

LỜI MỞ ĐẦU

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

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

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

Qua thời gian thực tập tại khách sạn Đông Á em đã chọn đề tài chuyên đề tốt nghiệp của mình là “**Quản trị nhân sự tại khách sạn Đông Á, thực trạng và giải pháp**” do khách sạn Đông Á là nơi có một đội ngũ công nhân viên đông đảo- một nơi mà công việc quản trị nhân sự rất quan trọng và cần thiết.

Mục tiêu của quản trị nhân sự là làm sao phải quản lý, sử dụng lao động một cách có hiệu quả nhất, đồng thời cũng đảm bảo được cuộc sống về vật chất cũng như tinh thần cho người lao động, tạo động lực trong lao động góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả sản xuất.

Trong chuyên đề này, dựa trên những số liệu thực tế của công ty và với sự nhìn nhận của mình, em sẽ phân tích những điểm mạnh, yếu trong công tác quản trị nhân sự tại khách sạn, từ đó đưa ra một số giải pháp .

Kết cấu của chuyên đề bao gồm 3 chương:

Chương 1: những vấn đề cơ bản của quản trị nhân sự trong khách sạn

Chương 2: Thực trạng về quản trị nhân sự tại khách sạn Đông Á

Chương 3: Những giải pháp và kiến nghị về công tác quản trị nhân sự tại khách sạn Đông Á

Qua thời gian thực tập tại khách sạn Đông Á do sự hạn chế về mặt kiến thức, về thời gian tiếp cận công việc nên chuyên đề thực tập tốt nghiệp của em còn có nhiều thiếu sót, vấn đề nghiên cứu chưa sâu. Em rất mong có được sự đóng góp ý kiến của các thầy, cô cũng như ban lãnh đạo khách sạn để cho chuyên đề của em được hoàn thiện hơn.

CHƯƠNG 1

NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN

1.1. NHỮNG ĐẶC TRƯNG CƠ BẢN CỦA KINH DOANH KHÁCH SẠN.

1.1.1. Khái niệm và các chức năng.

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

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

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

1.1.2. Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn:

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

Kinh doanh khách sạn chịu sự phụ thuộc bởi tài nguyên du lịch. Vì khách sạn là nơi cư trú tạm thời, là điểm dừng chân của khách, số lượng khách khi họ tham gia hoạt động du lịch, tham quan, nghỉ ngơi giải trí tại nơi có tài nguyên du lịch.

Hoạt động kinh doanh khách sạn có lao động trực tiếp lớn, mà sản phẩm chủ yếu của khách sạn là dịch vụ, do đó nó cần phải có một khối lượng lao động lớn

Trong khách sạn thời gian làm việc hết sức căng thẳng về tinh thần, nhân viên làm việc 24/24 giờ trong ngày, công việc lại mang tính chuyên môn hoá cao, do vậy nó cũng phải cần một khối lượng lao động lớn để thay thế để có thể đảm bảo được chất lượng sản phẩm cũng như sức khoẻ của người lao động

Hoạt động kinh doanh khách sạn đòi hỏi lượng vốn đầu tư ban đầu và đầu tư cố định rất cao, hoạt động kinh doanh khách sạn có tính chu kỳ. Nó hoạt động tùy theo thời vụ du lịch, vì hoạt động kinh doanh khách sạn chỉ tồn tại và phát triển khi do nhu cầu khách đến, họ cần có tài nguyên đẹp, thời tiết, khí hậu ổn định. Chúng ta không thể thay đổi được quy luật thiên nhiên, quy luật sinh lý nên hệ thống này có mang tính chu kỳ.

1.1.3. Các loại hình dịch vụ trong khách sạn

Hầu hết các sản phẩm trong khách sạn đều là dịch vụ. Nó được phân chia làm 2 loại

Dịch vụ chính:

Dịch vụ bổ sung

1.1.3.1. Dịch vụ chính.

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

1.1.3.2. Dịch vụ bổ sung:

Là những dịch vụ đưa ra nhằm thoả mãn nhu cầu đặc trưng và bổ sung của khách, là những dịch vụ tạo điều kiện thuận lợi cho việc lưu lại của khách ở khách sạn cũng như làm phát triển mức độ phong phú và sức hấp dẫn của chương trình du lịch.

Thông thường trong khách sạn có những thể loại: dịch vụ văn hoá, dịch vụ thể thao, dịch vụ thông tin và văn phòng, dịch vụ y tế, dịch vụ hàng lưu niệm ... dịch vụ bổ sung tạo cho khách cảm giác không nhàm chán, thú vị khi lưu lại khách sạn, đây là một biện pháp nhằm kéo dài thời gian khách lưu lại tại khách sạn

1.2. ĐẶC ĐIỂM CỦA LAO ĐỘNG TRONG NGÀNH DU LỊCH VÀ TRONG KHÁCH SẠN

1 1.2.1. Đặc điểm của lao động trong du lịch nói chung

1.2.1.1. Đặc điểm của lao động:

- Lao động trong ngành du lịch là bộ phận cấu thành của lao động xã hội nói chung. Nó hình thành và phát triển trên cơ sở sự phân công lao

động của xã hội. Do vậy nó mang đầy đủ các đặc điểm chung của lao động xã hội nói chung:

- Đáp ứng nhu cầu của xã hội về lao động
- Tạo ra của cải cho xã hội
- Lao động phụ thuộc vào hình thái kinh tế

Tuy nhiên trong lĩnh vực kinh doanh số lượng lao động có những đặc thù riêng:

- Lao động trong kinh doanh du lịch bao gồm hoạt động sản xuất vật chất và phi vật chất. Mà hoạt động chiếm tỉ trọng lớn hơn là sản xuất phi vật chất (lao động chủ yếu tạo ra sản phẩm là dịch vụ, các điều kiện thuận lợi cho khách tiêu thụ sản phẩm)

- Lao động trong du lịch có tính chuyên môn hoá cao: nó thể hiện ở việc tổ chức thành các bộ phận chức năng, trong mỗi bộ phận thì nó lại được chuyên môn hoá sâu hơn. Do thời gian lao động phụ thuộc vào thời gian, đặc điểm tiêu dùng của khách (không hạn chế về mặt thời gian), vì vậy lao động phải phân thành nhiều ca để đảm bảo cho chất lượng dịch vụ và sức khoẻ của lao động

- Cường độ lao động cao nhưng phân bố không đều do đặc điểm tiêu dùng của khách du lịch là khác nhau nên lao động phải chịu một áp lực tâm lý lớn đặc biệt là lao động nữ

- Lao động được sử dụng không cân đối trong và ngoài thời vụ

1.2.1.2. Đặc điểm về cơ cấu lao động

- Theo chuyên ngành, lao động trong du lịch là tổng hợp của lao động nhiều ngành nghề khác nhau, trong đó lao động nghiệp vụ trong khách sạn chiếm tỉ trọng lớn nhất

- Lao động trong du lịch là lao động trẻ và không đều theo lĩnh vực: Độ tuổi trung bình từ 30-40 tuổi. Trong đó lao động nữ có độ tuổi trung bình từ 20-30, nam từ 30-45 tuổi.

- Độ tuổi của lao động thay đổi theo từng bộ phận, bộ phận đòi hỏi mức tuổi thấp như ở lễ tân, Bar, Bàn. Nhưng bộ phận quản lý lại có độ tuổi cao hơn.

- Trình độ văn hoá của lao động trong du lịch thấp và khác nhau theo cơ cấu nhưng có trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao, có trình độ ngoại ngữ cao.

1.2.1.3. Đặc điểm về tổ chức và quản lý lao động.

- Lao động trong du lịch diễn ra ở các cơ sở độc lập, phân tán do tài nguyên du lịch phân tán và do không có sự ăn khớp giữa cầu và cung. Do đó các Công ty lữ hành ra đời để nối kết cung và cầu, nó dần dần trở thành các Công ty kinh doanh-du lịch.

- Có sự quản lý chồng chéo giữa các cơ sở kinh doanh du lịch, các hãng đại lý .

- Tính biến động về nhân lực cao trong khoảng thời gian giữa chính vụ đặc điểm này có tính khách quan do tính thời vụ trong du lịch gây ra.

1.2.2. Đặc điểm của lao động trong khách sạn

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

Đặc điểm về tính thời vụ: Lao động trong khách sạn cũng như trong ngành du lịch đều có tính biến động lớn trong thời vụ du lịch. Trong chính

vụ do khối lượng khách lớn nên đòi hỏi số lượng lao động trong khách sạn phải lớn, phải làm việc với cường độ mạnh và ngược lại ở thời điểm ngoài vụ thì chỉ cần ít lao động thuộc về quản lý, bảo vệ, bảo dưỡng.

- Lao động trong khách sạn có tính công nghiệp hoá cao, làm việc theo một nguyên tắc có tính kỷ luật cao. Trong quá trình lao động cần thao tác kỹ thuật chính xác, nhanh nhạy và đồng bộ.

- Lao động trong khách sạn không thể cơ khí tự động hoá cao được vì sản phẩm trong khách sạn chủ yếu là dịch vụ

- Do vậy rất khó khăn cho việc thay thế lao động trong khách sạn, nó có thể làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

- Ngoài những đặc tính riêng biệt, lao động trong khách sạn còn mang những đặc điểm của lao động xã hội và lao động trong du lịch.

* Đặc điểm cơ cấu độ tuổi và giới tính

+ Lao động trong khách sạn đòi hỏi phải có độ tuổi trẻ vào khoảng từ 20—40 tuổi. Độ tuổi này thay đổi theo từng bộ phận của khách sạn,

* Bộ phận lễ tân: từ 20 – 25 tuổi

* Bộ phận bàn, Bar : từ 20 – 30 tuổi

* Bộ phận buồng: 25 – 40 tuổi

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

Theo giới tính : Chủ yếu là lao động nữ, vì họ rất phù hợp với các công việc phục vụ ở các bộ phận như Buồng, Bàn, Bar, lễ tân, còn nam giới thì thích hợp ở bộ phận quản lý, bảo vệ, bếp.

* Đặc điểm của quá trình tổ chức.

Lao động trong khách sạn có nhiều đặc điểm riêng biệt và chịu ảnh hưởng áp lực. Do đó quá trình tổ chức rất phức tạp cần phải có biện pháp linh hoạt để tổ chức hợp lý.

Lao động trong khách sạn phụ thuộc vào tính thời vụ nên nó mang tính chu kỳ

Tổ chức lao động trong khách sạn phụ thuộc vào tính thời vụ, độ tuổi và giới tính nên nó có tính luân chuyển trong công việc, khi một bộ phận có yêu cầu lao động trẻ mà hiện tại nhân viên của bộ phận là có độ tuổi cao, vậy phải chuyển họ sang một bộ phận khác một cách phù hợp và có hiệu quả. Đó cũng là một trong những vấn đề mà các nhà quản lý nhân sự của khách sạn cần quan tâm và giải quyết.

1.3. QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN

1.3.1. Nội dung của quản trị nhân lực trong khách sạn

2 1.3.1.1..Xây dựng bản mô tả công việc

- Bản mô tả công việc là bảng liệt kê mô tả lại công việc, quy trình về lao động nào đó, các nguyên tắc phương pháp thực hiện và tỷ lệ lao động để thực hiện công việc đó. Để có thể đảm bảo cho việc mô tả công việc đạt hiệu quả cao phải bám sát các tiêu chuẩn về công việc.

* Yêu cầu: Bản phác họa công việc phải chỉ ra được khối lượng, đặc điểm công đoạn, đặc thù của công việc và thời gian cần thiết để thực hiện công việc đó, yêu cầu về chuyên môn, trình độ nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

- Bản mô tả công việc phải được xây dựng một cách chi tiết, chính xác dựa trên những tính toán, nghiên cứu khoa học, kỹ năng thao tác hợp lý nhất của khách sạn.

- Yêu cầu của nhân viên là yêu cầu thực tế của từng công việc.

