3 người tương ứng 15%. Có thể thấy năm 2014 trình độ Đại học của Khách sạn chiếm 53.5%

- Số lao động Cao đẳng – Trung cấp giảm từ 23 người xuống chỉ còn 15 người, giảm 34.78%.

- Số lao động có trình độ phổ thông cũng giảm từ 12 người xuống 5 người trong giai đoạn 2013-2014. Lao động có trình độ phổ thông thường là nhân viên tạp vụ, vệ sinh và bảo vệ,....

Lao động trong khách sạn cần có tính chuyên môn hóa cao. Trong khách sạn mỗi loại lao động chuyên làm một công việc nhất định ví dụ như buồng, bếp, nhà hàng, giặt là, lễ tân... Vì kinh doanh khách sạn là kinh doanh nhiều loại hình dịch vụ khác nhau, nên lao động mang tính đa dạng và chuyên môn hóa tạo ra sự khéo léo chính xác trong từng nghiệp vụ, nhờ đó nâng cao chất lượng dịch vụ tạo ra năng suất lao động, hiệu quả kinh tế cao, tiết kiệm thời gian và chi phí.

Không những thế lao động trong khách sạn phải chịu áp lực tâm lý lớn và làm việc trong môi trường phức tạp. Do đặc điểm của ngành kinh doanh khách sạn là sản xuất và tiêu dùng tại chỗ nên lao động phải tiếp xúc trực tiếp với khách, nhân viên khách sạn luôn phải tiếp xúc với nhiều loại khách mang nhiều đặc điểm tâm lý, xã hội, phong tục tập quán khác nhau. Vì vậy, để có chất lượng phục vụ tốt nhất, đáp ứng nhu cầu của mọi khách hàng thì đòi hỏi nhân viên khách sạn phải có trình độ, không ngừng học hỏi, trau dồi kiến thức chuyên môn, kiến thức xã hội.

• Cơ cấu lao động theo tính chất lao động

Bảng 2.7: Số liệu lao động theo tính chất lao động.

| STT | Tên | 2013 | 2014 | Chênh lệch | |
|-----|--------------------------------|------|------|------------|---------|
| | | | | SL | % |
| 1 | Ban Giám đốc | 1 | 1 | - | - |
| 2 | Khối Hành chính | 5 | 4 | -1 | -20 |
| 3 | BP Lễ tân | 9 | 6 | -3 | -33.33 |
| 4 | BP Nhà hàng | 7 | 4 | -3 | -42.86 |
| 5 | Khối Buồng – Vệ sinh – Giặt là | 20 | 15 | -5 | -25 |
| 6 | BP Bếp | 4 | 3 | -1 | -25 |
| 7 | BP An ninh – Bảo vệ | 9 | 7 | -2 | -22.22 |
| 8 | Tổng số CBCNV | 55 | 40 | -15 | -168.41 |

Qua bảng trên ta thấy trong 2 năm số lượng lao động ở các Phòng ban, Bộ phận của Khách sạn đều giảm. Cụ thể số lượng lao động ở khối Hành chính giảm 1 người người, Bộ phận Lễ tân giảm 3 người, Bộ phận Nhà hàng giảm 3

người, Khối Buồng – Vệ sinh – Giặt là giảm 5 người, Bộ phận Bếp giảm 1 người, Bộ phận An ninh – Bảo vệ giảm 2 người. Sở dĩ số lượng lao động toàn khách sạn có xu hướng giảm là do khách sạn đang cắt giảm nhân lực để tăng năng suất lao động, tiết kiệm chi phí. Ngoài ra còn một số nguyên nhân khác một số lao động xin nghỉ phép dài hạn để chữa bệnh hoặc nghỉ sinh theo chế độ bảo hiểm.

Tuy nhiên, việc sắp xếp lao động của Khách sạn hiện nay ở một số phòng ban vẫn chưa thực sự phù hợp. Ví dụ như phòng Hành chính Nhân sự chỉ có 1 nhân viên, trong khi khối lượng công việc thì quá nhiều. Ngược lại, Bộ phận Buồng năm 2014 có 15 nhân viên, khối lượng công việc không nhiều dẫn đến tình trạng thừa người thiếu việc. Vì vậy trong thời gian tới Khách sạn cần quan tâm hơn đến vấn đề sắp xếp lao động sao cho hợp lý để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.

2.2.2. Phân tích công tác quản trị nhân lực tại Công ty

a. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là công tác rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần phải thực hiện. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở sản xuất kinh doanh, chiến lược kinh doanh ngắn hạn hay dài hạn của Công ty. Việc hoạch định nguồn nhân lực là do quyết định của Ban Giám đốc Công ty dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và nhu cầu thực tiễn của đơn vị.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được phòng Hành chính nhân sự thực hiện qua 4 bước:

- Bước 1: Dự báo nhu cầu và dự báo khả năng sẵn có của Khách sạn về nhân lực. Khi dự báo thì phòng tổ chức hành chính phải căn cứ vào nhiều yếu tố như: kế hoạch sản xuất, các thay đổi có thể phát sinh, số lượng nhân viên, trình độ chuyên môn của họ. Từ đó sẽ xác định so với kế hoạch sản xuất của Khách sạn thừa hay thiếu nhân lực để đưa ra các quyết định đối với việc tuyển dụng hay sa thải nhân viên cho phù hợp.

- Bước 2: Phòng Hành chính nhân sự sẽ đưa ra các báo cáo cũng như các ý kiến đề cập trên xem xét và đưa ra ý kiến phê duyệt.

- Bước 3: Phòng Hành chính nhân sự sẽ phối hợp với các Phòng ban, Bộ phận để thực hiện các chương trình cụ thể như tuyển dụng hoặc sa thải, sắp xếp hay đào tạo lao động.

- Bước 4: Phòng Hành chính nhân sự đánh giá hiệu quả và có sự điều chỉnh nguồn nhân lực sao cho phù hợp với thực tiễn sản xuất của từng phòng ban đảm bảo hiệu quả tiết kiệm.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Khách sạn thực hiện còn chưa tốt, mặc dù việc hoạch định được tiến hành theo 4 bước cơ bản trên nhưng thực tế việc hoạch định nguồn nhân lực vẫn chưa căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, ngoài ra kế hoạch kinh doanh của Khách sạn bị thụ thuộc vào yếu tố bên ngoài (nhất là yếu tố khách hàng) vẫn còn hiện tượng thừa, thiếu nhân lực cục bộ.

b. Công tác tuyển dụng lao động

Thông thường Khách sạn căn cứ vào nhu cầu lao động của từng bộ phận, căn cứ vào khối lượng công việc rồi mới đưa ra quyết định tuyển dụng. Khách sạn thường đăng tải thông tin tuyển dụng lên trang web chính thức của Khách sạn, ngoài ra còn đăng tuyển lên các trang web tuyển dụng như www.timviecnhanh.com, www.careerlink.vn, www.vietnamworks.com, www.tuyendung.com.vn ... Sau khi được tuyển dụng người lao động sẽ có 2 tháng thử việc, nếu có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc thì sẽ được giữ lại.

