“Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại”.

TÓM LƯỢC

Đề tài luận văn: *"Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại"*.

Để đạt được mục tiêu cuối cùng là đưa ra các đề xuất, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại, luận văn đã tập trung nghiên cứu và kết quả chính đạt được như sau: Trong chương 1 luận văn đã nêu được tính cấp thiếp của đề tài, xác lập và tuyên bố vấn đề trong đề tài, đồng thời cũng nêu lên phạm vi và kết cấu của luận văn. Chương 2 luận văn đã hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết chung về đánh giá nhân lực trong khách sạn Thương mại. Trên cơ sở đó, trong chương 3 luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu phù hợp với thực trạng khách sạn Thương mại như: Phương pháp thu thập dữ liệu bằng điều tra trắc nghiệm và phương pháp phỏng vấn, phương pháp so sánh, tổng hợp, phân tích dữ liệu sơ cấp và thứ cấp thu thập được… để thu thập, phân tích và đánh giá thực trạng đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại. Căn cứ vào những kết quả nghiên cứu ở chương 3, chương 4 luận văn đã đưa ra những kết luận, phát hiện về thực trạng đánh giá nhân lực tại khách sạn để rồi từng bước xây dựng hệ thống dự báo triển vọng, quan điểm giải quyết và kiến nghị đề xuất nhằm mục đích hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại.

Tuy nhiên do thời gian nghiên cứu có hạn cùng sự hiểu biết còn hạn chế cho nên nội dung luận văn còn nhiều thiếu sót, do vậy em rất mong nhận được sự góp ý bổ sung của các thầy cô trong khoa Khách sạn – Du lịch và các bạn đọc để đề tài này có điều kiện và cơ hội được hoàn thiện tốt hơn.

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt bài luận văn tốt nghiệp với đề tài *"Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại"*, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến:

Các thầy cô giáo trong trường Đại học Thương mại, những người đã mang cho em tri thức mới và tạo điều kiện tốt nhất cho em bước đầu hoàn thành luận văn tốt nghiệp này. Qua đây, em cũng muồn bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới thầy giáo PGS.TS. Vũ Đức Minh – Trưởng phòng Khoa học - Đối ngoại trường Đại học Thương mại đã nhiệt tình hướng dẫn và giúp đỡ em trong quá trình hoàn thiện luận văn này.

Em cũng xin chân thành cảm ơn tới Ban Giám đốc khách sạn Thương mại, phòng Tổ chức – Hành chính, đặc biệt là chú Phạm Văn Lập – Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính, cùng với các cô chú, anh chị nhân viên trong bộ phận nhà hàng, nơi em thực tập và toàn thể các cán bộ nhân viên trong các bộ phận khác đã luôn tạo điều kiện thuận lợi cũng như giúp đỡ em trong quá trình tiếp xúc, tìm hiểu thực tế để hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới gia đình và bạn bè đã luôn ở bên và động viên trong quá trình thực hiện đề tài, luôn giúp đỡ em trong quá trình học tập và rèn luyện.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày 28 tháng 5 năm 2010

Sinh viên thực hiện

Nguyễn Thùy Chi

MỤC LỤC

TÓM LƯỢC **1**

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI "HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN THƯƠNG MẠI" - 1 -

1.1. Tính cấp thiết của đề tài - 1 -
1.2. Xác lập và tuyên bố vấn đề trong đề tài - 2 -
1.3. Mục tiêu nghiên cứu - 2 -
1.4. Phạm vi nghiên cứu - 3 -
1.5. Kết cấu luận văn - 3 -

CHƯƠNG II: MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC TRONG KHÁCH SẠN - 4 -

2.1. Một số khái niệm - 4 -
2.1.1. Khách sạn và kinh doanh khách sạn - 4 -
2.1.2. Lao động và đặc điểm của lao động trong kinh doanh khách sạn - 5 -
2.2. Một số lý thuyết về quản trị nhân lực trong khách sạn - 6 -
2.2.1. Mục tiêu và vai trò quản trị nhân lực trong khách sạn - 6 -
2.2.2. Nội dung quản trị nhân lực trong khách sạn - 7 -
2.3. Tổng quan tình hình khách thể nghiên cứu về công tác đánh giá nhân lực trong khách sạn - 8 -
2.4. Phân định nội dung công tác đánh giá nhân lực trong khách sạn - 10 -
2.4.1. Tầm quan trọng của đánh giá nhân lực - 10 -
2.4.2. Nội dung công tác đánh giá nhân lực - 10 -
2.4.3. Các nhân tố ảnh hưởng của môi trường đến công tác đánh giá nguồn nhân lực - 14 -