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

- Nó là cơ sở hướng dẫn cho công việc tuyển chọn, hướng dẫn, bố trí và sắp xếp công việc

- Làm cơ sở đánh giá, phân loại các nhân viên.

- Giúp tiến hành trả thù lao cho công nhân viên được chính xác và công bằng hơn.

- Giúp cho công tác đề bạt trong công việc, giúp nhà quản lý cải tiến việc làm cho công nhân viên

- Giúp xác định chính xác việc đào tạo nhân lực trong khách sạn

3.1.3.1.2. Tổ chức tuyển chọn nhân lực

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

- Trình độ học vấn của lao động

- Trình độ ngoại ngữ chuyên môn

- Ngoại hình, độ tuổi, giới tính, sức khỏe, tâm lý và đạo đức

- Khả năng giao tiếp, kiến thức về tâm lý

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

* Quy trình tuyển chọn lao động: gồm các bước sau

Bước 1: Xác định nhu cầu về nhân lực

- Ở mỗi thời điểm, mỗi khách sạn đều có nhu cầu về một số lượng lao động nhất định. Số lượng này do đặc điểm của hoạt động, quy mô và trình độ của từng khách sạn quy định. Để xác định được nhu cầu tuyển chọn nhân lực, chúng ta phải phân biệt rõ 2 nhu cầu:

+ Nhu cầu thiếu hụt nhân viên

+ Nhu cầu cần tuyển chọn thêm nhân viên.

- Nhu cầu tuyển chọn thêm nhân viên là nhu cầu thực tế thể hiện bằng con số cụ thể về số lượng chủng loại của nhân viên cần phải có thêm để đảm bảo có thể hoàn thành được các công việc trong hiện tại và tương lai mà quá trình sản xuất kinh doanh của khách sạn hiện tại không có và không thể tự khắc phục được. Thực chất nhu cầu tuyển chọn thêm là nhu cầu thiếu hụt nhân viên sau khi đã sử dụng các biện pháp điều chỉnh.

- Nếu ta gọi:

Q_{th} : Nhu cầu thiếu hụt nhân viên

$Q_{đc}$: Tổng khả năng tự cân đối - điều chỉnh

Q_{tc} : Nhu cầu tuyển chọn

Thì ta có : $Q_{tc} = Q_{TH} - Q_{đc}$

Bước 2: Xác định mức lao động

Định mức lao động là số lượng lao động cần thiết để tạo ra một đơn vị sản phẩm. Khối lượng công việc mà một lao động tạo ra một đơn vị sản phẩm. Khối lượng công việc mà một lao động tạo ra trong một đơn vị thời gian

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

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

Định mức lao động không được phép vĩnh viễn cố định

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

+ Định mức lao động chung là định mức lao động cần thiết được xây dựng chung cho toàn khách sạn

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

Bước 3: Thông báo tuyển nhân viên

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

Bước 4: Thu thập và phân loại hồ sơ:

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

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

Bước 5: Tổ chức tuyển chọn trực tiếp

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

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

- Phương pháp trắc nghiệm: 4 phương pháp

+ Trắc nghiệm trí thông minh, sự thích nghi, trình độ văn hoá

+ Trắc nghiệm về kỹ năng, kỹ xảo

+ Trắc nghiệm về sự quan tâm, những vấn đề quan tâm hay thích thú

+ Trắc nghiệm về nhân cách

- Phương pháp phỏng vấn: có 2 quá trình

+ Phỏng vấn ban đầu: Dùng để loại trừ những người xin việc không đạt tiêu chuẩn, không đủ trình độ

+ Phỏng vấn đánh giá: được tiến hành để duyệt lại tất cả mọi vấn đề thuộc khả năng của người xin việc. Điều này cho phép người phỏng vấn ra quyết định cuối cùng việc tuyển chọn hay không.

Bước 6: Thông báo cho người trúng tuyển.

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

41.3.1.3. Đào tạo nhân lực

Do nhu cầu của du lịch ngày càng cao, đổi mới và càng phong phú hơn, nên việc đào tạo nhân lực trong du lịch là việc thiết yếu, ngoài ra các trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật ngày càng tân tiến đổi mới nên việc đào tạo đội ngũ lao động cho phù hợp là điều cần thiết và bắt buộc

Có các hình thức đào tạo sau:

+ Đào tạo tập trung: là hình thức tập trung cho những đối tượng chưa biết gì về công việc trong du lịch, học tập trung tại trung tâm hoặc 1 cơ sở nào đó theo một chương trình cơ bản.

+ Đào tạo theo hình thức tại chức, đối tượng đào tạo là những người đã có những kiến thức nhất định về du lịch hay đã được học nhưng chưa đạt tiêu chuẩn thì tiến hành đào tạo lại

Ngoài ra còn rất nhiều các hình thức đào tạo khác, tùy thuộc vào các mức độ khác nhau về nhận thức hay tùy thuộc vào địa lý từng vùng mà có phương pháp đào tạo trực tiếp hay gián tiếp.

Thời gian đào tạo: gồm đào tạo ngắn hạn và đào tạo dài hạn.

+ Đào tạo ngắn hạn: Là đào tạo trong một thời gian ngắn về một nghiệp vụ nào đó, thông thường chương trình đào tạo đơn giản, ngắn, đi sâu vào các thao tác, kỹ năng, kỹ xảo về một nghiệp vụ nào đó. Mục đích của chương trình đào tạo này nhằm có thể sử dụng ngay nguồn nhân lực, đáp ứng ngay được nhu cầu về nhân lực của khách sạn.

+ Đào tạo dài hạn, là đào tạo trong một thời gian dài, thông thường từ 2 năm trở lên, học viên được học theo một chương trình cơ bản. Chương trình đào tạo này đa phần là giành cho các nhà quản lý hay nhân viên kỹ thuật cao, làm việc trong những bộ phận cần có trình độ cao.

- Nội dung đào tạo: Nội dung đào tạo được dựa theo những hình thức cơ bản của lao động như lao động quản lý, nhân công kỹ thuật cao. Đào tạo theo hướng chuyên môn, nghiệp vụ. Với hoạt động kinh doanh khách

sạn, một hoạt động kinh doanh tổng hợp được tổ chức theo hướng chuyên môn hoá cao, nên nội dung đào tạo phải có tính chuyên môn hoá tức là đào tạo từng nghiệp vụ chuyên sâu: như đào tạo nhân viên Buồng, Bàn, Lễ tân. Vậy phải xây dựng nội dung đào tạo riêng cho từng đối tượng, từng nghiệp vụ cụ thể.

5 1.3.1.3.Đánh giá hiệu quả lao động.

Hiệu quả của việc sử dụng lao động thể hiện thông qua hiệu quả kinh tế xã hội mà khách sạn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Để đánh giá được hiệu quả của việc sử dụng lao động ta dựa vào các chỉ tiêu sau:

+ Chỉ tiêu về năng suất lao động (W)

$$\begin{array}{l}
 \text{CT1:} \\
 \text{CT2}
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{l}
 W \\
 W
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số nhân viên}} \\
 \frac{\text{Khối lượng sản phẩm}}{\text{Số lượng lao động}}
 \end{array}$$

Chỉ tiêu này thể hiện được hiệu quả sử dụng lao động của khách sạn, nó được xác định bằng tỉ số giữa khối lượng sản phẩm hoặc doanh thu thu được trong một thời gian nhất định với số lượng lao động bình quân, tạo ra một khối lượng sản phẩm hay một khối lượng doanh thu.

Trong du lịch, khách sạn, khối lượng sản phẩm được tính bằng ngày khoán, chỉ tiêu bình quân trên 1 lao động = Lợi nhuận / Số lao động bình quân

Chỉ tiêu này càng cao thì lợi nhuận càng lớn nên quỹ lương tăng lên, chứng tỏ việc sử dụng lao động hợp lý và hiệu quả.

Thời gian làm việc thực tế

$$\text{Hệ số sử dụng lao động theo quỹ thời gian} = \frac{\text{Thời gian làm việc quy định}}{\text{Thời gian làm việc thực tế}}$$

Hệ số này thể hiện cường độ lao động về thời gian. Hệ số này tăng chứng tỏ thời gian làm việc của nhân viên tăng dẫn đến sản phẩm sản xuất cũng tăng, nó thể hiện sự cố gắng làm việc của nhân viên khi khối lượng công việc của khách sạn tăng lên.

$$\text{Hệ số thu nhập so với năng suất lao động} = \frac{\text{Thu nhập của một lao động trong năm}}{\text{Mức doanh thu trung bình của một lao động trong năm}}$$

Các chỉ tiêu này tính chung cho toàn doanh nghiệp và tính riêng cho từng bộ phận. Qua sự biến đổi, tăng giảm của các chỉ tiêu này mà nhà quản lý khách sạn có thể đưa ra những phương án giải quyết về việc sử dụng lao động một cách hữu hiệu hơn, tạo điều kiện tốt cho việc quản trị nhân sự.

1.3.1.4. Công tác tổ chức lao động, tiền lương.

Đối với các nhà kinh tế thì tiền lương là chi phí sản xuất và nó là công cụ sử dụng làm đòn bẩy kinh tế, khuyến khích lao động làm việc.

Đối với người lao động thì tiền lương là để đảm bảo cho họ công bằng về lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần. Nó là số tiền mà người lao động nhận được sau khi đã hoàn tất công việc của mình đã được giao.

Có nhiều hình thức trả lương cho nhân viên, tùy thuộc vào từng doanh nghiệp, theo thói quen của mỗi quốc gia, ở Việt Nam trả theo lương tháng.

- Xác định quỹ lương; Quỹ lương là tổng số tiền lương được tính bằng thu nhập trừ đi các khoản chi phí, trừ đi thuế (nếu có)
- Tổng thu nhập = tổng doanh thu – Chi phí – Thuế (nếu có)

$$\text{Đơn giá tiền lương} = \frac{\text{Quỹ lương}}{\text{Tổng số giờ công lao động}}$$

Căn cứ để phân phối tiền lương: Các nhà kinh doanh đều căn cứ vào quỹ lương, đơn giá tiền lương, thời gian lao động cần thiết (Trong đó gồm thời gian theo quy định, thời gian lao động ngoài giờ).

Ngoài ra họ còn căn cứ vào những thành tích đạt được của mỗi nhân viên để có những chính sách thưởng phạt công bằng thoả đáng để có thể khuyến khích các nhân viên tích cực lao động.

Tiền lương = Tổng số giờ công lao động x Đơn giá tiền lương

Trong mỗi khách sạn đều có bộ phận quản lý tiền lương về thu nhập, quỹ lương, phân phối quỹ lương cho từng lao động

1.3.2. Ý nghĩa của quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản trị, nó giải quyết tất cả các vấn đề liên quan đến con người, gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào.

- Quản trị nhân sự là lĩnh vực để theo dõi, hướng dẫn điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi tính chất giữa con người với các yếu tố của tự nhiên trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thoả mãn nhu cầu của con người. Nhằm duy trì, bảo vệ và sử dụng phát huy tiềm năng của mỗi con người.

- Quản trị nhân sự bao gồm việc hoạch định tổ chức chỉ huy, kiểm soát liên quan đến công việc hình thành, phát triển duy trì nguồn sự nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.
- Quản trị nhân sự là thành tố quan trọng của chức năng quản trị, mà trong khách sạn hay bất cứ một tổ chức nào, việc quản lý là quan trọng nhất nó có thể ở sự hiệu quả của công việc cũng như kết quả của

công việc. Quản trị nhân sự giữ vai trò quan trọng trong những hoạt động của công việc quản trị, giúp các nhà quản trị có những giải pháp thích hợp đối với những tình huống trong quản lý cũng như kinh doanh.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN ĐÔNG Á

2.1. KHÁI QUÁT VỀ KHÁCH SẠN ĐÔNG Á

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Khách sạn Đông Á có diện tích 1000m² nằm trên đường Lê Văn Hữu -Thị xã Sầm Sơn Thanh Hoá, cách trung tâm Thị xã 1 km. Khách sạn có một vị trí rất đẹp, nằm ven bờ biển, xung quanh có rất nhiều làng nghề truyền thống, kéo lưới, đánh bắt cá biển.