Bảng 2.8: Tình hình tuyển dụng lao động của Khách sạn năm 2013-2014.

(ĐVT: người)

| Tên | 2013 | 2014 | Chênh lệch | |
|--------------------------------|-----------|-----------|------------|---------------|
| | | | SL | % |
| Tổng số lao động tuyển dụng | 5 | 2 | -3 | -60 |
| Tổng số lao động xin nghỉ việc | 6 | 8 | 2 | 33.33 |
| Tổng số lao động về hưu | 8 | 6 | -2 | -25 |
| Tổng số CBCNV | 55 | 43 | -12 | -21.81 |

Qua bảng trên cho thấy nguồn nhân lực của khách sạn năm 2014 so với năm 2013 giảm 21.81% tương ứng với số người giảm là 12 người. Nguyên nhân giảm là do Khách sạn cho thôi việc một số nhân viên vi phạm nội quy, quy chế của Khách sạn. Qua đó, Khách sạn đã điều chỉnh lại một số lao động ở các bộ phận đang dư thừa thay thế vào các vị trí trống. Như vậy, công ty đã tận dụng

triệt để được nguồn nhân lực sẵn có của mình, chuyển từ nơi dư thừa sang chỗ thiếu, giảm được chi phí tuyển dụng chi phí lương, mặt khác vẫn đảm bảo được hoạt động kinh doanh.

Ví dụ: Yêu cầu đối với tuyển dụng nhân viên phòng Kế toán làm việc tại Khách sạn cụ thể như sau:

A. YÊU CẦU CHUNG

- Tốt nghiệp ĐH chuyên ngành Kế toán hoặc tài chính, quản trị KD hoặc kinh tế.

- Có khả năng thu thập, phân tích, tổng hợp dữ liệu phục vụ công việc. - Có tinh thần trách nhiệm, có khả năng tổ chức thực hiện, chịu áp lực công việc và đam mê công việc.

- Khả năng giao tiếp tiếng Anh & Kỹ năng sử dụng vi tính cũng như các phần mềm kế toán ứng dụng mức trung bình khá

- Ưu tiên ứng viên có kỹ năng chuyên nghiệp, am hiểu các quy định của Nhà nước trong lĩnh vực tài chính, kế toán, thống kê để thực hiện trong công việc.

- Có sức khỏe tốt

B. QUYỀN LỢI ĐƯỢC HƯỞNG:

Ứng viên được tuyển dụng sẽ được hưởng đầy đủ các quyền lợi theo quy định, quy chế của Khách sạn.

C. HỒ SƠ DỰ TUYỂN GỒM

- Sơ yếu lý lịch (có dấu xác nhận của địa phương trong 6 tháng gần đây nhất)

- Giấy khai sinh (công chứng)

- Giấy khám sức khỏe (6 tháng gần đây nhất)

- Đơn xin việc viết tay ghi rõ vị trí dự tuyển, kinh nghiệm công tác, các khả năng và nguyện vọng.

- Bằng cấp liên quan

- CMND (công chứng)

- Hộ khẩu gia đình (công chứng).

- 4 ảnh 4x6 & 2 phòng bì dán tem sẵn ghi rõ địa chỉ người nhận.

D. THỜI GIAN VÀ ĐỊA CHỈ NHẬN HỒ SƠ:

1. Thời gian nhận hồ sơ:

- Trong ngày: Sáng từ 8h đến 11h.

Chiều từ 14h đến 16h.

- Trong tuần: Từ thứ Hai đến thứ Bảy.

2. Địa điểm nhận hồ sơ:

Phòng Hành chính – Nhân sự, Khách sạn Level, Số 71 Lạch Tray, Ngô Quyền, Hải Phòng.

Điện thoại: (84 - 31) 3 626 888.

c. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng. Khách sạn Level Hải Phòng đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau:

Đào tạo tại chỗ: Tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp nhân viên làm việc thành thạo hơn. Nhân viên có nghiệp vụ thấp sẽ được sắp xếp làm việc với nhân viên có nghiệp vụ cao và kinh nghiệm hơn. Nhân viên này vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo. Đối với những lao động mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ sẽ được những người có kinh nghiệm truyền đạt kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc học hoàn toàn có khả năng sử dụng thiết bị cũng như các kỹ năng để đáp ứng yêu cầu của công việc. Thường đào tạo tại chỗ không mất chi phí tổ chức đào tạo.

Cử đi đào tạo: Đây là một phương pháp phối hợp giữa lớp lý thuyết với phương pháp đào tạo tại chỗ. Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Khách sạn đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Khách sạn đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Khách sạn khuyến khích động viên cán bộ công nhân viên không ngừng học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, ngoại ngữ, tin học và lý luận chính trị,...

Cán bộ công nhân viên được Khách sạn cử đi học tập sẽ được đài ngộ về kinh phí và chi phí đào tạo. Tuy nhiên cán bộ công nhân viên phải đóng thế chấp đào tạo theo quy định cụ thể đối với từng khóa đào tạo. Trong trường hợp cán bộ công nhân viên có hoàn cảnh kinh tế khó khăn không có khả năng đóng thế chấp

đào tạo bằng tiền thì có thể được xem xét cho phép nộp các loại giấy tờ có giá trị như văn bằng gốc để thay thế.

Cán bộ công nhân viên đã được Khách sạn cho đi đào tạo và hỗ trợ kinh phí nếu đơn phương thôi việc trước thời hạn cam kết hoặc tự ý bỏ dở khóa đào tạo bất kể lý do nào đều phải bồi hoàn kinh phí đào tạo cho Khách sạn theo cam kết đã ký trước khi đi học.

Trước khi cán bộ công nhân viên được Khách sạn cho đi đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ phải có cam kết sau khi đi học tập về tiếp tục làm việc lâu dài tại Khách sạn (ít nhất 60 tháng sau khi được đi đào tạo về).

Trường hợp cán bộ công nhân viên được cấp kinh phí đi đào tạo, nghiên cứu ở trong nước và ngoài nước bao gồm chi phí đi lại, ăn ở, học phí, tài liệu học tập,...mà đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trước thời hạn cam kết thì phải bồi thường kinh phí đào tạo như sau:

- Chấm dứt hợp đồng lao động trước 24 tháng sau khi được đi đào tạo về phải bồi thường 100% kinh phí đào tạo.

- Chấm dứt hợp đồng lao động thời gian từ 24 tháng đến dưới 36 tháng sau khi được đi đào tạo về phải bồi thường 70% kinh phí đào tạo.

- Chấm dứt hợp đồng lao động thời gian từ 36 tháng đến dưới 48 tháng sau khi được đi đào tạo về phải bồi thường 50% kinh phí đào tạo.

- Chấm dứt hợp đồng lao động thời gian từ 48 tháng đến dưới 60 tháng sau khi được đi đào tạo về phải bồi thường 30% kinh phí đào tạo.

- Chấm dứt hợp đồng lao động sau 60 tháng được đi đào tạo về (như cam kết) thì không phải bồi hoàn kinh phí đào tạo.