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ CÁC KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN THƯƠNG MẠI- 16 -

3.1. Phương pháp nghiên cứu và phân tích công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại - 16 -
3.1.1. Mô tả phương pháp thu thập dữ liệu - 16 -
3.1.2. Phương pháp phân tích dữ liệu - 17 -
3.2. Đánh giá tổng quan tình hình và ảnh hưởng của nhân tố môi trường đến công tác đánh giá nhân lực - 18 -

3.2.1. Giới thiệu khái quát về khách sạn Thương Mại - 18 -
3.2.2. Ảnh hưởng của nhân tố môi trường đến công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại - 22 -
3.3. Kết quả điều tra trắc nghiệm về vấn đề đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại - 23 -
3.3.1. Kết quả tổng hợp qua phiếu trắc nghiệm - 23 -
3.3.2. Kết quả tổng hợp qua phỏng vấn - 27 -
3.4. Kết quả phân tích các dữ liệu thứ cấp - 28 -
3.4.1. Tình hình nhân lực tại khách sạn Thương Mại - 28 -
3.4.2. Nội dung công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại - 29 -
CHƯƠNG 4: CÁC KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN THƯƠNG MẠI - 32 -
4.1. Các kết luận và phát hiện qua nghiên cứu - 32 -
4.1.1. Một số kết quả đạt được trong công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại - 32 -
4.1.2. Những vấn đề còn tồn tại và nguyên nhân - 33 -
4.1.3. Một số vấn đề đặt ra nhằm hoàn thiện hơn công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại - 34 -
4.2. Dự báo triển vọng và quan điểm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực trong thời gian tới - 35 -
4.2.1. Mục tiêu và phương hướng kinh doanh của khách sạn Thương Mại trong thời gian tới - 35 -
4.2.2. Quan điểm và phương hướng đối với công tác đánh giá nhân lực của khách sạn Thương Mại - 37 -
4.3. Các giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại - 38 -
4.3.1. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại - 38 -
4.3.2. Các kiến nghị về công tác đánh giá nhân lực - 42 -
TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

SL	Số lượng	STT	Số thứ tự
BQ	Bình quân	TC – HC	Tổ chức – Hành chính
±	Chênh lệch	TB	Trung bình
%	Phần trăm	ĐH	Đại học
Trđ	Triệu đồng	CĐ	Cao đẳng
NSLĐ	Năng suất lao động	TC	Tại chức

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI "HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN THƯƠNG MẠI"

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngành du lịch đã hình thành vào thế kỷ 19 cùng với sự phát triển của nền văn minh công nghiệp. Trong một thời gian dài nó là đặc quyền của giới thượng lưu, nhưng sự ra đời của một số luật pháp xã hội và sự gia tăng thu nhập đã làm nảy sinh một hiện tượng có tính đại chúng, bước ngoặt này được ghi nhận vào năm 1936 khi một công ước quốc tế về quyền nghỉ phép có lương được ký kết. Để rồi từ đó hoạt động du lịch đã trở thành hiện tượng phổ biến thu hút hàng trăm triệu lượt khách tham gia với tư cách là người đi du lịch hoặc người phục vụ khách du lịch. Nói cách khác, du lịch đã được xã hội hoá cả ở phía cung và phía cầu trên thị trường du lịch.

Ngày nay hoạt động du lịch trên thế giới đã phát triển và trở thành một ngành công nghiệp không khói mang lại một tỷ trọng khá lớn trong tổng thu nhập quốc dân và là một ngành có độ tăng trưởng mạnh và liên tục ở những quốc gia có ngành du lịch. Đặc biệt là những nước phát triển du lịch thành một ngành kinh tế mũi nhọn và những nước phát triển du lịch từ lâu đời như Pháp, Ý, Tây Ban Nha, Mỹ... Đối với hầu hết các nước bao gồm cả những nước phát triển và đang phát triển, du lịch được xác định là nguồn thu ngoại tệ quan trọng của đất nước và là một ngành tạo ra nhiều công ăn việc làm cho người lao động. Du lịch thế giới kể từ khi sinh ra cho đến nay tuy cũng những lúc thăng trầm nhưng tự nó đã chứng minh được rằng đây chính là một ngành kinh tế mang lại những nguồn lợi không nhỏ cho mỗi quốc gia cả nước nhận khách và nước gửi khách.