Khách sạn Đông Á được khởi công xây dựng từ năm 1999, khách sạn khánh thành vào ngày 19-5- 2001. Khách sạn Đông Á ban đầu là nhà nghỉ cấp bốn với số phòng ban đầu là 40 phòng. Sau đó Doanh nghiệp Việt Quốc đã phá đi xây thành hai khu năm tầng. Khi đưa vào hoạt động, khách hàng chủ yếu là các đoàn khách quen. Khách sạn chịu sự quản lý của Công ty du lịch Việt Quốc. Từ tháng 10 Năm 2001 đến nay khách sạn Đông Á là một đơn vị hạch toán kinh doanh độc lập với tên gọi giao dịch là Công ty khách sạn du lịch Đông Á, trực thuộc Doanh nghiệp Việt Quốc .

2.1.2. Điều kiện sản xuất kinh doanh:

2.1.2.1. Vị trí địa lý

Khách sạn Đông Á có một vị trí địa lý rất thuận lợi về giao thông. Đây là một điều kiện kinh doanh rất tốt của khách sạn. Nằm bên đường biển, khách sạn nằm giữa vùng đất có nhiều tài nguyên du lịch tự nhiên. Với một vị trí thuận lợi về giao thông, yên tĩnh đẹp đẽ như vậy sẽ giúp cho du khách có một chương trình du lịch hợp lý và lý thú.

2.1.2.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật:

Khách sạn Đông Á tuy không phải là những nhà cao tầng và đồ sộ mà khách sạn có một kiến trúc mang tính chất mỹ thuật so với các kiểu kiến trúc hiện đại trên một diện tích đất 1000 met vuông

Đầu năm 2002, Công ty khách sạn du lịch Đông Á đã nâng cấp khu vực tiền sảnh, nhà ăn, phòng Marketing.....gồm hai khu A và B.

Khách sạn có tổng 78 phòng ở các khu nhà A, B, chúng được phân chia thành 3 hạng với cơ cấu sau:

Biểu 1: Cơ cấu loại phòng ngủ trong khách sạn.

Loại phòng	Đặc biệt	Sang trọng	Tiêu chuẩn
Khu nhà A	0	0	60
Khu nhà B	2	4	12
Tổng số	2	4	72

Ngoài những phòng ngủ được trang bị đầy đủ với những tiện nghi theo đúng tiêu chuẩn . Khách sạn còn có những cơ sở phục vụ các dịch vụ bổ xung như, quầy bán hàng lưu niệm, 4 phòng Massage với trang thiết bị hiện đại, Một phòng hội thảo có thể phục vụ từ 100 – 200 khách; bãi xe rộng có sức chứa 20 xe ô tô con

- Để phục vụ cho dịch vụ ăn uống khách sạn đã trang bị: Một phòng ăn rộng có thể phục vụ từ 100-200 khách (đây cũng là phòng hội thảo). Ngoài ra có 2 phòng ăn nhỏ có thể phục vụ từ 20 đến 30 khách mỗi phòng. Phòng bếp rộng 100m², các trang thiết bị đều là của Nhật. Nhìn chung, các cơ sở vật chất và trang thiết bị tại khách sạn Đông Á tương đối hoàn chỉnh theo tiêu chuẩn.

2.1.2.3. Vốn kinh doanh

Khách sạn Đông Á có quy mô lớn,. Với một quy mô cơ sở vật chất kỹ thuật lớn, lĩnh vực kinh doanh rộng, khách sạn phải cần một lượng vốn đầu tư lớn cho việc mở rộng kinh doanh sản xuất.

Biểu 2: Vốn kinh doanh của Khách sạn

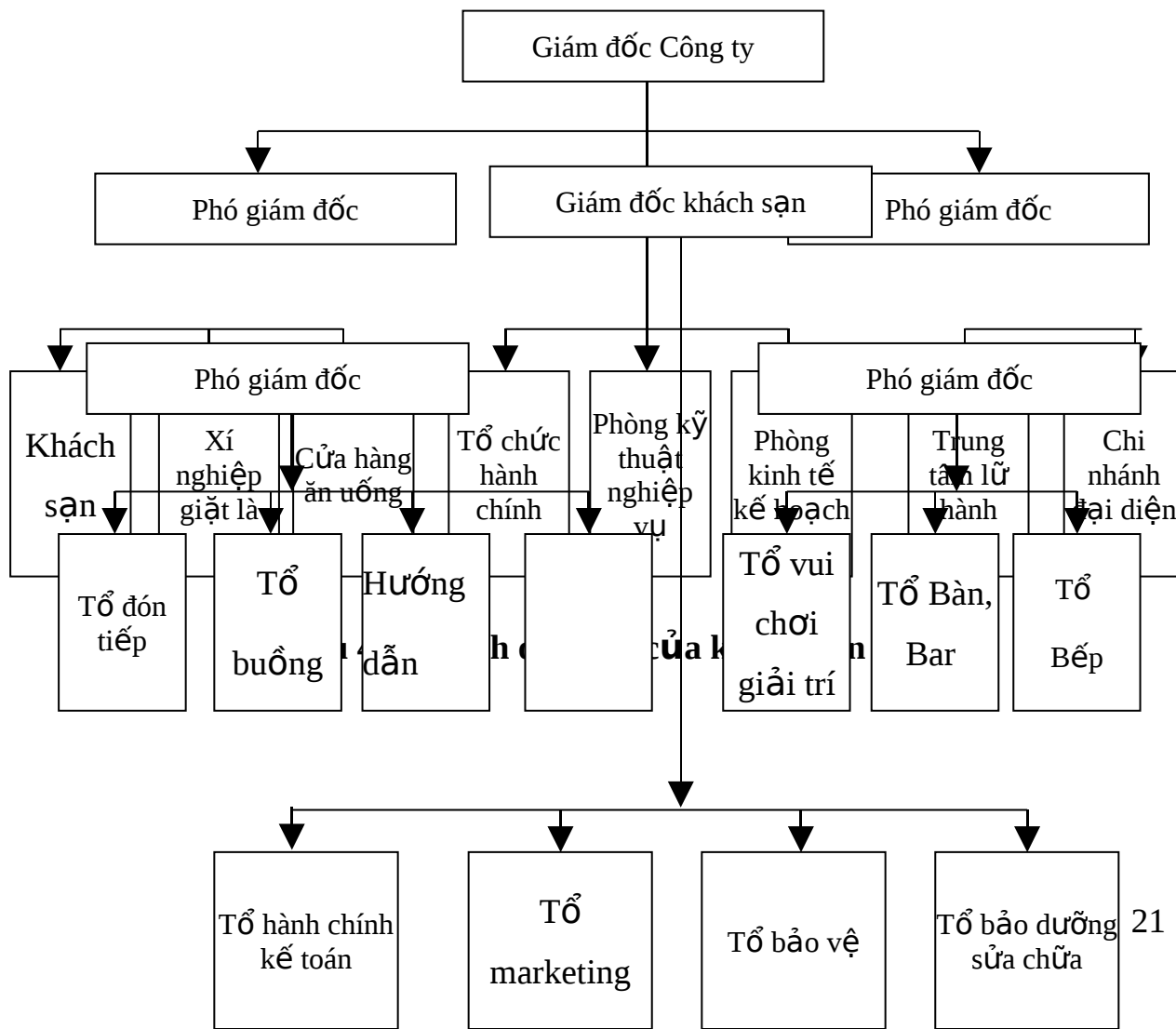
Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2000	Năm 2002
Vốn cố định	Triệu đồng	6.383	5.930
Vốn lưu động	Triệu đồng	2.610	2560

2.1.3.Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu quản lý của khách sạn Đông Á

Trong mỗi thời kỳ kinh doanh, khách sạn đều có một mô hình quản lý phù hợp với điều kiện, nhu cầu công việc cụ thể. Trong giai đoạn kinh doanh hiện nay, do số lượng khách thay đổi nên khách sạn đã có mô hình tổ chức quản lý mới phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh mới, mô hình này bắt đầu hoạt động từ 2000

Biểu 3: Mô hình quản lý của Công ty khách sạn du lịch Đông Á



Theo mô hình này giám đốc khách sạn là người quản lý chung toàn bộ hoạt động kinh doanh và quản lý trực tiếp 4 tổ: Hành chính kế toán, Marketing, bảo vệ và bảo dưỡng sửa chữa. Các bộ phận sản xuất chịu sự chỉ đạo của 2 phó giám đốc. Một phó giám đốc phụ trách: tổ đón tiếp, tổ phòng, một phó giám đốc phụ trách: tổ vui chơi giải trí, tổ bàn, bar, tổ bếp và tổ dịch vụ văn hoá. Như vậy toàn bộ khách sạn được phân thành 10 tổ với chức năng nhiệm vụ rõ ràng và riêng biệt. Đứng đầu mỗi tổ đều có một tổ trưởng chỉ đạo trực tiếp nhân viên trong tổ. Qua mô hình trên ta thấy rõ cơ cấu tổ chức của khách sạn theo kiểu trực tuyến do vậy giữa các khâu không có sự chông chéo nhau. Nó phân định rõ ràng nhiệm vụ của mỗi bộ phận, mỗi nhân viên. Người có quyền quyết định cao nhất trong khách sạn là giám đốc khách sạn, với mô hình này giám đốc nắm

bắt được các thông tin kinh doanh của các bộ phận một cách kịp thời, ra quyết định chính xác, nhanh chóng.

21.3.1. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong khách sạn

Bộ phận lễ tân:

* Chức năng:

- Là nơi mở đầu cuộc tiếp xúc chính thức giữa khách du lịch và khách sạn.
- Thực hiện các quy trình công nghệ gắn liền giữa khách và khách sạn
- Là cầu nối giữa khách với các dịch vụ khác trong khách sạn và ngoài khách sạn.

* Nhiệm vụ:

- Lập bảng kê khai số phòng ở, số phòng khách đi và số phòng khách sẽ đến để thông báo cho các bộ phận khác có kế hoạch bố trí sắp xếp công việc và nhân lực.
- Giữ chìa khoá, thư từ, đồ khách gửi...
- Làm thủ tục giấy tờ cho khách đến và đi, điều phối phòng cho khách nghỉ trong thời gian dài hay ngắn,.
- Tính toán, thu chi phí khách phải trả cho các dịch vụ mà khách sạn cung ứng trong suốt thời gian khách lưu trú.
- Chuyển giao các yêu cầu dịch vụ của khách với các dịch vụ tương ứng
- Nhận hợp đồng lưu trú, đặc biệt, tổ chức hội nghị nếu được giám đốc uỷ quyền đại diện...
- Ngoài các nhân viên làm thủ tục đăng ký ra thì còn có nhân viên thu ngân, có nhiệm vụ đổi tiền và thanh toán cho khách.

Tóm lại, lễ tân là một bộ phận quan trọng của khách sạn, nó là nơi tạo ấn tượng ban đầu của khách.

* Phân công lao động:

Tổ trưởng tổ lễ tân quản lý toàn bộ cơ sở vật chất và điều hành lao động trong tổ. Tổ được chia làm 3 ca: sáng, chiều, đêm

Ca sáng từ 6h đến 14 h : làm các thủ tục thanh toán khách trả phòng sau khi tập hợp các thông tin từ các dịch vụ khách sạn sau khi thanh toán thì tiễn khách.

Ca chiều từ 14 h đến 22 h: Chủ yếu thực hiện các công việc thủ tục cho khách nhập phòng. Thông báo đến các bộ phận để chuẩn bị các thủ tục đón khách.

Ca đêm từ 22 h đến 6h : nhân viên lễ tân tiếp tục công việc của ca chiều bàn giao lại. Làm các thủ tục thanh toán với các đoàn đi sớm

+ Bộ phận phục vụ bàn:

* Chức năng: Là dây nối liền giữa khách với khách sạn và thực hiện thao tác phục vụ, tiêu thụ sản phẩm cho khách sạn. Thông qua đó nhân viên bàn sẽ giới thiệu được phong tục.