Cán bộ tự nguyện xin đi học để nâng cao trình độ được Khách sạn tạo điều kiện về thời gian còn kinh phí học tập do người học tự lo.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV

Bảng 2.9 : Số lao động đào tạo trong 2 năm 2013 – 2014

| Chỉ tiêu | 2013 | | | 2014 | | | Chênh lệch thực hiện KH | |
|---------------------------|-----------------|-------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|-------------------------|---------------|
| | Nhu cầu đào tạo | Chỉ tiêu KH | Thực hiện KH | Nhu cầu đào tạo | Chỉ tiêu KH | Thực hiện KH | SL | % |
| 1. Đào tạo tại chỗ | 12 | 7 | 6 | 10 | 7 | 5 | -1 | 16.67 |
| NV Lễ tân | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | -1 | -50 |
| NV Nhà hàng | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 100 |
| NV Buồng | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | -1 | -33.33 |
| 2. Cử đi đào tạo | 10 | 5 | 5 | 6 | 3 | 3 | -2 | -83.33 |
| NV Kỹ thuật | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | -1 | -50 |
| Cán bộ quản lý | 7 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | -1 | -33.33 |
| Tổng số CBCNV | 22 | 12 | 11 | 16 | 10 | 8 | -3 | -66.67 |

Qua bảng trên ta thấy nhu cầu đào tạo và việc thực hiện kế hoạch có sự chênh lệch và số lao động được đào tạo giảm. Cụ thể năm 2013 nhu cầu đào tạo là 22 người thì chỉ tiêu kế hoạch chỉ có 11 người và thực hiện kế hoạch là 10 người, năm 2014 nhu cầu đào tạo được xác định là 16 người thì chỉ tiêu kế hoạch là 11 người và thực hiện kế hoạch chỉ là 9 người. Điều này cho thấy công tác đào tạo còn rất ít trong khi đó nhu cầu đào tạo cao, vì thế trong thời gian tới khách sạn cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động, làm tăng năng suất lao động cho khách sạn.

Tổ chức cử đi đào tạo cho cán bộ công nhân viên, Khách sạn phải bỏ ra một khoản chi phí như sau:

Bảng 2.10 : Bảng chi phí cử đi đào tạo trong 2 năm 2013-2014

(ĐVT: nghìn đồng)

| Chỉ tiêu | 2013 | | | 2014 | | | Chênh lệch | |
|-----------------------|----------|-------------|--------------|----------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| | Số người | CP BQ | Tổng tiền | Số người | CP BQ | Tổng tiền | SL | % |
| NV Kỹ thuật | 2 | 2500 | 5000 | 1 | 2800 | 2800 | -2200 | -44 |
| Cán bộ quản lý | 3 | 3000 | 9000 | 2 | 3500 | 7000 | -2000 | -22.22 |
| Tổng | 5 | 5500 | 14000 | 3 | 6300 | 9800 | -4200 | -66.22 |

Từ bảng trên cho thấy: số lao động được đào tạo năm 2014 giảm so với năm 2013 nhưng tổng chi phí đào tạo năm 2014 tăng so với năm 2013 nguyên nhân là do sự phát triển của nền kinh tế, chi phí đào tạo bình quân/người cũng tăng

Chi phí tiền lương sau đào tạo: được trả tùy vào cấp bậc và chức vụ mà mỗi người lao động tham gia đạt được sau khi đào tạo.

Tình hình lao động sau đào tạo:

Bảng 2.11 : Tình hình lao động sau đào tạo năm 2013-2014

(ĐVT: người)

| STT | Chỉ tiêu | 2013 | | 2014 | |
|-----|---|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| | | Đào tạo tại chỗ | Cử đi đào tạo | Đào tạo tại chỗ | Cử đi đào tạo |
| 1 | Số người hoàn thành đào tạo đúng thời hạn | 4/6 | 3/5 | 4/5 | 3/3 |
| 2 | Số người hoàn thành tốt công việc | 3/6 | 2/5 | 3/5 | 2/3 |

Từ bảng cho thấy kết quả thu được sau đào tạo chưa cao: với hình thức đào tạo tại chỗ năm 2013 có 4/6 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo, hình thức cử đi đào tạo là 3/5 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo, năm 2014 với hình thức đào tạo tại chỗ thì 4/5 người hoàn thành đúng thời gian đào tạo và hình thức cử đi đào tạo là 3/3 người. Điều này cho thấy chương trình đào tạo của công ty chưa hợp lý, chưa kích thích được người lao động tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo cũng như chưa làm cho người lao động nhận thấy việc đào tạo đó là cần thiết và nâng cao được trình độ tay nghề cho chính bản thân họ. Số người hoàn thành tốt công việc với hình thức đào tạo tại chỗ năm 2013 là 3/6 người (chiếm 50% tổng số lao động được đào tạo), với hình thức cử đi đào tạo là 2/5 người (chiếm 40% tổng số lao động được cử đi đào tạo), năm 2014 với hình thức đào tạo tại chỗ số người hoàn thành tốt công việc sau đào tạo là 3/5 người và với hình thức cử đi đào tạo là 2/3 người. Điều đó cho thấy tỷ lệ lao động sau đào tạo tham gia lao động và hoàn thành tốt công việc ở mức chưa cao. Từ đó cho thấy chất lượng đào tạo chưa cao, trình độ tay nghề cũng như khả

năng làm việc của người lao động sau đào tạo chưa được cải thiện nhiều. Công tác đào tạo của công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo của người lao động, người cần được đi đào tạo, cần được nâng cao trình độ tay nghề trước thì không được đi trong khi đó người chưa cần thiết thì lại được đào tạo trước. Ngoài ra vẫn còn hiện tượng người lao động sau khi kết thúc quá trình đào tạo vẫn không thể hoàn thành tốt công việc của mình.

Qua đó cho thấy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty chưa thực sự hiệu quả, vẫn mang tính hình thức, chưa kích thích được tinh thần tự giác muốn học hỏi, muốn thăng tiến của người lao động khi được đào tạo. Vì vậy trong thời gian tới công ty cần quan tâm hơn nữa đến vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

b. Công tác đánh giá nhân viên.

Mọi nhân viên trong Khách sạn đều phải được đánh giá chất lượng thực hiện công việc hàng tháng. Kết quả đánh giá chất lượng thực hiện công việc của mỗi nhân viên là cơ sở cho việc xếp loại lao động, khen thưởng, kỷ luật và bình xét các danh hiệu thi đua của cá nhân đó.

• Việc đánh giá chất lượng hoàn thành công việc của các nhân viên do các Trưởng Bộ phận thực hiện.

• Tối thiểu, một nhân viên phải được Trưởng Bộ phận đánh giá chất lượng thực hiện công việc của mình 4 lần/tháng.