Ở nước ta, du lịch "là ngành kinh tế tổng hợp có tính liên ngành, liên vùng và xã hội hoá cao, vì vậy phát triển du lịch là nhiệm vụ và trách nhiệm của các ngành các cấp, các đoàn thể nhân dân và các tổ chức xã hội … là hướng chiến lược quan trọng trong đường lối phát triển kinh tế xã hội của Đảng và Nhà nước" (chỉ thị 56-CT-TW ngày 14/10/1994 của ban bí thư). Nghị quyết đại hội đảng lần thứ 9 đã xác định "phát triển du lịch thực sự trở thành ngành kinh tế mũi nhọn" chính vì vậy mà du lịch đã phát triển theo hướng đa dạng hoá các loại hình dịch vụ với chất lượng ngày càng cao để có thể đáp ứng nhu cầu của khách. Và trong hệ thống kinh doanh du lịch thì khách sạn cũng có một vị trí quan trọng đặc biệt.

Tuy nhiên, trước sự biến động mạnh mẽ của nền kinh tế trong và ngoài nước, muốn cho các doanh nghiệp nói chung, doanh nghiệp khách sạn du lịch nói riêng tồn

tại và phát triển vững vàng trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt này thì hạt nhân cơ bản để thực hiện điều này không gì khác chính là nguồn lực con người. Con người chính là yếu tố quyết định thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ. Vậy, làm thế nào để có được một nguồn nhân lực vững mạnh cả về số lượng và chất lượng? Đây luôn là vấn đề cho các doanh nghiệp khi thực hiện công tác quản trị nguồn nhân lực của mình. Để làm được điều đó thì doanh nghiệp cần phải làm tốt và có hiệu quả các hoạt động quản trị nhân lực và đặc biệt là doanh nghiệp phải có một hệ thống đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác và có hiệu quả đối với các hoạt động khác trong doanh nghiệp. Bởi vì, mục đích cuối cùng của các hoạt động quản trị nhân lực chính là nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động và đánh giá thực hiện công việc chính là cơ sở để có thể thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực khác một cách có hiệu quả.

Hiện nay, ở nước ta do nhiều nguyên nhân khác nhau mà công tác đánh giá nhân lực chưa được quan tâm đúng mức làm giảm hiệu quả công tác quản trị nhân lực và do đó ảnh hưởng đến mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng và cần thiết của công tác đánh giá nhân lực trong doanh nghiệp, ban lãnh đạo khách sạn Thương mại đã quan tâm và chú trọng đến công tác này nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Song, trên thực tế, công tác này còn rất nhiều hạn chế, do đó chưa đạt được kết quả cao. Qua tìm hiểu thực tế công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại, em nhận thấy cần thiết phải hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn để nâng cao chất lượng công tác quản trị nhân lực đồng thời qua đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Vì vậy, em đã chọn đề tài ***"Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại"*** làm đề tài luận văn tốt nghiệp của mình.

1.2. Xác lập và tuyên bố vấn đề trong đề tài

Căn cứ vào tính cấp thiết của đề tài, thấy rõ vấn đề cần tập trung nghiên cứu xuyên suốt trong luận văn là hình thức và phương pháp đánh giá nhân lực, các tiêu chuẩn đánh giá, xác định mục tiêu đánh giá nhân lực của khách sạn Thương mại, đối tượng đánh giá, quy trình đánh giá nhân viên, thời gian thực hiện, đánh giá kết quả sau đánh giá tại khách sạn Thương mại. Từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá nhân lực trong khách sạn.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu

Qua việc đi sâu nghiên cứu thực trạng công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại, luận văn đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện công tác này và góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Cụ thể mục đích nghiên cứu là:

- Hệ thống lí luận về công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn.

- Đánh giá thực trạng công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại.

1.4. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung nghiên cứu: giới hạn phạm vi nghiên cứu vấn đề đánh giá nhân lực là công tác đánh giá của người quản lý đối với nhân viên.

Về không gian: đề tài có phạm vi nghiên cứu tại Khách sạn Thương mại Hà Nội.

Về thời gian: Luận văn được nghiên cứu dựa trên những số liệu trong 2 năm 2008-2009 và đề xuất giải pháp cho những năm tiếp theo.