* Nhiệm vụ: Phục vụ khách ăn uống đúng giờ, kịp thời, hàng ngày phải phối hợp với bếp, bar, lễ tân để cung ứng kịp thời nhu cầu của khách.

- Thực hiện tốt các quy định vệ sinh phòng ăn, phòng tiệc, dịch vụ ăn uống...

- Có biện pháp chống độc và bảo vệ an toàn cho khách khi ăn uống

- Thường xuyên trau dồi nghiệp vụ văn hoá, ngoại ngữ và có ý thức giúp đồng nghiệp để phục vụ khách có chất lượng hơn

+ Bộ phận bếp:

* Chức năng: Là bộ phận sản xuất trực tiếp, chế biến những món ăn đáp ứng nhu cầu của khách, phù hợp khẩu vị và phong tục tập quán của khách. Giới thiệu tuyên truyền nghệ thuật ẩm thực đa dạng phong phú của vùng biển.

* Nhiệm vụ:

- Chế biến sản phẩm ăn uống hàng ngày cho khách
- Thực hiện đúng, đủ và kịp thời yêu cầu của khách
- Hiểu biết nghệ thuật ẩm thực của các nước để chế biến thức ăn làm hài lòng khách
- Thực hiện tốt các quy định về vệ sinh, dinh dưỡng, thực phẩm...
- Thường xuyên trau dồi nghiệp vụ, tạo những món ăn hấp dẫn phục vụ khách...

*Phân công lao động:

- Đứng đầu là bếp trưởng, chịu trách nhiệm về toàn bộ cơ sở vật chất kỹ thuật, công việc sắp xếp nhân lực, quản lý lao động.

thời gian làm việc chia làm 2 ca chính: Sáng và chiều. Ngoài ra, còn có 1 nhóm chuyên viên phục vụ điểm tâm. Đứng đầu là mỗi ca là ca trưởng kiêm bếp trưởng, mỗi ca có một ca phó (bếp phó) và ba người rửa bát. Ngoài ra còn có 1 thủ kho chuyên theo dõi mảng xuất nhập hàng, một kế toán tiêu chuẩn chuyên theo dõi tiêu chuẩn ăn của khách, xác định khả năng tiêu hao

+ Bộ phận phục vụ lưu trú:

* Chức năng: Là tổ phục vụ trực tiếp nơi khách nghỉ ngơi và làm việc, là một trong những nghiệp vụ chính quan trọng hàng đầu trong kinh doanh khách sạn.

* Nhiệm vụ:

- Thông qua việc phục vụ phản ánh được trình độ văn minh, lịch sự của ngành du lịch, từ đó khách hiểu được phong tục, tập quán lòng hiếu khách của Sầm Sơn.
- Kiểm tra các trang thiết bị, thay thế nếu hỏng hóc
- Làm vệ sinh hàng ngày phòng khách nghỉ.

- Chịu trách nhiệm trước ban giám đốc về toàn bộ tài sản trong phòng nghỉ
- Phản ánh ý kiến của khách tới bộ phận có liên quan để nâng cao chất lượng phục vụ khách.

* Phân công lao động:

- Chia làm 2 ca chính: Sáng và chiều, phục vụ 24/24 h. Tổ trưởng tổ buồng chịu trách nhiệm về toàn bộ cơ sở vật chất kỹ thuật và quản lý điều hành nhân viên trong tổ.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn Đông Á

2.1.4.1. Cơ cấu doanh thu của khách sạn.

Biểu 5: Cơ cấu doanh thu của khách sạn

Đơn vị: 1.000.000đ

Chỉ tiêu	2001		2002		2003	
	Số tiền	Tỷ lệ (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)
Doanh thu lưu trú	496	46,6	832	66,2	932	50,1
Doanh thu ăn uống	374	37,4	211	17,9	604	32,4
Doanh thu dịch vụ bổ sung	230	26	200	15,9	323	17,5
Tổng doanh thu	1000	100	1243	100	1859	100

Nhận xét: Doanh thu năm 2002 so với năm 2001 có sự tăng lên nhưng doanh thu bổ sung giảm sút do sự giảm sút so với năm 2001. Điều này cho thấy các ngành dịch vụ bổ sung của năm 2002 chưa đạt mức yêu cầu của khách sạn đề ra.

Còn doanh thu năm 2003 có tăng lên so với năm 2001, 2002 do sự tăng doanh thu của dịch vụ ăn uống và dịch vụ lưu trú. Dịch vụ bổ sung có tăng so với năm 2002 nhưng không đáng kể so với năm 2001.

Qua tình hình doanh thu, ta thấy khách sạn cần trú trọng nhiều đến tình hình kinh doanh của dịch vụ bổ sung, phát huy sự tăng trưởng của dịch vụ lưu trú và ăn uống.

2.1.4.2. Kết quả hoạt động kinh doanh sản xuất của khách sạn trong 2 năm gần đây (2002-2003).

Biểu 6: kết quả kinh doanh của khách sạn trong 2 năm 2002 – 2003

Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2002	Năm 2003
Tổng doanh thu	Triệu đồng	1243	1859
Tổng chi phí kinh doanh	Triệu đồng	680	992
Lãi thuần kinh doanh	Triệu đồng	463	757
Nộp ngân sách	Triệu đồng	557	867
Năng suất lao động bình quân	Triệu đồng	25	30
Thu nhập bình quân/tháng	Triệu đồng	0,60	0,100
Tổng số lao động	Người	100	127
Số lượng ngày phòng thực tế	Ngày khách	2111	2194
Công suất sử dụng	%	60	70

- So với năm 2001 và 2002 thì năm 2003 đã có những bước tiến đáng kể về nhiều mặt của khách sạn, doanh thu tăng lên lãi thuần tăng, năng suất lao động tăng cao, quỹ lương tăng và tạo thu nhập bình quân của nhân viên cũng được cải thiện hơn.

2.1.4.3. Tình hình khách của khách sạn Đông Á

Đối tượng khách chính của khách sạn là khách du lịch, thương nhân, công vụ.

Biểu:7 Tình hình khách của khách sạn trong 3 năm gần đây

Đối tượng khách	2001		2002		2003	
	Số lượng (Lượt khách)	Ngày khách (Ngày)	Số lượng (Lượt khách)	Ngày khách (Ngày)	Số lượng (Lượt khách)	Ngày khách (Ngày)
Khách du lịch	0	0	0	0	0	0
Khách sứ quán	0	0	0	0	0	0
Khách thương nhân	1941	400	2248	623	3497	796
Khách hàng không	0	0	0	0	0	0
Khách Việt kiều	0	0	0	0	0	0
Khách các ngành khách Việt Nam	559	200	863	308	635	462
Tổng số	2500	600	3111	931	4132	1258

So với năm 2001, số lượng khách trong 2 năm 2002 và 2003 tăng rất nhanh, gần gấp 2 lần so với năm 2001

Lý do: khách sạn có những biện pháp chỉnh lý về kinh doanh, mở rộng quan hệ với các đại lý du lịch, các mối quan hệ với các Công ty. Ngoài ra còn phải kể đến sự cố gắng nỗ lực của nhân viên khách sạn, đã tạo ra 1 uy tín về chất lượng sản phẩm của khách sạn mình.

2.2. THỰC TRẠNG NHÂN SỰ VÀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI KHÁCH SẠN ĐÔNG Á

2.2.1. Thực trạng về nhân sự

Đến nay tổng số lao động của khách sạn là 127 người. Số lượng lao động này được phân theo các chỉ tiêu sau:

Biểu 8: Tình hình nhân lực của khách sạn năm 2003

Chỉ tiêu	đơn vị(người)	đại học	Cao đẳng	Trung cấp và trung học
Là hợp đồng dài hạn	112	15	6	91
Là hợp đồng ngắn hạn	15	0	0	15
Lao động trực tiếp	97	0	10	87
Là cán bộ QL, lao động gián tiếp	22	15	2	4

Tình hình nhân sự của khách sạn thì lao động hợp đồng chiếm tỷ lệ nhưng họ thực sự là những người làm hết mình, là đội ngũ lao động trẻ khỏe có trình độ học vấn và tay nghề cao.

Số người có trình độ Đại học, Cao đẳng, Trung cấp hầu hết đều tốt nghiệp từ các trường đào tạo chuyên ngành Khách sạn – Du lịch và ngoại ngữ, còn một số ít tốt nghiệp các chuyên ngành khác thì được theo học các lớp bồi dưỡng thêm về nghiệp vụ Khách sạn – Du lịch do các trường đào tạo chuyên ngành Khách sạn – Du lịch tổ chức.

Nhìn chung trình độ lao động trong khách sạn chưa đồng đều giữa những người lao động. Nhưng so với các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn trong Thị xã thì Khách sạn Đông Á có đội ngũ lao động với trình độ cao hơn và đây là một lợi thế của khách sạn.

+ Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Vấn đề xác định độ tuổi để tuyển chọn đội ngũ lao động phù hợp gặp nhiều khó khăn: Các độ tuổi trung bình quá trẻ thì rất thích hợp với tính chất công việc phục vụ nhưng lại ít kinh nghiệm nghề nghiệp. Ngược lại độ tuổi trung bình quá cao, có kinh nghiệm nghề nghiệp song lại không phù hợp với tính chất công việc phục vụ

Để hiểu rõ hơn về cơ cấu lao động theo độ tuổi của khách sạn Đông Á ta phân tích và xem xét bảng sau:

Bảng 9: Số lượng lao động theo độ tuổi của khách sạn Đông Á

Các tổ bộ phận	Số lượng (người)	Độ tuổi trung bình
Ban lãnh đạo	3	45
Lễ tân	6	28
Buồng	30	28
Bàn	30	33
Bar	5	28
Bếp	20	33,2
Bảo vệ	6	35
Marketing	8	32,5
Bảo dưỡng	4	37,1
Vui chơi giải trí	5	30
Văn hoá thể thao	4	30
Hành chính kế toán	6	34
Tổng số	127	Bình quân 32,06

Qua bảng trên ta thấy: Độ tuổi trung bình của lao động trong khách sạn Đông Á là 32,06 với độ tuổi này có thể nói, lao động trong khách sạn Đông Á có 1 độ tuổi trung bình là tương đối cao so với tính chất của công việc phục vụ. Tuy vậy khách sạn lại có ưu thế về số nhân viên có tay nghề cao và kinh nghiệm nghề nghiệp.

Mặt khó khăn của khách sạn trong quá trình trẻ hoá đội ngũ nhân viên đó là chế độ nghỉ hưu, chế độ này được tuân theo quy định của luật lao động là nữ 55 tuổi, nam 60 tuổi. Tuy nhiên, ở bộ phận lễ tân, bàn, bar là phải có ngoại hình đẹp khả năng giao tiếp tốt, trình độ ngoại ngữ khá.

+ Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 10: Cơ cấu lao động theo giới tính

Các chỉ tiêu	Nam		Nữ	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)

Ban lãnh đạo	2	3,8	1	1,3
Lễ tân	3	5,8	3	4,0
Buồng	6	11,5	24	32,0
Bàn	8	15,4	22	29,3
Bar	1	1,9	4	5,3
Bếp	12	23,1	8	10,7
Bảo vệ	4	7,7	2	2,7
Marketing	4	7,7	4	5,3
Bảo dưỡng	4	7,7		
Vui chơi giải trí	5	9,6		
Văn hoá thể thao	1	1,9	3	4,0
Hành chính kế toán	2	3,8	4	5,3
Tổng số	52	100	75	100

Theo cơ cấu này, số lượng lao động nam là 52 chiếm 41%, số lượng nữ là 75 chiếm 59% tổng số lao động trong khách sạn. Lao động nam chủ yếu tập trung ở các bộ phận như: bảo vệ, bảo dưỡng, bếp. Lao động nữ tập trung ở các bộ phận như buồng, bàn, lễ tân, tạp vụ. Với tỷ lệ này, thì số lượng lao động nam là tương đối thấp so với các khách sạn khác.