• Khách sạn đánh giá chất lượng thực hiện công việc của một nhân viên dựa vào các tiêu chí sau:

- Chuyên môn nghiệp vụ
- Thái độ, phong cách phục vụ
- Ý thức, trách nhiệm
- Trang phục, trang điểm

và được phân chia theo ba cấp độ: Không đạt - Đạt - Tốt

Tiêu chuẩn và mức độ đạt được của các tiêu chí được thể hiện qua điểm số theo bảng sau đây:

Bảng 2.12 : Bảng đánh giá nhân viên tại Khách sạn Level

| Chỉ tiêu | Không đạt | | Đạt | | Tốt | |
|--|--|-----------|---|-----------|---|-----------|
| | Tiêu chí | Điểm | Tiêu chí | Điểm | Tiêu chí | Điểm |
| Chuyên môn, nghiệp vụ (chuyên môn, nghiệp vụ, chất lượng thực hiện công việc được phân công, năng suất làm việc) | <ul style="list-style-type: none"> - Có mắc lỗi nghiệp vụ nặng, nghiêm trọng (không thể rút kinh nghiệm) hoặc từ 2 lỗi nhẹ trở lên - Không hoàn thành hoặc hoàn thành công việc được giao nhưng vượt quá thời gian cho phép, chất lượng không đảm bảo. | 10 | <ul style="list-style-type: none"> - Không mắc lỗi nghiệp vụ hoặc chỉ có 1 lỗi nhẹ, có thể rút kinh nghiệm được. - Hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao trong thời gian cho phép, chất lượng đảm bảo. | 20 | <ul style="list-style-type: none"> - Không mắc lỗi nghiệp vụ. - Hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao trước các thời gian cho phép, chất lượng tốt. | 30 |
| Thái độ, phong cách phục vụ | <ul style="list-style-type: none"> - Bị khách hàng phàn nàn, khiếu nại về giao tiếp, tác phong. - Không thực hiện đúng, đủ quy định về giao tiếp (cười, chào, hỏi khách đúng câu hỏi, đúng mẫu câu, giải thích rõ ràng, xác nhận yêu cầu) - Tác phong chậm chạp, thiếu dứt khoát. - Có thái độ, hành vi, lời nói | 12 | <ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện đúng, đủ quy định về giao tiếp (cười, chào, hỏi khách đúng câu hỏi, đúng mẫu câu, giải thích rõ ràng, xác nhận yêu cầu) và giao tiếp tốt trong đơn vị - Tác phong nhanh nhẹn, dứt khoát. | 25 | <ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện tốt quy định về giao tiếp khi phục vụ, tạo được ấn tượng tốt đẹp với khách hàng và được Khách sạn thừa nhận hoặc được khách hàng khen ngợi về giao tiếp, tác phong. | 35 |

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|-----------|--|-----------|---|-----------|
| | bất lịch sự với đồng nghiệp và cấp trên. | | | | | |
| Trang phục, trang điểm | <p>Không thực hiện đúng quy định về trang phục và trang điểm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Không trang điểm hoặc có nhưng cầu thả - Tóc, móng tay để sai quy định (độ dài, màu sắc...) - Quần áo, giày dép không đúng loại, bản, quá cũ nhàu... | 4 | <p>Thực hiện đúng quy định về trang phục và trang điểm nhưng chưa đẹp:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trang điểm chưa phù hợp - Tóc, móng tay để chưa hợp lý (độ dài, màu sắc) - Quần áo, giày dép cũ, không tạo được cảm giác lịch sự cần thiết. | 7 | <p>Thực hiện tốt quy định về trang phục và trang điểm, tạo hiệu quả thẩm mỹ cao:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trang điểm đẹp, phù hợp - Tóc, móng tay để đúng quy định, màu sắc phù hợp. - Quần áo, giày dép luôn như mới, tạo được cảm giác sạch sẽ, lịch sự cần thiết. | 10 |
| Ý thức, trách nhiệm | <ul style="list-style-type: none"> - Vi phạm về mặt thời gian làm việc, họp, học tập (đi muộn, bỏ về, nghỉ đột xuất không có lý do chính đáng) . - Chuẩn bị thiếu trang thiết bị, dụng cụ làm việc - Không gọn gàng, ngăn nắp; bảo quản giữ gìn | 12 | <ul style="list-style-type: none"> - Không vi phạm về mặt thời gian làm việc, họp, học tập (đi muộn, bỏ về, nghỉ đột xuất ...) - Chuẩn bị đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ làm việc. - Gọn | 20 | <ul style="list-style-type: none"> - Luôn chủ động dành thêm thời gian cho công việc để đạt chất lượng tốt hơn. - Nhắc nhở, giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện đúng các qui trình, qui định - Luôn có ý kiến phát biểu mang tính xây | 25 |

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|--|
| | tài sản chung không tốt. - Không chủ động, tích cực học tập, thực hiện nhiệm vụ, được phân công. - Nói xấu đồng nghiệp; phát biểu, đưa ra quan điểm của mình bên ngoài cuộc họp hoặc tới những người không có thẩm quyền. | | gàng, ngăn nắp; bảo quản giữ gìn tài sản tốt. - Chủ động, tích cực học tập, thực hiện nhiệm vụ, được phân công. | | dụng, có chất lượng trong các cuộc họp. | |
|--|---|--|--|--|---|--|

Chất lượng thực hiện công việc của mỗi nhân viên sẽ được phân chia thành các mức độ xếp loại A, B, C, D dựa trên tổng điểm trung bình cộng có được từ kết quả đánh giá các tiêu chí đã nêu và yêu cầu về công lao động. Cụ thể:

Bảng 2.13: Bảng xếp loại lao động trong tháng

| STT | Mức LD | Mức độ hoàn thành NV | Căn cứ đánh giá | | |
|-----|--------|------------------------------|-------------------|--------------|---|
| | | | Ngày công thực tế | Điểm thi đua | Chất lượng chuyên môn |
| 1 | Loại A | Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ | ≥ 26 ngày | ≥ 90 đ | Không có lỗi nghiệp vụ |
| 2 | Loại B | Hoàn thành tốt nhiệm vụ | ≥ 24 ngày | ≥ 80 đ | Có thể có 1 lỗi nghiệp vụ, không gây ảnh hưởng chất lượng |
| 3 | Loại C | Hoàn thành nhiệm vụ | ≥ 22 ngày | ≥ 70 đ | Có thể có 1 lỗi nghiệp vụ, không gây ảnh hưởng chất lượng |
| 4 | Loại D | Không hoàn thành nhiệm vụ | ≥ 20 ngày | < 70 đ | Gây lỗi ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ |

Bảng 2.14 : Đánh giá lao động Quý IV năm 2014

| Chỉ tiêu | Số người | Tỷ lệ (%) |
|----------------------|-----------------|------------------|
| Loại A | 11 | 25.58 |
| Loại B | 28 | 65.12 |
| Loại C | 3 | 6.98 |
| Loại D | 1 | 2.32 |
| Tổng số CBCNV | 43 | 100 |

Qua bảng thống kê trên ta có thể thấy số lượng lao động đạt loại A + B của Khách sạn là cao nhất chiếm 90.7% tổng số lao động, số lao động bị đánh giá loại D chỉ chiếm 2.32%. Điều này cho thấy đội ngũ lao động của Khách sạn tuân thủ điều lệ quy định của Khách sạn là tương đối tốt. Hàng ngày các cán bộ nhân viên dập thẻ chấm công ở cổng dành cho nhân viên, cuối tháng phòng Hành chính Nhân sự thu lại toàn bộ thẻ chấm công của cán bộ công nhân viên trong tháng để xác định xem họ có tham gia lao động trong ca hoặc trong ngày đó hay không và họ có đi làm đúng giờ hay không. Và việc đánh giá xem người lao động có hoàn thành tốt công việc hay không, ngoài việc dựa trên việc họ hoàn thành công việc đúng thời hạn hay không, đi làm đủ ca, đủ buổi mà còn dựa trên ý kiến đánh giá trực tiếp của khách hàng.