1.5. Kết cấu luận văn

Về kết cấu nội dung của luận văn: Ngoài phần mục lục, phụ lục, các danh mục sơ đồ hình vẽ, danh mục viết tắt, tài liệu tham khảo... thì nội dung chính của luận văn gồm 4 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu đề tài "Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại Hà Nội"

Chương 2: Một số lý luận cơ bản về đánh giá nhân lực trong khách sạn

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu và phân tích công tác đánh giá nhân lực tại Khách sạn Thương mại

Chương 4: Các kết luận và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại Khách sạn Thương mại

CHƯƠNG II: MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC TRONG KHÁCH SẠN

2.1. Một số khái niệm

2.1.1. Khách sạn và kinh doanh khách sạn

Khách sạn là một bộ phận rất quan trọng của ngành du lịch, là lĩnh vực kinh doanh có đặc điểm toàn cầu. Sự ra đời và tồn tại của khách sạn đã khẳng định sự phát triển to lớn của ngành kinh doanh lưu trú.

Khách sạn là cơ sở phục vụ lưu trú phổ biến nhất đối với mọi du khách. Chúng thực hiện sản xuất, bán và trao đổi cho khách du lịch những dịch vụ hàng hóa nhằm đáp ứng nhu cầu của họ về chỗ ngủ, nghỉ ngơi, ăn uống, vui chơi, giải trí và nghỉ dưỡng chữa bệnh… phù hợp với mục đích và động cơ chuyến đi của du khách. Chất lượng và sự đa dạng của dịch vụ hàng hóa trong khách sạn được xác định theo thứ hạng của nó vì mục đích hoạt động là thu được lợi nhuận.

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 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, thoả mãn nhu cầu của khách du lịch ở mức độ cao, đem lại hiệu quả kinh tế cho ngành du lịch, cho đất nước và cho chính bản thân khách sạn.

Vị trí của ngành kinh doanh khách sạn: Là điều kiện không thể không có để đảm bảo cho du lịch tồn tại và phát triển, khách sạn là nơi dừng chân của khách trong hành trình du lịch của họ. Khách sạn cung cấp cho 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.

Khách sạn có các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu sau:

- *Kinh doanh lưu trú*: phục vụ khách về nhu cầu buồng ở. Thông qua hoạt động kinh doanh lưu trú này mà khách sạn tạo điều kiện cho khách yên tâm thoải mái nghỉ ngơi trong suốt thời gian đi du lịch của họ. Hoạt động kinh doanh lưu trú bao gồm các nội dung:

+ Đăng ký nhận đặt phòng.

+ Làm thủ tục đăng ký nhận phòng cho khách.

+ Phục vụ khách trong thời gian khách lưu trú tại khách sạn

+ Làm thủ tục thanh toán và tiễn khách.

- *Kinh doanh ăn uống:* phục vụ khách về nhu cầu ăn uống. Nội dung của kinh doanh ăn uống bao gồm: Xây dựng thực đơn, nhân yêu cầu thực đơn, chế biến, phục vụ khách tại phòng ăn, thanh toán và tiễn khách.

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

Thông thường trong khách sạn có những thể loại: dịch vụ văn hoá, dịch vụ thể thao, dịch vụ thông tin và văn phòng, dịch vụ y tế, dịch vụ hàng lưu niệm… Các dịch vụ bổ sung sẽ 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 lưu trú của khách tại khách sạn

2.1.2. Lao động và đặc điểm của lao động trong kinh doanh khách sạn

a. Khái niệm lao động trong kinh doanh khách sạn

Lao động trong kinh doanh khách sạn là một bộ phận lao động xã hội cần thiết được phân công để thực hiện sản xuất và cung ứng các sản phẩm hàng hóa dịch vụ cho khách du lịch.

Lao động đóng vai trò là một yếu tố nguồn lực, nhân tố đầu vào của quá trình sản xuất. Trong doanh nghiệp khách sạn, lao động là một yếu tố quan trọng nhất, quyết định sự thành công hay thất bại của khách sạn, quyết định chất lượng sản phẩm dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Từ đó lao động được coi như là một yếu tố quan trọng nhất đồng thời cũng là yếu tố cạnh tranh năng động nhất của khách sạn.

b. Đặc điểm lao động trong kinh doanh khách sạn

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.

- Lao động trong kinh doanh khách sạn mang tính chất phức tạp: Lao động trong kinh doanh khách sạn phải chịu tâm lý và môi trường lao động phức tạp, tính chất phức tạp thể hiện ngay trong mối quan hệ giữa nhân viên với khách hàng. Các nhân viên phục vụ thường xuyên phải tiếp xúc với đa dạng các tập khách hàng từ các quốc

gia, các nền văn hoá khác nhau đến các thói quen sử dụng dịch vụ khác nhau, và để luôn đảm bảo phục vụ khách hàng một cách tốt nhất thì nhân viên luôn luôn phải chịu đựng áp lực công việc cao, chịu sực ép về mặt tâm lý và luôn phải cố gắng làm hài lòng khách hàng.