+ Trình độ học vấn

Bảng 11: Số lượng lao động trong khách sạn phân theo trình độ học vấn

Bộ phận	Đại học		Sơ và trung cấp	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Ban lãnh đạo	3	20		
Lễ tân	3	20	3	2,7
Buồng	0		30	26,8

Bàn, Bar	0		35	31,3
Bếp	0		20	17,9
Bảo vệ			6	5,4
Marketing	6	40	2	1,8
Bảo dưỡng			4	3,6
Vui chơi giải trí	1	0,6	4	3,6
Văn hoá thể thao			4	3,6
Hành chính kế toán	2	1,4	4	3,6
Tổng số	15	100	112	100

Đội ngũ lao động trong khách sạn Đông Á có trình độ học vấn tay nghề cao: Số lượng nhân viên tốt nghiệp đại học ngoại ngữ, kinh doanh khách sạn là 15 người chiếm 15,5% lao động trong khách sạn. Số lượng nhân viên tốt nghiệp chuyên ngành khách sạn du lịch là 70%, còn 30% tốt nghiệp trường khác, do vậy nó ảnh hưởng đến rất nhiều mặt của hoạt động kinh doanh khách sạn. Tuy nhiên khách sạn đã có những biện pháp khắc phục nhược điểm này bằng cách mở ra những lớp bồi dưỡng kiến thức chung cho nhân viên. Riêng đối với bộ phận lễ tân, số có trình độ học vấn cao nhất trong các bộ phận sản xuất khác, một mặt là do tính chất của công việc đòi hỏi.

*** Nhận xét về cơ cấu lao động trong khách sạn Đông Á**

-Số lượng lao động trong khách sạn là khá hợp lý, tuy nhiên còn một số nhân viên tốt nghiệp chuyên ngành khác, thì khách sạn cần mở những lớp bồi dưỡng về chuyên ngành nghiệp vụ khách sạn- du lịch do các trường tổ chức .Trên đại học về kinh doanh khách sạn có ít người (2/15), điều này ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh khách sạn.

- Độ tuổi trung bình của nhân viên khách sạn là cao so với tính chất của công việc (32,6 tuổi). Do vậy vấn đề đào tạo lại là khó khăn. Nhưng bên cạnh đó có những thuận lợi là sau nhiều năm hoạt động, khách

sạn đã có một đội ngũ nhân viên lành nghề, nhiều kinh nghiệm và tận tâm với công việc. Điều này không phải khách sạn nào cũng có được.

Với đội ngũ công nhân có trình độ cao, đây cũng là một ưu điểm để thu hút khách. Với nhiều đầu bếp giỏi đã từng đoạt giải trong nhiều cuộc thi về văn hoá ẩm thực đã tạo nên một chất lượng sản phẩm có uy tín trong kinh doanh khách sạn.

Hầu hết các nhân viên đều tận tâm, tận lực với công việc luôn sẵn sàng giúp đỡ khách và để lại những ấn tượng đẹp khó phai trong lòng khách.

2.2.2. Thực trạng về quản trị nhân sự trong khách sạn Đông Á

2.2.2.1. Công tác tuyển chọn sử dụng nhân sự tại khách sạn Đông Á.

Để có thể tồn tại và phát triển trong cơ chế thị trường, Công ty du lịch Việt Quốc đã có những đổi mới trong công tác quản trị nhân sự, một trong số đó là công tác tuyển chọn, sử dụng lao động. Cũng như các khách sạn khác, việc tuyển chọn lao động ở khách sạn Đông Á chủ yếu là hợp đồng ngắn hạn, sau một thời gian làm việc, hết hạn hợp đồng cũ nếu xét thấy người được tuyển dụng có năng lực thì khách sạn sẽ ký hợp đồng dài hạn. Sự đổi mới trong hình thức tuyển chọn này là ưu việt và tiến bộ. Nó giúp nâng cao chất lượng đội ngũ lao động trong khách sạn, ngoài ra nó còn giảm chi phí đào tạo lại nguồn lao động. Tuy nhiên, nhiều khi tuyển dụng lao động có những hạn chế, tuy khách sạn có uy tín nhưng không thể giữ chân một số cán bộ, lao động giỏi, họ tới những cơ sở có điều kiện làm việc tốt hơn. Vì vậy, bên cạnh vấn đề tuyển dụng, khách sạn phải có những vấn đề khuyến khích và đãi ngộ một cách thoả đáng nhằm ổn định tình hình nhân lực cũng như tạo chất lượng cao cho nguồn nhân lực của mình.

* Phương pháp tuyển dụng

Đối với các bộ phận khác nhau thì áp dụng phương pháp tuyển dụng khác nhau, hầu hết lao động ở bộ phận lễ tân đều được tuyển dụng qua các cuộc phỏng vấn trực tiếp. Đây là phương pháp hiện đại và có hiệu quả cao được nhiều khách sạn áp dụng.

Ngoài ra khách sạn có liên hệ với nhiều trung tâm đào tạo chuyên ngành du lịch, có chính sách thu hút những lao động có trình độ cao.

Nhìn chung, tuy có những vấn đề còn tồn tại trong công tác tuyển chọn sử dụng nhân sự nhưng khách sạn đã có nhiều sự tiến bộ rõ rệt so với năm 2001 và 2002. Hiện nay khách sạn đang cố gắng hoàn thiện công tác này, góp phần nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân viên khách sạn.

2.2.2.2. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Để tăng cường sức cạnh tranh, nâng cao hiệu quả kinh doanh, khách sạn Đông Á đã chú trọng đầu tư đến công tác đào tạo lao động, đây là một hoạt động đầu tư đem lại những lợi ích lớn và lâu dài. Các hình thức đào tạo mà khách sạn đã và đang tiến hành:

-Bồi dưỡng nâng cao tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ cho nhân viên thông qua các khoá học ngắn ngày, chuyên sâu ở các trung tâm hay thuê các chuyên gia tới trực tiếp giảng dạy tại khách sạn. Với hình thức này, khách sạn đã có nhiều thành công, đã đào tạo được đội ngũ lao động có trình độ tay nghề cao, nghiệp vụ và thái độ đối với công việc tốt.

-Hình thức gửi đi du học hoặc khảo sát ở nước ngoài cũng được khách sạn quan tâm nhiều. Khách sạn đã tổ chức cho nhiều nhân viên, tạo điều kiện và khuyến khích họ nâng cao trình độ. Kết quả của hình thức này là khách sạn đã có những cán bộ nhân viên xuất sắc có trình độ chuyên môn và ngoại ngữ giỏi.

-Ngoài ra khách sạn còn áp dụng nhiều hình thức khác để nâng cao tay nghề cho nhân viên như cho họ đi thực tập tại một số khách sạn lớn làm ăn có hiệu quả để có thể có những nhận thức khách quan và có kinh nghiệm cho bản thân công việc của khách sạn cũng như nhân viên.

2.2.2.3. Bố trí, sử dụng nhân lực trong khách sạn.

Với một số lượng lao động không phải là ít: (127 người) thì rất khó khăn cho công tác bố trí và sử dụng trong khách sạn nhưng khách sạn Đông Á đã có những chính lý, bố trí một cách hợp lý và tương đối hiệu quả trong các thời vụ.

Theo mô hình tổ chức: Giám đốc khách sạn là người quản lý chung toàn bộ khách sạn và chỉ đạo trực tiếp các tổ các bộ phận sản xuất chịu sự chỉ đạo của hai phó giám đốc. Một phó giám đốc quản lý các tổ lễ tân, buồng. Một phó giám đốc quản lý các tổ bàn – bar- dịch vụ văn hoá. Lao động trong khách sạn được chia làm 12 tổ, mỗi tổ gắn liền với từng chức năng hoạt động của nó, từ đó tạo nên một cơ cấu quản lý kinh doanh hiệu quả.

Ở các bộ phận, lao động được bố trí vào những chức vụ khác nhau gắn với từng chức năng, nhiệm vụ cụ thể dưới sự giám sát của ban giám đốc, phó giám đốc, tổ trưởng các bộ phận. Lao động được phân công theo công việc với thời gian biểu rõ ràng, ca làm việc hợp lý với từng lĩnh vực khác nhau. Như bộ phận lễ tân về thời gian cần bố trí lao động làm việc 24/24h trong ngày chia làm ba ca (sáng, chiều, đêm).

Bộ phận bếp, các nhân viên trong bếp chịu sự quản lý của bếp trưởng trong việc tiến hành chế biến các món ăn. Công việc sắp xếp số lượng lao động chia làm hai ca chính: sáng, chiều.

- Bộ phận lưu trú: thời gian được chia làm hai ca chính phục vụ 24/24h, tổ trưởng chịu trách nhiệm về tất cả các việc xảy ra ở bộ phận

mình, có sự quan tâm động viên, khuyến khích nhân viên tổ mình làm việc tốt hơn, nhiệt tình.

Nhìn chung việc bố trí lao động và sử dụng lao động trong khách sạn Đông Á đã đạt được một số thành công thể hiện ở sự bố trí hợp lý phân công lao động hiệu quả ở mỗi bộ phận. Các bộ phận này có khả năng hoạt động tương đối tốt, ít gặp phải những vướng mắc về quản lý, cơ cấu, về công việc, về cường độ lao động, về quan hệ giữa các nhân viên trong khách sạn.

2.2.2.4. Công tác tổ chức tiền lương, tiền thưởng.

+ Tổ chức tiền lương.

Tổng quỹ lương là tổng số tiền lương mà khách sạn phải trả cho người lao động do đã hoàn thành công việc trong một thời kỳ nhất định. Quỹ lương được xem như là một khoản mục trong tổng chi phí của khách sạn. Quỹ lương phụ thuộc vào khối lượng và hiệu quả công việc sản xuất kinh doanh. Quỹ lương hàng năm của khách sạn Đông Á được xác định trên cơ sở phần trăm lợi nhuận đặt ra.

+ Phương án trả lương

Phương án phân phối lương, thưởng.

Trước hết quỹ lương, thưởng được phân phối cho nhân viên, cán bộ khách sạn theo các khoản sau:

-Lương cơ bản: lương này áp dụng cho cán bộ công nhân viên hợp đồng dài hạn theo bảng lương cơ bản.

-Lương hợp đồng ngắn hạn

-Tiền trách nhiệm: chi cho những người đảm nhiệm các trách nhiệm quan trọng như giám đốc, lễ tân.

-Tiền chi cho bồi dưỡng trực đêm

-Tiền bồi dưỡng cho cán bộ công nhân viên làm việc trong ngày nghỉ.

Tiền lương trả cho người lao động trong khách sạn từng tháng được tính dựa trên số công lao động của người đó trong tháng, bao gồm:

Công lao động trong giờ hành chính

Công lao động thuộc ngày nghỉ do Nhà nước quy định như chủ nhật, lễ tết.

Đơn giá của một công lao động = tổng quỹ lương/tổng số công lao động

Trong đó số công lao động của mỗi người lao động cũng bao gồm hai loại:

Công lao động trong giờ hành chính

Công lao động thuộc ngày nghỉ

Công lao động trong giờ hành chính là công được trả phụ thuộc vào cấp bậc, bậc lương, đây là lương cơ bản.

Việc phân phối tiền lương dựa trên hệ số. Cách tính hệ số như sau:

Lương bình quân của nhân viên khách sạn = $\frac{\text{Tổng quỹ lương}}{\text{Tổng số nhân viên}}$

Đối với khách sạn Đông Á hệ số lương của bộ phận bếp là cao nhất 2,8, bàn, bar, buồng hệ số 2, hệ số lương toàn Công ty là 2,5.

Tính hệ số thành tích riêng của từng nhân viên

Khách sạn phân loại lao động ra làm 5 loại như sau:

Lao động được khen thưởng - Hệ số thành tích là 1,2

Lao động loại A - Hệ số thành tích là 1

Lao động loại B - Hệ số thành tích là 0,8

Lao động loại C - Hệ số thành tích là 0.4 – cảnh cáo

Lao động loại D - Hệ số thành tích là 0 – kỷ luật

Đối với loại lao động này thì hình thức kỷ luật là buộc nghỉ việc là 15 ngày.