Chưa có mối quan hệ giữa việc đánh giá nhân viên và vấn đề tiền lương, việc đánh giá xếp loại nhân viên của Khách sạn chưa thực sự ảnh hưởng nhiều đến tiền lương mà nhân viên đó nhận được trong tháng. Có thể nói hoạt động đánh giá nhân viên của Khách sạn được thực hiện mang tính đối phó. Cuối kỳ những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được hưởng lương như nhau. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể Khách sạn. Trong thời gian tới Khách sạn cần có những biện pháp cụ thể để có được những đánh giá chính xác hơn về người lao động của mình.

e. Công tác trả lương người lao động

• Công tác tiền lương

Cán bộ công nhân viên Khách sạn Level được hưởng tiền lương trên cơ sở công việc đảm nhận và kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân. Tiền lương được trả cho từng chức danh công việc gắn với yêu cầu nhiệm vụ và hiệu

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV

quả làm việc của từng người. Khách sạn áp dụng trả lương theo hình thức lương thời gian.

$$\text{Lương tháng} = A + B$$

$$A = L_{cb} = L_{tt} * h$$

$$B = L_{cb} * 0.5$$

Trong đó: L_{cb} : Lương cơ bản

L_{tt} : Lương tối thiểu = 1,150,000 đ

h = Hệ số lương + Hệ số phụ cấp

Bảng 2.15 : Hệ số lương theo chức danh do Khách sạn quy định năm 2014.

| STT | Chức danh | Hệ số lương | Hệ số phụ cấp |
|-----|-------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | Giám đốc | 4.4 | 0.55 |
| 2 | Khối Hành chính | 2.67 | 0.38 |
| 3 | Trưởng BP | 3.0 | 0.45 |
| 4 | Nhân viên Nhà hàng | 2.1 | - |
| 5 | Nhân viên Lễ tân | 2.1 | - |
| 6 | Nhân viên Bếp | 1.86 | - |
| 7 | Nhân viên Buồng - Vệ sinh - Giặt là | 1.5 | - |
| 8 | Nhân viên Bảo vệ | 1.5 | - |

Ví dụ: Tính lương tháng 8/2014 cho chị Lương Thị Cúc nhân viên BP Nhà hàng như sau:

Mức lương tối thiểu: 1.150.000đ.

Thời gian làm việc: 28 ngày.

Thời gian làm việc theo chế độ: 22 ngày.

Hệ số lương: 2.1

Vậy tiền lương tháng 8/2014 của chị Cúc là:

Lương cơ bản trong tháng 8 là:

$$2.1 * 1.150.000 = 2,415,000 \text{ đ}$$

Lương ngày nhận được:

$$2,415,000 / 22 = 109,773 \text{ đ}$$

Tổng tiền lương chị Cúc nhận được trong tháng là:

$$109,773 * 28 + 2,415,000 * 0.5 = 4,281,144 \text{ đ}$$

• Công tác khen thưởng.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV

- Hàng tháng Khách sạn trích kinh phí phục vụ thưởng cho CBCNV. Tiền thưởng phí phục vụ tính theo số công làm việc thực tế trong tháng. Việc trích thưởng này không cố định, phụ thuộc vào tình hình kinh doanh thực tế của Khách sạn và được sự phê duyệt của Chủ tịch HĐQT.

- Khen thưởng cho nhân viên được bình chọn là nhân viên xuất sắc nhất tháng, quý và cán bộ giám sát nhất quý.

- Khách sạn xét thưởng cho nhân viên vào các dịp lễ, Tết và cuối năm căn cứ theo kết quả kinh doanh dịch vụ hàng năm của Khách sạn theo sự chỉ đạo của HĐQT. Tiền thưởng phụ thuộc vào mức độ hoàn thành công việc và chấp hành nội quy, quy định của nhân viên cũng như tình hình kinh doanh của Công ty, Khách sạn.

- Khen thưởng đột xuất cho người lao động có thành tích đặc biệt trong thực hiện công việc, nhất được tài sản trả lại cho người bị mất trong phạm vi Khách sạn.

• Nội dung các khoản trích theo lương của Khách sạn.

Bảo hiểm xã hội: Được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số quỹ tiền lương cấp bậc và các khoản phí cấp (chức vụ, khu vực, thâm niên,...) của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng.

Bảo hiểm y tế : Sử dụng để thanh toán các khoản tiền khám chữa bệnh, viện phí, thuốc thang,... cho người lao động trong thời gian ốm đau, sinh đẻ. Quỹ được hình thành bằng cách trích theo tỷ lệ quy định trên tổng số tiền lương của công nhân viên chức thực tế phát sinh trong tháng.

Kinh phí công đoàn: Là quỹ tài trợ cho hoạt động công đoàn ở các cấp theo chế độ hiện hành.

Bảng 2.16 : Tỷ lệ trích BHXH, BHYT, KPCĐ (ĐVT: %)

| Các khoản trích theo lương | % Quỹ lương | Doanh nghiệp nộp tính vào chi phí | Người lao động nộp trừ vào lương |
|----------------------------|-------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| BHXH | 26 | 18 | 8 |
| BHYT | 4.5 | 3 | 1.5 |
| BHTN | 2 | 1 | 1 |
| KPCĐ | 2 | 2 | - |
| Tổng cộng | 34.5 | 24 | 10.5 |

- Chế độ bảo hiểm xã hội

Tất cả cán bộ công nhân viên Khách sạn Level đều được tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định của Bộ luật Lao động và Luật Bảo hiểm xã hội. Các chế độ về thai sản, bảo hiểm tai nạn lao động, trợ cấp thôi việc theo đúng quy định của pháp luật.

Ngoài ra, định kỳ hàng năm, Khách sạn còn tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên.

- Các chế độ khác

Hàng năm, Khách sạn Level thực hiện chế độ nghỉ mát, trang bị đồng phục cho nhân viên, chúc mừng và tặng quà sinh nhật cho các nhân viên trong tháng.

f. Chế độ làm việc và nghỉ ngơi.

- Thời giờ làm việc.

- Người lao động phải thực hiện đủ giờ làm việc theo ca đã được bộ phận phân công: 08giờ/ngày và 6ngày/tuần.

- Ca làm việc liên tục thì được nghỉ 30 phút ăn ca.

- Thời giờ nghỉ ngơi.

- Do đặc thù của ngành Du lịch – Dịch vụ, ngày nghỉ trong tuần của người lao động do Trưởng/Phó bộ phận sắp xếp theo bảng phân ca trừ khối Hành chính.

- Ngày nghỉ trong tuần trùng vào ngày Lễ, Tết thì được nghỉ bù vào ngày tiếp theo và được hưởng nguyên lương.