- 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. Để có thể phục vụ được nhiều khách hàng, tạo cho khách hàng có thể sử dụng những dịch vụ tốt nhất thì lao động trong khách sạn phải có chất lượng cao, phải có trình độ và chuyên môn, yêu cầu công việc tương xứng với trình độ, khả năng, chuyên môn của mình. Như các nhân viên buồng thì phải có chuyên môn về nghiệp vụ buồng, phải biết các quy trình làm buồng một cách chuẩn xác nhất, hay các nhân viên lễ tân thì phải nắm bắt được các quy trình đặt phòng, đăng ký phòng, trả phòng của khách…

- 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 nên yếu tố con người đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình sản xuất, máy móc có thể dùng hỗ trợ chứ không thể thay thế cho con người được. Hơn nữa, sản phẩm trong khách sạn được tạo ra theo một quá trình mang tính tổng hợp cao và rất đa dạng nên khả năng cơ giới hoá và tự động hoá là rất thấp. 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 của khách sạn.

- 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.

+Theo giới tính: Chủ yếu là lao động nữ do tính chất công việc của ngành khách sạn đòi hỏi phải có sự cẩn thận, khéo léo, giao tiếp ứng xử tinh tế, nhẹ nhàng. Vì vậy, nên lao động nữ chiếm tỷ lệ cao trong kinh doanh khách sạn nhất là ở các bộ phận nghiệp vụ như buồng, bàn, bar, lễ tân. Hiện nay, trong các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn thì tỷ lệ nữ chiếm 2/3 số lao động toàn khách sạn.

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.

2.2. Một số lý thuyết về quản trị nhân lực trong khách sạn

2.2.1. Mục tiêu và vai trò quản trị nhân lực trong khách sạn

a. Mục tiêu của quản trị nhân lực trong khách sạn

Quản trị nhân lực trong khách sạn là việc hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của con người trong khách sạn nhằm đạt được mục tiêu của khách sạn.

Đối với doanh nghiệp kinh doanh khách sạn thì nhân lực là một yếu tố quan trọng quyết định sử dụng các yếu tố khác của doanh nghiệp. Bởi vì chính con người là chủ thể tiến hành mọi hoạt động kinh doanh nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Do vậy, quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong khách sạn.

Quản trị nguồn nhân lực là việc hoạch định, tổ chức, điều khiển các hoạt động của con người nhằm đạt được những mục tiêu:

- Tối thiểu hoá chi phí lao động trên cơ sở nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, dịch vụ tại khách sạn hướng tới nâng cao phục vụ khách hàng.

- Tạo ra động lực, kích thích sự hứng thú, hăng say trong lao động.

- Làm cho người lao động thực sự được tôn trọng, nhằm phát triển những khả năng tiềm tàng và thoả mãn các nguyện vọng chính đáng của họ.

Tóm lại, công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhằm tạo ra một đội ngũ lao động làm việc có hiệu quả cao, có khả năng phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn và hướng tới thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

b. Vai trò của quản trị nhân lực trong khách sạn

Đối với đội ngũ lao động của doanh nghiệp thì công tác quản trị nhân sự có vai trò như sau:

- Góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ lao động: thông qua công tác quản trị nhân lực, doanh nghiệp sẽ có được một đội ngũ lao động tối ưu về số lượng và chất lượng, đáp ứng được nhu cầu về lao động, phù hợp với loại hình, quy mô và đặc điểm của doanh nghiệp và đảm bảo được tính năng động, nhạy bén của doanh nghiệp trong kinh doanh.

- Tạo điều kiện cho người lao động cống hiến và thỏa mãn nhu cầu của họ trong quá trình làm việc, công tác quản trị nhân sự giúp giải quyết hài hòa mối quan hệ giữa

cống hiến và hưởng thụ của người lao động, từ đó thúc đẩy hoặc kìm hãm năng suất cũng như chất lượng và hiệu quả làm việc của họ, kích thích hoặc làm giảm sự gắn bó của họ với doanh nghiệp.