Tóm lại: khi xem xét các phương án phân phối lương, thưởng ở khách sạn. Một nhận xét chung có thể rút ra là: Tất cả các phương án phân phối đều dựa trên các yếu tố số ngày công, lương cơ bản, cấp bậc trình độ, tính chất lao động, hiệu quả công việc. Đây là những yếu tố có tác dụng khuyến khích người lao động trong công việc được giao.

+ Chế độ khen thưởng – kỷ luật cho người lao động.

Hầu hết các khách sạn đều có những hình thức khen thưởng hay kỷ luật riêng theo quy định của từng khách sạn. Trong quản lý lao động ngoài những biện pháp hành chính mang tính chất bắt buộc, người lao động phải tuân theo những nội quy lao động. Ngoài ra còn có những hình thức khen thưởng bằng vật chất để khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn, góp phần nâng cao năng suất lao động. Ở chế độ khen thưởng tại khách sạn Đông Á ngoài việc căn cứ vào việc khách sạn hoàn thành vượt mức về doanh thu, về lợi nhuận, còn có hình thức thưởng đột xuất chẳng hạn thưởng cho nhân viên có sáng kiến cải tạo lao động, nâng cao năng suất lao động, những nhân viên phục vụ tốt được khách khen ngợi, những nhân viên làm tốt công tác tiếp thị đem lại cho khách sạn những nguồn khách lớn. Tất cả những khoản thưởng này tuy không nhiều nhưng nó có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Những khoản thưởng này trích từ quỹ khen thưởng của khách sạn. Bên cạnh đó còn có hình thức kỷ luật căn cứ về tiền lương.

Tổ chức và quản lý lao động.

Lao động trong khách sạn Đông Á được tổ chức theo kiểu khối, tổ: Mỗi tổ làm những công việc khác nhau tùy theo tính chất của từng nghiệp vụ. Việc quản lý nhân sự có phó giám đốc và trưởng phòng nhân sự. Riêng các bộ phận mỗi tổ thì có tổ trưởng mỗi tổ. Những bộ phận không phải trực tiếp tiếp xúc với khách thì làm việc theo giờ hành chính. Còn những bộ phận trực tiếp thì chia làm ba ca. Nói chung, việc tổ chức lao động làm theo ca là hợp lý đối với những người lao động trong khách sạn. Hàng ngày, hàng ca các tổ trưởng thực hiện chấm công lao động. Trong quản lý tổ chức lao động khách sạn cho phép mọi người lao động có quyền đóng góp ý kiến hoặc chất vấn về các chủ trương, công tác, chỉ tiêu kế hoạch, các mặt quản lý của khách sạn nhưng phải đảm bảo nguyên tắc: có tổ chức, đúng nơi, đúng quy định.

* Quản lý lao động theo biện pháp hành chính.

Ngoài những quy định của Nhà nước ban hành, trong quy chế về lao động, khách sạn Đông Á có đưa ra quy định của giám đốc khách sạn. Quy định được đề ra nhằm giáo dục cán bộ nhân viên nghiêm chỉnh, tự giác, chấp hành những quy định, có ý thức cao đối với trách nhiệm được giao.

Nội quy của quy định bao gồm:

Quy định về phạm quy trách nhiệm.

Kỷ luật lao động

Kỷ luật quản lý tài chính, tài sản

Điều khoản thi hành

Trong đó đối với trường hợp vi phạm nhẹ hoặc vi phạm lần đầu thì nhắc nhở, phê bình. Tái phạm hoặc vi phạm nặng thì sẽ xử phạt có thể trừ vào tiền lương. Nếu lỗi nặng thì xử lý kỷ luật tùy theo mức vi phạm. Tuy nhiên trong thời gian thực tế tại đây tôi thấy việc quản lý lao động

của khách sạn vẫn chưa chặt chẽ, các cán bộ quản lý chưa thật sự nghiêm khắc với nhân viên cho nên tác phong làm việc của nhân viên phục vụ trong khách sạn chưa được tốt.

Doanh thu của khách sạn trong năm 2002 và 2003 gần đây ở hầu hết các bộ phận ăn uống, bộ phận bổ sung đều giảm đi. Tổng doanh thu của khách sạn giảm xuống một cách rõ rệt so với các Khách sạn khác. Điều này không có nghĩa là công tác quản lý lao động ở đây kém hiệu quả mà là do một số nguyên nhân sau:

- Do xuất hiện nhiều khách sạn kinh doanh mới ra đời trên địa bàn Sầm Sơn và Thanh Hoá. Nhu cầu không tăng, do đó khách sạn vẫn phải chịu sự cạnh tranh gay gắt của hàng loạt các khách sạn mới xây dựng.

- Dịch vụ trong khách sạn thiếu tính đồng bộ, dịch vụ vừa thiếu vừa thừa. ví dụ: nhân viên chạy bàn ăn ,lễ tân....Nhân viên chạy bàn nhiều lúc dư thừa, số lượng khách ăn ở khách sạn giảm dần, còn về lễ tân thì nhiều lúc khách đông mà nhân viên lại ít.

- Thị trường khách du lịch có nhiều biến động, số lượng khách đến Sầm Sơn không tăng như dự kiến, số khách công vụ đến tìm kiếm cơ hội làm ăn ít.

Trên đây là một số nguyên nhân chủ quan và khách quan ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của khách sạn, do vậy trong thời gian tới khách sạn cần có phương hướng kinh doanh mới, đặc biệt cần quan tâm đến việc tổ chức nhân lực trong khách sạn sao cho hợp lý. Đây là vấn đề rất quan trọng, quyết định đến chất lượng phục vụ của khách sạn.

2.2.3. Nhận xét về quản trị nhân sự tại khách sạn Đông Á

- + Nhận xét tổng quát

Vấn đề quản trị nhân lực từ trước tới nay đã được khách sạn quan tâm chú trọng đến. Qua thời gian từ 2001 đến 2003 khách sạn đã làm được nhiều việc có kết quả giúp khách sạn đứng vững trong thị trường, trong đó có đóng góp rất lớn của đội ngũ lao động. Cơ cấu lao động của khách sạn khá hợp lý, đội ngũ lao động hài lòng về những công việc mình làm vì họ cảm thấy thích hợp với công việc với môi trường làm việc, điều kiện làm việc. Họ còn nhận được nhiều chế độ ưu đãi khuyến khích (như chính sách ưu tiên đối với lao động giỏi, chính sách bảo hiểm xã hội...). Quản trị nhân lực của khách sạn Đông Á là khá tốt thể hiện ở tập thể.

Chất lượng lao động với trình độ có tay nghề nhiều kinh nghiệm và trình độ ngoại ngữ, đội ngũ cán bộ công nhân viên có chất lượng khá hơn so với các khách sạn ở Sầm Sơn. Điều này thể hiện rõ ràng ở chất lượng phục vụ. Khách sạn Đông Á từ trước tới nay luôn được khách du lịch đánh giá cao về chất lượng phục vụ, uy tín và tiếng tăm của khách sạn luôn đứng hàng đầu trong các khách sạn ở Sầm Sơn. Trong tương lai để duy trì một đội ngũ nhân viên tốt cũng như đảm bảo uy tín của mình và chất lượng phục vụ, khách sạn đã có kế hoạch tuyển chọn đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ và năng lực để kế thừa và thay thế đội ngũ lao động hiện nay.

+Trong công tác tuyển chọn có những ưu điểm và nhược điểm sau:

Ưu điểm:

Khách sạn đã tuyển chọn lao động chủ yếu là hợp đồng ngắn hạn, sau một thời gian làm việc. Nếu xét thấy người có năng lực thì sẽ ký hợp đồng dài hạn, đây là một biện pháp hợp lý vì nó có thể giảm chi phí đào tạo lại lao động và có đội ngũ lao động có năng lực thực sự.

Khách sạn liên hệ với trung tâm đào tạo chuyên ngành du lịch, để thu hút những lao động có tay nghề cao.

Nhược điểm:

Khách sạn không thể giữ chân một số cán bộ giỏi.

Trong tuyển chọn, phần lớn là yêu tiên cho con em cán bộ trong ngành, lao động này chưa đào tạo bài bản và chuyên sâu.

+Trong công tác đào tạo có những ưu điểm và nhược điểm sau:

Ưu điểm:

Khách sạn đã mở những lớp đào tạo như: Bồi dưỡng nâng cao tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ và ngoại ngữ cho nhân viên, thông qua các khoá học ngắn ngày.

Ngoài ra khách sạn còn áp dụng hình thức khác như là cho họ đi thực tập tại một số khách sạn lớn để học hỏi kinh nghiệm.

Nhược điểm:

Trong khách sạn vẫn có những nhân viên ra trường không phải chuyên ngành khách sạn-du lịch vì thế khách sạn phải mở những lớp đào tạo.

+Về ưu điểm và nhược điểm của tổ chức tiền lương, tiền thưởng:

Ưu điểm:

Khách sạn trả tiền lương cho người lao động từng tháng được tính dựa trên con số lao động của người đó trong tháng. Mức lương mà khách sạn trả là trên mức sống của người lao động.

Khách sạn thường có hình thức thưởng đột xuất cho những nhân viên có sáng kiến cải tạo lao động, nâng cao năng suất lao động, những nhân viên phục vụ tốt được khách khen ngợi.

Ngoài những quy định của nhà nước, khách sạn còn những kỷ luật riêng, nhằm giáo dục cán bộ nhân viên nghiêm chỉnh, tự giác, chấp hành.

Nhược điểm:

Khách sạn chưa có biện pháp nhằm nâng cao mức thu nhập cho người lao động.

Việc kỷ luật của khách sạn vẫn chưa chặt chẽ, các cán bộ quản lý chưa thật sự nghiêm khắc với nhân viên.

+ Mô hình tổ chức quản lý: với mô hình quản lý rất thuận lợi cho công tác quản lý. Giám đốc là người quản lý mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn thông qua các trưởng phòng và giám đốc các khối dịch vụ. Thêm vào đó với sự giúp đỡ của phó giám đốc Công ty phần nào giảm bớt được công việc nặng nề đặt nên vai giám đốc. Các phòng ban, tổ đội đều được quy định nhiệm vụ rõ ràng nên rất dễ xác định quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận. Mặt khác do có mối quan hệ trực tiếp giữa các cấp quản lý và đối tượng quản lý nên không có sự sai lệch trong công việc.

Nhìn chung, công tác quản trị nhân lực tại khách sạn Đông Á mặc dù vấp phải những khó khăn như về số lượng lớn, độ tuổi trung bình lao động cao, do khối lượng nhân viên thuộc lao động hợp đồng nhiều nên các công tác về điều chỉnh nhân sự ở các vị trí khó khăn. Nhưng với những kinh nghiệm lâu năm, trình độ cao ban quản lý nhân sự khách sạn đã đưa ra những chính sách, những điều chỉnh hợp lý trong công tác quản lý và đào tạo nguồn nhân lực để đưa khách sạn tồn tại và phát triển như ngày nay.

CHƯƠNG 3

NHỮNG GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI KHÁCH SẠN ĐÔNG Á

3.1. THỊ TRƯỜNG DU LỊCH KHÁCH SẠN Ở SẦM SƠN HIỆN NAY

Trong những năm qua ở Sầm Sơn, hệ thống khách sạn đã phát triển với tốc độ nhanh, tuy nhiên sự phát triển này mang tính tự phát theo sự điều tiết của thị trường thiếu sự định hướng, nên sự phát triển này làm cho cung vượt quá cầu tạo sự dồn ép giá dẫn đến kinh doanh thua lỗ.