- Làm việc ngày lễ, Tết thì được hưởng lương ngày nghỉ lễ, Tết và được tính thêm 200% tiền lương của ngày công làm việc bình thường.

- Sau 12tháng làm việc tại Khách sạn, người lao động được hưởng chế độ nghỉ phép 12ngày/năm và được hưởng nguyên lương cơ bản.

g. Kỷ luật lao động

Người lao động phải chấp hành nghiêm chỉnh thời gian làm việc theo quy định của Khách sạn. Khi nghỉ việc riêng, nghỉ ngơi phải có đơn đề nghị và phải được sự đồng ý của lãnh đạo Khách sạn, nghỉ ốm phải có xác nhận của cơ quan y tế.

Trong giờ làm việc, người lao động không được uống bia, rượu, đánh bài hay sử dụng máy tính vào mục đích cá nhân hay bất cứ việc riêng nào khác. Khi

có nhu cầu ra ngoài phải được sự đồng ý của Trưởng/Phó Bộ phận hoặc báo cho các đồng sự khác biết để báo lại cho người phụ trách.

Người lao động tuyệt đối tuân thủ sự phân công, điều động của cán bộ quản lý, chịu trách nhiệm trước người quản lý về công việc được phân công. Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động, người lao động phải có đơn đề nghị gửi Khách sạn trước 45 ngày đối với lao động không xác định thời hạn, 30 ngày đối với lao động xác định thời hạn, 03 ngày đối với lao động mùa vụ. Nếu không báo trước, Khách sạn không chịu trách nhiệm giải quyết các công việc liên quan.

Người lao động phải có ý thức trách nhiệm bảo vệ tài sản, nghiêm cấm mọi hành vi tham ô lãng phí, phá hoại hoặc lấy cắp tài sản của Khách sạn dưới mọi hình thức. Có trách nhiệm bảo vệ môi trường sống, môi trường làm việc của Khách sạn, giữ gìn an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ. Mọi trường hợp vô ý thức hoặc thiếu tinh thần trách nhiệm làm hư hại tài sản của khách sạn đều phải bồi thường.

2.3. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level.

Bảng 2.17: Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực

| STT | Chỉ tiêu | Đơn vị | 2013 | 2014 | Chênh lệch | |
|-----|----------------------------------|-------------|----------|----------|------------|--------|
| | | | | | SL | % |
| 1 | Doanh thu thuần | Triệu | 3228.521 | 7232.522 | 4004.001 | 124.02 |
| 2 | Lợi nhuận sau thuế | Triệu | -117.254 | 50.764 | 168.018 | 143.29 |
| 3 | Tổng số lao động | Người | 55 | 43 | -12 | -21.82 |
| 4 | Hiệu suất sử dụng lao động (1/3) | Triệu/Người | 58.700 | 168.198 | 109.498 | 186.54 |
| 5 | Hiệu quả sử dụng lao động (2/3) | Triệu/Người | -2.132 | 1.181 | 3.312 | 155.38 |
| 6 | Lương BQ/tháng | Triệu | 2.9 | 3.2 | 0.3 | 10.34 |

Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực:

- *Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng lao động:* Hiệu suất sử dụng lao động năm 2013 là 58.700 (trđ/người), năm 2014 là 168.198 (trđ/người). Năm 2014 tăng tuyệt đối so với năm 2013 là 109.497 (trđ/người) tương ứng với tăng tương đối là 186.54%. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của khách sạn có xu hướng tăng lên, chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả tốt hơn.

- *Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động:* Hiệu quả sử dụng lao động của công ty năm 2013 là 2.132 (trđ/người), năm 2014 là 1.181 (trđ/người), tăng tuyệt đối 3.312 (trđ/người) tương ứng với tỷ lệ giảm 155.38%.

- *Lương bình quân/tháng:* Lương BQ/tháng trong năm 2013 là 2.900.000đ/tháng, năm 2014 là 3.200.000 đ/tháng, tăng tuyệt đối 300.000đ/tháng tương ứng với tỷ lệ tăng 10.34%. Cho thấy mức lương bình quân của người lao động có xu hướng tăng lên, chứng tỏ kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong năm 2014 đạt hiệu quả tốt.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu hiệu quả sử dụng lao động giúp cho khách sạn thấy được những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động, từ đó khách sạn cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế đó nhằm đạt được mục tiêu cao nhất của khách sạn.

2.4. Đánh giá công tác sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn

Qua khảo sát thực tế kết hợp với quá trình phân tích thực trạng nhân sự tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level có thể thấy được Khách sạn có những ưu và nhược điểm sau:

• **Ưu điểm:**

- Hiệu suất sử dụng lao động của Khách sạn trong năm vừa qua tăng.
- Hiệu quả sử dụng lao động tăng.
- Công tác đánh giá nhân viên thực hiện tốt

• **Nhược điểm:**

- Công tác hoạch định nguồn nhân lực chưa thực hiện tốt, vẫn còn hiện tượng thừa thiếu nhân lực.

- Công tác đánh giá nhân viên thực hiện tốt nhưng việc đánh giá không liên quan đến công tác trả lương cho người lao động.

- Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn còn chưa đáp ứng đúng yêu cầu. Nhu cầu đào tạo cao trong khi đó thực tế thực hiện kế hoạch thấp. Tỷ lệ nhân viên hoàn thành đúng thời gian đào tạo còn chưa cao. Cho thấy chương trình đào tạo của khách sạn còn chưa hợp lý, chưa kích thích được mọi người tham gia hoàn thành hết chương trình đào tạo cũng như chưa làm cho họ nhận thấy việc đào tạo đó là cần thiết và nâng cao được trình độ tay nghề cho chính bản thân họ. Không chỉ vậy tỷ lệ nhân viên sau đào tạo hoàn thành tốt công việc cũng chưa thực sự cao, chỉ ở trên mức 50%. Chứng tỏ chất lượng đào tạo của khách sạn còn thấp. Trình độ tay nghề cũng như khả năng làm việc của người lao động sau đào tạo chưa được cải thiện nhiều.

- Công tác trả công cho nhân viên còn chưa hợp lý. Việc áp dụng mức lương hiện tại của Khách sạn chưa kích thích được tinh thần, ý thức trách nhiệm làm việc của nhân viên. Người làm tốt và người chưa làm tốt thường được hưởng mức lương tương đương nhau.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH LV – KHÁCH SẠN LEVEL

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Khách sạn Level trong những năm tới.

Giữ vững và nâng cao hiệu quả kinh doanh, đảm bảo chất lượng phục vụ với giá cả hợp lý. Mở rộng thị trường trong nước và quốc tế, nhất là khách quốc tế. Đa dạng hóa sản phẩm và tăng sức hấp dẫn của sản phẩm nhất là dịch vụ bổ sung.

Tăng cường sửa chữa, bảo dưỡng và nâng cấp các trang thiết bị trong khách sạn phục vụ phát triển kinh doanh.