- Tạo ra đội ngũ người lao động có trình độ nhận thức đúng về ngành nghề, làm việc không chỉ vì lợi ích cá nhân mà vì lợi ích xã hội, hoạt động quản trị nhân lực có vai trò quan trọng trong việc giáo dục người lao động có thái độ đúng đắn, không kì thị hay coi thường ngành nghề phục vụ khách, làm sao để phục vụ cho tận tình, chu đáo đem lại sự hài lòng, vui vẻ cho khách chứ không phải làm chỉ để kiếm tiền cho bản thân.

2.2.2. Nội dung quản trị nhân lực trong khách sạn

Quá trình quản trị trong khách sạn bao gồm những nội dung sau:

- *Hoạch định nguồn nhân lực:* Đây là bước đầu tiên của công tác quản trị nhân lực. Mục tiêu của công tác này là nhằm phác thảo kế hoạch tổng thể về nhu cầu nhân lực cho khách sạn ở hiện tại và trong tương lai; không chỉ quan tâm đến số lượng của nhân sự mà còn quan tâm đến chất lượng của nguồn nhân lực.

- *Tuyển dụng nhân lực*: Là tiến trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực phù hợp với chức danh cần tuyển dụng. Mục đích của công tác tuyển dụng nhân lực trong khách sạn là nhằm tạo ra và cung ứng kịp thời số lao động đủ tiêu chuẩn cho nhu cầu nhân lực của các bộ phận khác của khách sạn.

- *Bố trí và sử dụng nhân lực:* Là việc sắp xếp điều chỉnh, tạo ra sự hội nhập của từng nhân viên và các hoạt động chung của khách sạn nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ lao động của khách sạn. Bố trí và sự dụng nhân lực dựa trên nguyên tắc đúng người đúng việc, đảm bảo phù hợp khả năng chuyên môn, sở trường của người lao động, nguyện vọng của người lao động để từ đó họ có thể phát huy được tối đa khả năng của mình.

- *Đánh giá nhân lực:* Đánh giá nhân lực là việc thực hiện một hệ thống các xét duyệt mức độ hình thành công việc của người lao động trong một thời gian nhất định. Đây là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp có thể xác định ....

- *Đào tạo và phát triển nhân lực:* Công tác này đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển của khách sạn vì nó góp phần đắc lực trong việc thực hiện kế hoạch chiến lược của khách sạn. Đây không chỉ là công việc nhất thời dành cho nhân viên mới mà còn phả là một hoạt động thường xuyên, thu hút toàn thể nhân viên tham gia, từ lao

động quản trị đến lao động thừa hành trong khách sạn, nhằm hướng tới mục tiêu chung của khách sạn.

- *Đãi ngộ nhân lực*: Công tác đãi ngộ nhân lực thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo khách sạn đối với người lao động thông qua việc xác lập các chính sách tiền lương, thưởng, các khoản phụ cấp, trợ cấp cho đến việc đối xử công bằng của nhà quản trị đối với người lao động, sự quan tâm của nhà quản trị đến cá nhân người lao động và cả gia đình họ. Trên cơ sở tạo ra bầu không khí làm việc hòa thuận, tôn trong lẫn nhau, tạo động lực cho người lao động yên tâm công tác, cống hiến hết khả năng của mình trong công việc, thúc đẩy họ làm việc có hiệu quả hơn và gắn bó lâu hơn với công việc.

2.3. Tổng quan tình hình khách thể nghiên cứu về công tác đánh giá nhân lực trong khách sạn

Theo nguồn tài liệu trên thư viện nhà trường của Khoa Khách sạn - Du lịch từ năm 2006 đến nay có một số luận văn nghiên cứu liên quan đến đề tài: " Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn" như sau:

- Nguyễn Thị Mến, luận văn "Quản trị đánh giá nhân lực tại khách sạn Đông Đô" năm 2009.

- Lê Trang Ái Tâm, luận văn "Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và đãi ngộ nhân sự tại khách sạn Daewoo" năm 2007.

- Mai Thị Phượng, luận văn "Hoàn thiện công tác đánh giá và đãi ngộ nhân sự tại khách sạn Khăn Quàng Đỏ" năm 2006.

- Trần Thị Kim Dung, luận văn " Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và đãi ngộ nhân sự tại khách sạn Thương Mại thuộc công ty Du lịch và xúc tiến Thương mại" năm 2006.

- Vũ Thị Bạch Yến, luận văn " Hoàn thiện công tác đánh giá và đãi ngộ nhân sự tại khách sạn Hacinco" năm 2006.