Bên cạnh đó, sự phát triển của khách sạn quá lớn mà các hình thức vui chơi giải trí lại rất ít nên tình hình kinh doanh khách sạn lại càng trở nên khó khăn hơn. Do khách đến Sầm Sơn là để tìm hiểu về du lịch, truyền thống văn hoá của người Sầm Sơn song các cảnh quan lịch sử lại thiếu sự đầu tư, gìn giữ và bảo vệ, bên cạnh đó là sự ô nhiễm môi trường ngày càng gia tăng. Điều này đã hạn chế khả năng thu hút khách của của các tỉnh thành.

Tuy nhiên số lượng khách đến Sầm Sơn, có những điểm đáng mừng trong kết quả kinh doanh nó thể hiện ở mức tăng doanh thu lớn, lượng khách sạn du lịch nước ngoài tăng, các hoạt động kinh doanh điều kiện tiếp tục được đẩy mạnh hơn. Đặc biệt là các khu vui chơi giải trí đã và đang được xây dựng với nhiều quy mô khác nhau như: Thủy Tiên Cung, khu vịnh trái, khu sinh thái.....

Nằm trong thị trường du lịch , với một môi trường kinh doanh có tính cạnh tranh rất cao nên đòi hỏi mỗi khách sạn phải có 1 chỗ đứng vững chắc trên thị trường để có thể tồn tại và phát triển. Khách sạn Đông Á có một số ưu thế lớn trong khu vực:

- Có vị trí địa lý đẹp và thuận lợi trong kinh doanh.
- Môi trường thiên nhiên trong lành và yên tĩnh
- Cơ sở vật chất đồng đều và có chất lượng tốt
- Đội ngũ cán bộ công nhân viên giàu kinh nghiệm
- Là một trong những khách sạn cao cấp đầu tiên ở Sầm Sơn nên khách sạn Đông Á đã có một vị thế đang kể trên thị trường, có nhiều bạn hàng tin cậy lâu năm.

Đây là những lợi thế đáng quý của khách sạn mà không dễ gì các khách sạn khác có được. Do vậy để phát triển kinh doanh tại khách sạn điều quan trọng đối với khách sạn Đông Á là phát huy được tiềm lực của mình.

Trong quá trình hoạt động kinh doanh của mình, khách sạn Đông Á luôn coi trọng vấn đề thu hút khách cũng như khai thác thị trường khác.

Về thị trường mục tiêu: Khách sạn hiện nay đang trú trọng thu hút nhiều đối tượng khách, đặc biệt là khách công vụ và khách du lịch cao cấp, đối tượng này có khả năng thanh toán cao, tuy nhiên số lượng khách này ngày càng hạn chế do phải cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn cùng loại và các khách sạn có thứ hạng cao hơn trong khu vực . Do vậy khách sạn đã mở rộng thị trường mục tiêu sang các đối tượng khách có khả năng chi tiêu trung bình, khách đi lẻ...

Nhìn chung, với những lợi thế về địa lý, nhân sự kinh nghiệm quản lý của ban quản lý tin chắc rằng khách sạn Đông Á sẽ dần tiến bước khẳng định vị trí vững chắc của mình trên thị trường du lịch .

3.2. CÁC GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI KHÁCH SẠN ĐÔNG Á

3.3.1. Cơ cấu quản trị nhân sự

Cơ cấu tổ chức nhân sự là một yếu tố hết sức quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Cơ cấu tổ chức quy định doanh nghiệp có khả năng phát triển hay không. Đồng thời việc bố trí từ cơ cấu tổ chức lao động hợp lý giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được lao động, giảm tối đa chi phí sản xuất kinh doanh. Như vậy, một doanh nghiệp muốn sản xuất có hiệu quả trước hết phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý nhân sự.

Song như đã trình bày ở trên: cơ cấu tổ chức quản lý nhân sự của khách sạn tuy đã trải qua một quá trình dài thiết lập sửa đổi song vẫn còn nhiều điểm chưa hợp lý như bộ máy lãnh đạo của khách sạn chưa thực sự năng động, công việc quyết định đều thuộc về một hai người, tạo cho lãnh đạo (giám đốc) quá tải về công việc, cường độ lao động căng thẳng hạn chế sự mở rộng quan hệ với các lĩnh vực khách, các ngành khách thì nhân viên ít có sự sáng tạo trong công việc.

Vì vậy, khách sạn cần phải có biện pháp đúng đắn để phát huy những mặt tích cực của cơ cấu quản lý hạn chế những mặt tiêu cực. Sau đây là một số kiến nghị cụ thể nhằm hoàn thiện công tác tổ chức, quản lý nhân sự, góp phần nâng cao chất lượng lao động trong khách sạn.

3.3.2. Hoàn thiện công tác tuyển chọn lao động

Công tác tuyển chọn lao động có ý nghĩa rất lớn đối với chất lượng lao động của các bộ phận sau này của khách sạn. Thực hiện tốt công tác tuyển chọn sẽ giảm bớt thời gian, chi phí đào tạo sau này, là điều kiện đầu tiên để nâng cao chất lượng, khả năng hoà nhập, đảm bảo cho đội ngũ lao động có một độ tuổi hợp lý, ngoại hình phù hợp (đặc biệt là bộ phận đón tiếp). Vì vậy công tác tuyển chọn lao động rất quan trọng và

có ý nghĩa lớn đối với công tác tổ chức quản lý lao động. Công tác tuyển chọn ở khách sạn Đông Á còn chưa khách quan, phần lớn là ưu tiên cho con em cán bộ trong ngành, lao động chưa được đào tạo có bài bản và chuyên sâu. Cán bộ quản lý tuy đều tốt nghiệp đại học nhưng ít người tốt nghiệp đại học điều kiện hoặc trường có liên quan. Vì vậy, khách sạn cần có hình thức tuyển chọn công khai và đầy đủ đối với yêu cầu với khách dự thi để tất cả mọi người đều tham gia thi tuyển.

Hình thức tuyển chọn mà khách sạn có thể áp dụng là các kiểu kiểm tra, phỏng vấn trực tiếp, cho làm các bài thi tình huống. Đó là những hình thức đã được doanh nghiệp trong nước và liên doanh nước ngoài áp dụng vì nó vừa mang tính khách quan, vừa mang tính khoa học.

Khách sạn nên có chính sách đổi mới đội ngũ nhân viên để phù hợp với độ tuổi, giới tính để có thể đáp ứng được với tính chất của công việc

3.3.3. Hoàn thiện công tác đào tạo lao động

Đây là một vấn đề được nhiều khách sạn quan tâm, chú ý. Nếu khách sạn làm tốt công tác thì sẽ giảm chi phí đào tạo sau này, ở khách sạn Đông Á lao động nói chung có trình độ học vấn chưa cao. Trong tổng số 127 cán bộ công nhân viên mà chỉ có 15 người tốt nghiệp đại học. Ngoài ra lao động tốt nghiệp PTTH và THCN tương đối nhiều. Vì vậy, đối với nhân viên đã tốt nghiệp đại học, đặc biệt là cán bộ quản lý, khách sạn nên khuyến khích học thêm chuyên ngành hai về quản lý kinh doanh khách sạn. Đối với các nhân viên khác thì nên khuyến khích họ học các lớp tại chức buổi tối để nâng cao trình độ học vấn chung. Ngoài ra khách sạn nên mở các lớp bồi dưỡng hàng năm về nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên, đặc biệt là về đặc điểm tâm lý khách du lịch, văn hoá dân tộc, về thói quen và khẩu vị ăn uống của khách cho các bộ phận bàn, bar, bếp,

lễ tân, buồng. Đồng thời nên tổ chức các lớp đào tạo chuyên sâu về các lĩnh vực cụ thể như: phương thức phục vụ hội nghị, hội thảo, phục vụ nhà hàng.

Mặt khác, đội ngũ cán bộ của khách sạn có độ tuổi trung bình khá cao, khách sạn cần có định hướng tuyển chọn và đào tạo cán bộ trẻ ngay từ bây giờ để còn kế thừa công việc.

Một vấn đề nữa là trình độ ngoại ngữ của nhân viên trong khách sạn còn yếu (riêng bộ phận lễ tân có thể nói thạo 1-2 ngoại ngữ còn các bộ phận khác như bàn, bar thì ở trình độ A, B, C), ít người nói được hai ngoại ngữ. Vì vậy, khách sạn nên mở các lớp đào tạo chuyên ngành riêng cho lĩnh vực du lịch nói chung và khách sạn nói riêng. Đây là một vấn đề còn thiếu mà ở nhiều khách sạn có thể tài trợ học phí đào tạo chưa thực sự quan tâm và chú ý đến hoặc khách sạn có thể tài trợ học phí cho nhân viên tự túc đi học và phải bố trí thời gian cho họ. Sau đó khách sạn phải có biện pháp kiểm tra trình độ thường xuyên để giám sát kết quả học tập và sự tiến bộ của nhân viên. Đối với nhân viên khách sạn tuyển dụng thường là trẻ tuổi, kinh nghiệm thực tế chưa nhiều vì thế để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên hàng năm, hàng quý khách sạn cần tổng kết rút ra những kinh nghiệm và nêu ra những nguyên nhân sai sót. Đồng thời nên mời các chuyên gia tư vấn, những người phục vụ nhiều năm trong các bộ phận trong khách sạn để nói chuyện về những bài học kinh nghiệm mà họ đúc kết trong quá trình phục vụ. Đội ngũ cán bộ của khách sạn nên lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên để giải quyết thoả đáng những yêu cầu và nguyện vọng của họ.

Tăng cường nâng cao trình độ cán bộ nhân viên

Thế giới của tương lai là thế giới của khoa học và công nghệ, động lực quan trọng để đưa đất nước thoát khỏi nghèo phụ thuộc vào đội

ngũ những người lao động có tri thức chính sách có tâm huyết và tay nghề cao, cũng như việc sử dụng có hiệu quả những trang thiết bị hiện đại. Trong khách sạn muốn nâng cao chất lượng phục vụ là phải tạo cho nhân viên thích ứng với cơ chế thị trường, có thói quen tôn trọng khách hàng, coi trọng khách hàng là “thượng đế” không kể đó là ai. Muốn vậy, trước mắt khách sạn phải đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ công nhân viên, trang bị cho nhân viên những kiến thức mới với những kỹ năng phục vụ và kỹ năng giao tiếp, ngoại ngữ...

Khách sạn Đông Á cần đào tạo và đào tạo lại, kết hợp với tuyển dụng theo tiêu chuẩn, khuyến khích mọi người tự học hỏi, có chế độ đãi ngộ với những người học tập theo đúng ngành nghề để vươn lên. Bằng hình thức đào tạo tại chỗ, gửi đi học, mời giáo viên đến dạy. Kết hợp với đào tạo theo trường lớp cần tổ chức đào tạo tại chỗ bằng hình thức đàm thoại, trao đổi, thử làm trong thực tế.

- Đào tạo và đào tạo lại nhân viên khách sạn về trình độ ngoại ngữ, chuyên môn và phong cách giao tiếp là điều hết sức quan trọng nó là một trong những nhân tố quyết định của tình hình kinh doanh, kết quả kinh doanh.

3.3.4. Cần áp dụng một số chính sách khen thưởng, kiểm tra

Đối với người lao động để khuyến khích người lao động làm việc với hết khả năng và lòng nhiệt tình, khách sạn cần có hình thức khen thưởng căn cứ vào mức độ hoàn thành tốt công việc để ra. Nếu nhân viên nào đi làm đều đặn, đúng giờ, không nghỉ ngày nào theo quy định chấp hành tốt nội quy và không để xảy ra sự sai sót nào với khách thì hàng tháng, hàng quý sẽ được hưởng thêm những khoản tiền thưởng theo phần trăm lương hoặc nhân viên nào có cùng trình độ nhưng lại sử dụng thành thạo hai ngoại ngữ sẽ được thưởng mức lương cao hơn. Mặt khác khách

sạn cần tăng cường những khoản thưởng đột xuất cho các nhân viên được khách hàng khen ngợi, những nhân viên có sáng kiến làm tăng năng suất lao động.