Tiếp tục tổ chức cơ cấu lao động hợp lý cả về số lượng và chất lượng, đảm bảo quan hệ giữa các bộ phận chặt chẽ hoạt động có hiệu quả, chú trọng đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ, phát huy khả năng sáng tạo của từng cán bộ công nhân viên trong khách sạn, đảm bảo đoàn kết nội bộ gắn bó với khách sạn.

Đảm bảo công tác an ninh trật tự, vệ sinh môi trường, tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập ổn định nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho công nhân viên.

3.2. Một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level.

3.2.1 Biện pháp 1: Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực trong khách sạn.

a. Căn cứ biện pháp

Đội ngũ lao động chính trong khách sạn là những người tạo ra sản phẩm dịch vụ và là bộ phận am hiểu về khách, từ trình độ chuyên môn hiện có của người lao động gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của khách sạn. Do vậy phải thường xuyên đào tạo trình độ chuyên môn cho các nhân viên.

Việc đào tạo trong những năm qua của khách sạn chưa đem lại hiệu quả cao. Nguyên nhân chủ yếu là do đào tạo chưa đúng đối tượng và chưa làm cho công nhân viên thấy hứng thú với việc đi đào tạo.

Căn cứ thực trạng cho thấy nhu cầu đào tạo của công ty ở mức cao trong khi đó thực tế thực hiện kế hoạch chỉ ở mức thấp. Cụ thể năm 2013 nhu cầu đào

tạo là 22 người thì chỉ tiêu kế hoạch chỉ có 11 người và thực hiện kế hoạch là 10 người, năm 2014 nhu cầu đào tạo được xác định là 16 người thì chỉ tiêu kế hoạch là 11 người và thực hiện kế hoạch chỉ là 9 người.

Tỷ lệ công nhân viên hoàn thành đúng thời gian đào tạo còn chưa cao. Chưa giúp nhân viên ý thức được sự thiết thực của công tác đào tạo, chưa kích thích được họ tham gia hoàn thành đúng thời gian đào tạo, chương trình đào tạo chưa phù hợp. Thêm vào đó tỷ lệ nhân viên hoàn thành tốt công việc sau đào tạo còn thấp.

b. Nội dung biện pháp

Đào tạo tại chỗ:

Ngoài việc đào tạo bằng cách, cán bộ công nhân viên có chuyên môn cao kèm cặp, hướng dẫn công nhân viên có chuyên môn thấp ngay tại nơi làm việc. Thì khách sạn có thể sử dụng một số biện pháp:

- Tổ chức các cuộc thi tay nghề giữa các nhân viên.
- Tổ chức các lớp học ngắn hạn nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên
- Mở các lớp hướng dẫn sử dụng bảo quản trang thiết bị kỹ thuật hiện đại.
- Tạo điều kiện cho nhân viên vừa làm vừa học các lớp ngoại ngữ, tại chức.
- Tổ chức các lớp học mời các giảng viên chuyên ngành khách sạn dạy cho công nhân viên.
- Tổ chức trao đổi kinh nghiệm giữa các nhân viên trong từng bộ phận hoặc giữa các bộ phận.

Cử đi đào tạo:

Lựa chọn nội dung đào tạo phù hợp với công việc của nhân viên. Từ đó họ sẽ hứng thú với chương trình đào tạo hơn, tham gia đào tạo với tinh thần tốt hơn.

Lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp. Người cần thiết được đào tạo nâng cao trình độ tay nghề, kỹ năng làm việc trước sẽ được đào tạo trước, người chưa cần thiết thì sẽ đào tạo sau.

Lựa chọn người có tinh thần làm việc, học hỏi cao, có sức khỏe tốt, chấp hành tốt các quy định của khách sạn. Từ đó tránh được hiện tượng người được cử đi đào tạo không hoàn thành đúng thời gian cũng như bỏ dở khóa đào tạo. Tạo môi trường làm việc gắn kết với nội dung đào tạo, cán bộ công nhân viên

sau đào tạo sẽ áp dụng được những gì đã được đào tạo vào lao động một cách tốt nhất.

c. Kết quả của biện pháp

Sau khi thực hiện biện pháp khách sạn sẽ có được một đội ngũ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, làm việc hiệu quả, đáp ứng kịp thời yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày một cao của khách hàng, thích nghi với cơ chế thị trường. Điều này vừa đem lại lợi ích cho công nhân viên lại vừa mang lại lợi ích lâu dài cho khách sạn, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn, nâng cao sức cạnh tranh với các khách sạn khác trên thị trường, nâng cao năng suất lao động, do đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của khách sạn.

So sánh trước biện pháp và sau biện pháp:

Bảng 3.1: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trước và sau khi thực hiện biện pháp

| STT | Chỉ tiêu | ĐVT | Trước giải pháp | Sau giải pháp | Chênh lệch | |
|-----|----------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|------------|-------|
| | | | | | SL | % |
| 1 | Tổng lao động | Người | 43 | 43 | - | - |
| 2 | Doanh thu | Tr.đồng | 7232.522 | 7594.148 | 361.626 | 5 |
| 3 | Lợi nhuận | Tr.đồng | 50.764 | 53.214 | 2.450 | 4.83 |
| 4 | Hiệu suất sử dụng lao động (2/1) | Tr.đồng/ Người | 168.198 | 176.608 | 8.410 | 5 |
| 5 | Hiệu quả sử dụng lao động (3/1) | Tr.đồng/ Người | 1.181 | 1.238 | 0.057 | 4.825 |

3.2.2. Biện pháp 2: Nâng cao hiệu quả công tác trả lương.

a. Căn cứ biện pháp.

Mục tiêu lớn nhất của một hệ thống trả lương hợp lý và hiệu quả là nhằm thu hút, duy trì và thúc đẩy một đội ngũ nhân viên có chất lượng.

Tiền lương là khoản thu nhập chủ yếu của người lao động dùng để đảm bảo cho cuộc sống bản thân và gia đình họ song cũng là khoản chi phí cấu thành giá dịch vụ của khách sạn. Tiền lương được chi trả hợp lý sẽ trở thành một động lực mạnh mẽ, thúc đẩy mọi người hăng say, nhiệt tình lao động, không ngừng nâng cao năng suất lao động.

Việc trả lương cho cán bộ công nhân viên trong khách sạn chưa thực sự dựa vào việc đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên. Cuối kỳ những người lao động chăm chỉ hay lười biếng, chưa đủ trình độ đều được hưởng lương như nhau. Điều đó ảnh hưởng không ít đến tâm lý người lao động và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động của người lao động cũng như toàn thể Khách sạn.

b. Nội dung biện pháp.

Ngoài việc trả lương cơ bản khách sạn nên áp dụng phần lương linh theo hiệu quả công việc dựa trên bảng đánh giá nhân viên trong tháng. Mức lương cơ bản có thể chiếm một tỷ lệ nào đó trong trả lương của mỗi người, phần còn lại sẽ được tính trên hiệu quả lao động của mỗi người lao động. Nếu người lao động làm kém thì họ phải hưởng mức lương thấp hơn 100% lương chuẩn, còn nếu học làm tốt hơn mức lương quy định thì học sẽ được hưởng mức lương cao hơn mức lương chuẩn.