Qua quá trình tham khảo, các luận văn trên đã nghiên cứu những vấn đề cơ bản về khách sạn, kinh doanh khách sạn, về quản trị nhân lực trong khách sạn. Trong đó, đi sâu nghiên cứu các các phương pháp, hình thức, cũng như các tiêu chuẩn đánh giá và đãi ngộ nhân sự của khách sạn, nghiên cứu thực trạng đánh giá và đãi ngộ nhân sự, dựa vào dự báo và quan điểm về đánh giá và đãi ngộ nhân sự của khách sạn, từ đó đưa ra các giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác này tại từng khách sạn. Song, 3 năm trở lại đây chỉ có 1 luận văn nghiên cứu về vấn đề đánh giá nhân sự tại khách sạn

Đông Đô và chưa có luận văn nào nghiên cứu về hoạt động này tại khách sạn Thương Mại. Vì vậy, đề tài *"Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại Hà Nội"* không trùng với các công trình nghiên cứu đã công bố.

Tại khách sạn Thương Mại, từ năm 2006 đến nay đã có một số luận văn đề cập đến các vấn đề:

- Đỗ Thị Bích Ngân, luận văn "Quản trị tuyển dụng nhân lực tại khách sạn Thương Mại", năm 2009.

- Trần Thị Hạnh, luận văn "Giải pháp phát triển hoạt động kinh doanh dịch vụ lưu trú tại khách sạn Thương Mại", năm 2008.

- Lê Thị Phương, luận văn "Hoàn thiện công tác quản trị tiền lương, thưởng của khách sạn Thương Mại", năm 2007.

- Nguyễn Thị Mai, luận văn "Hoàn thiện chính sách xúc tiến hỗn hợp của khách sạn Thương Mại", năm 2007.

- Phạm Thị Toàn, luận văn "Giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ cơ bản tại khách sạn Thương Mại", năm 2007.

- Trần Thị Kim Dung, luận văn "Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và đãi ngộ nhân sự tại khách sạn Thương Mại", năm 2006.

Nhìn chung, các đề tài đã nghiên cứu khá rõ về các vấn đề cấp thiết cần giải quyết của khách sạn trong thời gian vừa qua. Tuy nhiên, trong 3 năm trở lại đây, chưa có luận văn nào đề cập đến vấn đề đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại. Vì thế, việc chọn đề tài *" Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại Hà Nội"* không trùng với các công trình nghiên cứu đã công bố.

2.4. Phân định nội dung công tác đánh giá nhân lực trong khách sạn

2.4.1. Tầm quan trọng của đánh giá nhân lực

Đánh giá nhân lực là một trong những công tác quan trọng của hoạt động quản trị nhân lực. Đây là quá trình đo lường kết quả công việc của nhân viên để từ đó làm rõ nguyên nhân thành tích cũng như những tồn tại trong quá trình làm việc của mỗi nhân viên. Vai trò của công tác này được thể hiện như sau:

- Đối với nhà quản trị: Đánh giá nhân lực giúp nhà quản trị có cơ sở để hoạch định, tuyển dụng, bố trí, đào tào và đãi ngộ nhân lực cho phù hợp. Việc đánh giá chính xác giúp nhà quản trị có thái độ ứng xử phù hợp với những đóng góp của từng nhân viên đối với doanh nghiệp, từ đó có chế độ động viên, khen thưởng kịp thời, chính xác,

công bằng. Để đánh giá nhân lực chính xác và khoa học thì đòi hỏi nhà quản trị phải có kinh nghiệm và trình độ trong công tác này.

- Đối với nhân viên: Đánh giá nhân lực giúp tạo tâm lý yên tâm cho nhân viên. Khi nhân viên thấy được sự công bằng, khách quan, chính xác trong sự đánh giá của doanh nghiệp, chắc chắn họ sẽ thấy yên tâm và tin tưởng vào doanh nghiệp, từ đó yên tâm làm việc và hiệu quả công việc sẽ cao hơn. Bên cạnh đó, trước những đánh giá đúng đắn này, nhân viên nhận thấy những cố gắng và nỗ lực của mình là không vô ích và đã được doanh nghiệp thừa nhận. Họ sẽ tiếp tục cố gắng phát huy những gì đã được công nhận, hạn chế những sai sót để tự khẳng định mình.

Qua đây có thể thấy công tác đánh gia nhân lực có vai trò quan trọng, góp phần quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nếu việc đánh giá không chính xác có thể dẫn đến sự bất mãn trong nhân viên, sự ra đi của những nhân viên có năng lực. Từ đó gây ra những hậu quả khôn lường, có thể là sự suy vong hoặc phá sản của doanh nghiệp.