Để đảm bảo chất lượng phục vụ được tốt khách sạn nên thành lập một nhóm nhân viên chỉ chuyên quan sát từ xe, thái độ, tác phong làm của nhân viên, nếu nhân viên nào để ra sai sót sẽ bị đánh dấu vào cuối ngày nhân viên đó được nhắc nhở ngay, tránh sai sót lặp lại. Nếu tiếp tục mắc sai sót thì sẽ có hình thức phạt bằng vật chất trừ vào lương, thưởng. Đối với những nhân viên giỏi khách sạn cần có những ràng buộc với họ về mặt vật chất và tinh thần, để tránh các nhân viên này đi tìm việc ở nơi khác có nhu cầu thu nhập cao hơn. Hơn nữa khách sạn nên cụ thể hoá các tiêu thức đánh giá để kiểm tra để cho các nhóm nhân viên này thường xuyên đánh giá chất lượng công việc của từng ngày, của từng nhóm hoặc của từng người lao động trong khách sạn. Đến cuối tháng tổng kế đánh giá và xử lý các trường hợp không đạt yêu cầu. Ngoài ra có thể sử dụng các hòm thư góp ý của khách hàng đặt ở những nơi khách hàng hay qua lại nhất hoặc ở ngay trong phòng khách lưu trú.

Cần có những chính sách thưởng phạt phân minh nhằm khắc phục được những nhân viên có trình độ và ý tưởng xấu, có sự quan tâm đúng mực tới người lao động để có thể động viên họ yên tâm đúng mức tới người lao động để có thể động viên họ yên tâm làm việc yêu ngành nghề.

3.3.5. Hoàn thiện công tác tiền lương

Quỹ lương dùng để trả lương cho người lao động tương ứng với công sức của người lao động bỏ ra. Công vụ lương thưởng trong tay các nhà quản lý như con dao hai lưỡi có thể khuyến khích và cũng có thể làm trì trệ trong lao động, tùy thuộc vào năng lực của người sử dụng. Hiện nay Công ty khách sạn Đông Á đang duy trì mức lương như trên đời sống

của con người lao động chưa thực sự được đảm bảo để “giữ chân” nhân viên của mình và để khuyến khích người lao động hăng hái làm việc. Khách sạn Đông Á cần tiến hành các biện pháp nhằm nâng cao mức thu nhập cho người lao động. Bên cạnh đó việc áp dụng một chế độ tiền lương, thưởng linh hoạt cũng là cần thiết đối với kinh doanh khách sạn trong tình trạng hiện nay.

3.3.6. Có chế độ đãi ngộ thỏa đáng với người lao động

Con người là yếu tố vô cùng quan trọng trong xã hội nói chung và trong từng doanh nghiệp nói riêng. Con người luôn luôn vận động, trình độ, yếu tố tâm lý, tinh thần trách nhiệm của từng người tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng. Chất lượng sản phẩm là chỉ tiêu kinh tế tổng hợp được hoàn thành chịu sự chi phối của mọi khâu trong dây chuyền sản xuất. Do đó muốn có sản phẩm chất lượng cao phải có biện pháp quản lý hết sức chặt chẽ cụ thể ở mọi khâu trong quá trình sản xuất, kinh doanh.

Muốn nâng cao được chất lượng phục vụ là phải tạo cho cán bộ, nhân viên ý thức trách nhiệm, kỷ luật, kỷ cương trong lao động. Khách sạn không nên chỉ trông chờ vào ý thức tự giác của mỗi cán bộ, nhân viên mà phải có quy chế cụ thể. Ví dụ như phát cho nhân viên ngay mới bước vào làm việc cuốn sổ tay, nhân viên mà nội dung cụ thể là nội quy của khách sạn, những quy định đối với mỗi nhân viên tại mỗi bộ phận cụ thể, trách nhiệm cũng như quyền lợi của họ khi họ mắc sai phạm hoặc làm lợi cho khách sạn. Từ đó người phạm lỗi không thể nói họ không biết, như vậy là vi phạm và người lao động có ý thức thì có mục tiêu cụ thể để họ vươn lên. Kết hợp với đó là biện pháp khuyến khích bằng kinh tế, kích thích người lao động làm việc có năng suất và chất lượng cao hơn. Thưởng phạt nghiêm minh công bằng, không xét ngoại lệ. Hàng năm cần

làm tốt công tác phân loại cán bộ nhằm lựa chọn những người làm việc có hiệu quả, loại bỏ những người không đủ khả năng, đồng thời cũng góp phần tạo cơ hội cho những người giỏi có cơ hội phát triển tài năng của họ.

Bên cạnh đó việc tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động thông qua các trang thiết bị hiện đại cũng góp phần nâng cao hiệu quả của công việc đồng thời giảm bớt công việc nặng nhọc cho người lao động.

3.3. Một số giải pháp khác.

Trong doanh nghiệp khách sạn, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đồng nghĩa với tăng năng suất lao động, góp phần làm tăng lợi nhuận cho khách sạn và tăng thu nhập của người lao động trong khách sạn. Do đó:

- Khách sạn cần duy trì và phát huy hơn nữa những kết quả đã đạt được trong sử dụng lao động.

- Từng bước khắc phục những hạn chế trong việc bố trí lao động gián tiếp chưa đúng ngành, đúng nghề hay lao động trực tiếp còn hạn chế về chuyên môn...

- Cần xây dựng định mức lao động cho phù hợp với từng loại lao động, phù hợp với đặc điểm nghề nghiệp, trình độ chuyên môn nghiệp vụ dựa trên đặc điểm kinh doanh và điều kiện hiện có của khách sạn.

- Bố trí lao động phải linh hoạt và phù hợp với hoạt động kinh doanh khách sạn. Đảm bảo “đúng người đúng việc” nhằm phát huy tối đa năng lực và tính sáng tạo trong công việc trên cơ sở bố trí công việc phù hợp với trình độ và khả năng chuyên môn của từng người để phát huy “sở trường”, hạn chế “sở đoản” từ đó nâng cao năng suất lao động và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

- Thực hiện việc giao khoán đối với từng cá nhân, từng bộ phận để người lao động nâng cao ý thức, trách nhiệm trong việc thực hiện công việc của cá nhân và của bộ phận của mình. Việc cán bộ và nhân viên tự mình nâng cao ý thức hoàn thành tốt công việc đối với những người xung quanh, với những bộ phận trong khách sạn là hết sức cần thiết trong việc nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động.

- Khi sử dụng cần bố trí xen kẽ cân đối về chuyên môn nghiệp vụ, độ tuổi, giới tính.

- Do đặc thù của khách sạn, để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động và chất lượng phục vụ khách hàng, cần có sự kết hợp giữa phân công lao động và hợp tác lao động... Ví dụ, trong nhà hàng ăn uống, sự hỗ trợ giữa các nhân viên của một hoặc một vài bộ phận nào đó (như: bàn, bar,...) trong giờ cao điểm là rất cần thiết.

- Bố trí sử dụng lao động cần tập trung lao động có trình độ nghiệp vụ giỏi vào những khâu, những bộ phận kinh doanh cơ bản và những vị trí then chốt quyết định sự phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

Chẳng hạn:

- ở tổ lễ tân: Tổ này bao gồm 6 nhân viên với chế độ làm việc ba ca như hiện nay thì công việc của tổ chỉ tập trung chủ yếu vào hai ca ngày là sáng và chiều, do vậy cần tăng cường lao động trong hai ca và nên phân công lao động nữ vào ca ngày. Còn ca tối do công việc trực đêm không nhiều nên chỉ cần hai nhân viên là đủ. Để đảm bảo tính hợp lý, tránh tình trạng sử dụng lao động một cách vô ích trong khoảng thời gian có khối lượng công việc ít và giúp cho nhân viên nữ thoát khỏi sự nặng nhọc của công việc trực đêm, vậy trong ca tối nên bố trí hai nhân viên nam.

- ở tổ bếp: số lượng là 20 người, công nhân viên chủ yếu tập trung vào hai ca sáng và chiều, còn ca tối chỉ khoảng 2 đến 3 người trực, phục vụ những trường hợp yêu cầu đột xuất của khách.

Số lượng nhân viên hai ca chính được phân bố như sau:

Ca 1: 10 nhân viên

Ca 2: 10 nhân viên

Trong trường hợp cần thiết như có tiệc thì có thể thay đổi số nhân viên của mỗi ca

+ Tổ bar: tổ có 5 nhân viên thì nhân viên nữ chiếm 4, dựa vào tính chất công việc phục vụ thì đây là điều hợp lý, nhưng tuyệt đối hoá là nữ thì không tốt, vì yêu cầu của người trưởng quầy bar là phải sành về rượu, các phương pháp pha chế rượu và đồ uống. Công việc này phù hợp với nam giới hơn. Vì vậy ở tổ này cần điều thêm 2 nhân viên nam để có thể dễ dàng thực hiện các công việc của quầy bar.

+ Tổ bàn: với 30 nhân viên, theo tính chất công việc thì phục vụ bàn chia ra trong ngày làm 2 ca. Ca 1 từ 5h30 đến 14h, ca 2 từ 14h đến 23 h. Số lượng nhân viên nên bố trí đều đều 2 ca. Trường hợp có tiệc, hội nghị thì sẽ có sự biến đổi số nhân viên trong 2 ca cho phù hợp.

Khách sạn cần tạo ra các chương mục, trang Web trên mạng Internet để quảng cáo các sản phẩm của khách sạn mình.

3.4. Một vài kiến nghị đối với nhà nước.

Trong sự khó khăn của ngành kinh doanh khách sạn hiện nay, để hoạt động kinh doanh khách sạn có hiệu quả có một số vấn đề mà Nhà nước nên lưu tâm giải quyết đối với ngành như sau:

- Đơn giản các thủ tục hành chính trong kinh doanh: Các giấy phép kinh doanh Sauna- Massage, vũ trường, karaoke... và tăng thời hạn sử dụng củ giấy phép này.

- Nhà nước cần quan tâm đến các sản phẩm du lịch Việt Nam, cần phải quảng bá, khuyến khích trong nước, đây là hoạt động có thể thu hút một lượng khách lớn.

- Nhà nước cần tạo điều kiện về tài chính, thuế khoá để kích thích sự phát triển của ngành kinh doanh khách sạn.

KẾT LUẬN

Tăng cường sức cạnh tranh, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Đây là một trong những công việc mà bất cứ một khách sạn nào cũng phải đề cập tới. Để có thể giúp cho công việc này thì khách sạn cần phải có nhiều biện pháp. Quản trị nhân lực cũng là một biện pháp hợp lý, nó đem lại tính hiệu quả trong kinh doanh nhờ sự khai thác nguồn tài nguyên lao động, sự khoa học trong quản lý sẽ làm giảm chi phí kinh doanh, và sự ưu việt của đội ngũ nhân viên sẽ tạo ra một sản phẩm mang tính chất đặc thù của khách sạn. Nó sẽ góp phần vào việc cải tổ và phát triển tới một vị thế cao hơn trên thị trường du lịch của khách sạn.

Với một chính sách, chế độ quản lý nhân lực, sự quan tâm đúng mức của đội ngũ quản lý, sự nhiệt thành trong công việc của đội ngũ nhân viên, em tin chắc rằng chỉ cần trong một thời gian ngắn khách sạn Đông Á sẽ thắng lợi trong kinh doanh, sẽ đạt tới một tầm cao mới, một vị trí mới đẹp đẽ và sáng sủa trên con đường kinh doanh của mình.

Em xin chân thành cảm ơn thầy giáo CV. Lê Tấn Minh, giám đốc Công ty khách sạn du lịch Đông Á, người đã nhiệt tình, tận tâm giúp đỡ em hoàn thành chuyên đề tốt nghiệp.

Em vô cùng cảm ơn anh Nguyễn Thị Nguyệt – Phó giám đốc khách sạn cùng toàn thể nhân viên khách sạn đã giúp đỡ em trong quá trình thực tập và hoàn thành báo cáo chuyên đề thực tập.

MỤC LỤC

Trang