Sử dụng chế độ trả lương cho người lao động như vậy sẽ khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn và công tác trả lương lao động được tiến hành hợp lý công bằng hơn.

- Phần lương cơ bản sẽ tạo tâm lý yên tâm cho người lao động, học sẽ cảm thấy cuộc sống của họ được đảm bảo nếu như công việc của họ vẫn đều đặn.

- Phần lương linh theo hiệu quả công việc sẽ khuyến khích người lao động cố gắng, nỗ lực làm việc để có mức thu nhập cao hơn vì lúc đó họ sẽ cảm thấy họ có trách nhiệm nhiều hơn đối với việc làm và thu nhập của họ.

Vì vậy ta có cách tính lương mới như sau:

$$\text{Lương tháng} = A + B$$

$$A = Lcb = Ltt \cdot h$$

$$B = Ltt \cdot k$$

Trong đó :

Lcb: Lương cơ bản

Ltt: Lương tối thiểu = 1,150,000đ

h = Hệ số lương + Hệ số phụ cấp

k: Hệ số thưởng

Bảng 3.2: Hệ số thưởng dựa vào bảng xếp loại lao động.

| STT | Mức LD | Mức độ hoàn thành NV | Căn cứ đánh giá | | | Hệ số thưởng (k) |
|-----|--------|------------------------------|-------------------|--------------|---|------------------|
| | | | Ngày công thực tế | Điểm thi đua | Chất lượng chuyên môn | |
| 1 | Loại A | Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ | ≥ 26 ngày | ≥ 90 đ | Không có lỗi nghiệp vụ | 0.7 |
| 2 | Loại B | Hoàn thành tốt nhiệm vụ | ≥ 24 ngày | ≥ 80 đ | Có thể có 1 lỗi nghiệp vụ, không gây ảnh hưởng chất lượng | 0.5 |
| 3 | Loại C | Hoàn thành nhiệm vụ | ≥ 22 ngày | ≥ 70 đ | Có thể có 1 lỗi NV, không gây ảnh hưởng chất lượng | 0.3 |
| 4 | Loại D | Không hoàn thành nhiệm vụ | ≥ 20 ngày | < 70 đ | Gây lỗi ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ | - |

c. Kết quả của biện pháp

Tạo ra một môi trường công bằng giữa nhân viên lao động chăm chỉ và những nhân viên lười biếng. Kích thích ý thức trách nhiệm cũng như tinh thần làm việc của cán bộ công nhân viên, không ngừng nâng cao năng suất lao động.

So sánh 2 nhân viên của khách sạn trong tháng 8/2014 sau khi sử dụng biện pháp:

- Anh Nguyễn Huy Tùng nhân viên bộ phận Lễ tân :
 - Mức lương tối thiểu: 1.150.000 VNĐ
 - Thời gian làm việc: 22 ngày.

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Khách sạn Level thuộc Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV

- Thời gian làm việc theo chế độ: 22 ngày.
- Hệ số lương: 2.1
- Tháng này anh Huy Tùng xếp loại D với lý do:
 - + Trong giờ làm việc còn đi ra ngoài Khách sạn để ăn sáng: phạt 200,000 VNĐ/ lần vi phạm.
 - + 2 lần không đến làm việc đúng giờ: phạt 300,000 VNĐ/ lần vi phạm (do Khách sạn quy định).

+ Không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Vậy tiền lương tháng 8/2014 của anh Huy Tùng là:

- Lương cơ bản trong tháng 8 là:
$$2.1 * 1,150,000 = 2,415,000 \text{ đ}$$
- Số tiền phạt vi phạm quy định:
$$200,000 + 300,000 * 2 = 800,000 \text{ đ}$$
- Tổng tiền lương anh Huy Tùng nhận được trong tháng là:
$$2,415,000 - 800,000 = 1,615,000 \text{ đ}$$

• Chị Mai Thu Hường nhân viên bộ phận Lễ tân:

- Mức lương tối thiểu: 1.150.000 VNĐ
- Thời gian làm việc: 26 ngày.
- Thời gian làm việc theo chế độ: 22 ngày.
- Hệ số lương: 2.1
- Tháng này chị Hường xếp loại A với lý do:
 - + Hoàn thành xuất sắc công việc được giao.
 - + Tìm kiếm được khách hàng cho khách sạn.

Vậy tiền lương tháng 8/2014 của chị Hường là:

- Lương cơ bản trong tháng 8 là:
$$2.1 * 1,150,000 = 2,415,000 \text{ đ}$$
- Lương ngày nhận được:
$$2,415,000 / 22 = 109,773 \text{ đ}$$
- Lương theo hiệu quả công việc:
$$2,415,000 * 0.5 = 1,690,000 \text{ đ}$$
- Tổng tiền lương chị Hường nhận được trong tháng là:
$$109,773 * 29 + 1,690,000 = 4,544,591 \text{ đ}$$

KẾT LUẬN

Sau 4 năm đi vào hoạt động và phát triển, Khách sạn Level Hải Phòng đã luôn cố gắng không ngừng phát triển, mở rộng thị trường. Từ một khách sạn non trẻ, Khách sạn Level đã trở thành một trong những khách sạn 3 sao được nhiều khách hàng biết đến và đặt niềm tin tưởng.

Trong quá trình thực tập tại Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level Hải Phòng, Khách sạn đã tạo điều kiện cho em nghiên cứu và nắm bắt kiến thức thực tế nhằm củng cố kiến thức đã được trang bị từ khi học trên ghế nhà trường. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực tế em nhận thấy một số vấn đề còn tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực trong công ty. Và trong quá trình phân tích, tìm hiểu qua các chỉ tiêu cụ thể em đã đề ra một số giải pháp chủ yếu với mục đích góp phần nâng cao hiệu quả quản lý sử dụng nguồn nhân lực của Khách sạn được cải thiện hơn nữa, phù hợp với tình hình thực tế hiện nay nhằm giải quyết một số mặt còn hạn chế. Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Công ty CP Đầu tư & Du lịch LV – Khách sạn Level Hải Phòng đã tạo điều kiện hướng dẫn em trong quá trình thực tập. Em cũng xin gửi lời cảm ơn tới cô giáo hướng dẫn Th.s Đỗ Thị Bích Ngọc đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em trong suốt thời gian làm đề tài khóa luận tốt nghiệp. Do năng lực, kiến thức cũng như thời gian có hạn nên bài viết của em vẫn còn nhiều thiếu sót, kính mong thầy cô xem xét, góp ý kiến để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

Hải Phòng, ngày tháng năm 2015

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. George T. Milkovich W. Boudreau năm 2002 “Quản trị nguồn nhân lực”, NXB Thống kê.
2. Một số Tài liệu được công ty cung cấp: báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, số lượng lao động các phòng ban,...
3. Nguyễn Thanh Hội năm 2005 “Quản trị nhân sự”, NXB Thống kê.
4. Nguyễn Hữu Thân năm 2007 “Quản trị nhân sự”, NXB Thống kê.
5. Tô Thanh Hải năm 2004 “Quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp” NXB Khoa học và Kỹ thuật.
6. Trần Kim Dung năm 2007 “Quản trị nhân sự” NXB Thống kê.