2.4.2. Nội dung công tác đánh giá nhân lực

a. Mục đích thực hiện công tác đánh giá nhân lực trong khách sạn

Đánh giá thực hiện công việc nhằm các mục đích chính sau: đánh giá thực hiện công việc trong quá khứ nhằm nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên, đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên, làm cơ sở xác định mức lương, tạo động lực cho người lao động thông qua việc công nhận đúng mức thành tích của họ, giúp họ gắn bó với khách sạn. Tóm lại, các doanh nghiệp nói chung các khách sạn nói riêng có thể thực hiện các mục đích khác nhau khi đánh giá thực hiện công việc, nhưng đều hướng tới một mục đích chung là nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên, nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp.

b. Nguyên tắc đánh giá nhân lực

Yêu cầu của công tác đánh giá nhân lực là chính xác, công bằng, khách quan, do đó khi đánh giá nhân lực phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Tiêu chuẩn đánh giá phải rõ ràng, để thấy được sự khác biệt giữa các mức độ xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém.

- Dựa trên những điệu kiện thực có của nhân viên đó là trình độ chuyên môn, tay nghề, sức khỏe, điều kiện làm việc…

- Bộ phận đánh giá phải có tính chuyên nghiệp tức là phải được đào tạo, huấn luyện toàn diện để thực hiện công tác đánh giá một cách công bằng, chính xác, khách quan.

- Hệ thống đánh giá phải được hoạch định kỹ lưỡng, phải đầy đủ chỉ tiêu, các chỉ tiêu phải có liên quan đến việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

- Kết quả đánh giá phải được công khai, tức là có sự đồng thuận giữa các cấp quản trị và nhân viên được đánh giá.

c. Nội dung đánh giá nhân lực

Khi tiến hành đánh giá nhân lực, nhà quản trị cần thực hiện những nội dung công việc sau:

- Xác định tiêu chuẩn đánh giá: Tiêu chuẩn thực hiện công việc là hệ thống các chỉ tiêu về mặt số lượng, chất lượng, là các mức chuẩn cho việc đo lường, nhằm xác định các yêu cầu cần thiết để hoàn thành công việc. Tiêu chuẩn cần xây dựng khách quan hợp lý sao cho có thể đo lường và đánh giá được mức độ thực hiện công việc của nhân viên.

- Lựa chọn phương pháp đánh giá như cho điểm, xếp loại, dựa vào ý kiến đóng góp của khách hàng… Trên cơ sở các tiêu chuẩn đánh giá, nhà quản trị lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.

- Lựa chọn người đánh giá: Việc lựa chọn người đánh giá là việc rất quan trọng trong tiến trình đánh giá. Lựa chọn người đánh giá có ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Thông thường, người ta thường sử dụng những đối tượng là lãnh đạo trực tiếp, đồng nghiệp, người dưới quyền, khách hàng (chỉ áp dụng với những bộ phận làm việc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng), tự đánh giá.

- Đào tạo cho người thực hiện việc đánh giá: Đây là khâu quan trọng trong nội dung đánh giá. Đào tạo người đánh giá sẽ đảm bảo hiệu quả cho quá trình đánh giá. Nếu thực hiện tốt vấn đề này sẽ có tác dụng lớn trong việc giảm đi các hạn chế đánh giá, làm tăng tính chính xác của thông tin đánh giá.

- Phỏng vấn đánh giá: Là quá trình thu thập thông tin phản hồi sau khi thực hiện quy trình đánh giá, được thực hiện thông qua thảo luận, nói chuyện giữa người đánh giá và đối tượng đánh giá. Nội dung của phỏng vấn là thảo luận về sự thực hiện công việc của đối tượng, các tiềm năng của họ trong tương lai và các biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ. Phỏng vấn đánh giá như là một diễn đàn để hai bên cùng thảo luận giải quyết vấn đề, cho nên tạo ra không khí đối thoại thật cởi mở.

Không nên để không khí căng thẳng người lao động sẽ co mình lại và người đánh giá sẽ không khai thác được hết vấn đề và không thể biết được nguyên nhân sâu xa của vấn đề.

- Xác định mục tiêu mới cho nhân viên: Sau mỗi chu kỳ đánh giá, trên cơ sở kết quả đánh giá về những thành tích, tồn tại của nhân viên, nhà quản trị sẽ điều chỉnh, xây dựng những mục tiêu cần đạt được tới cho nhân viên của mình.

d. Các phương pháp đánh giá nhân lực trong khách sạn

- *Phương pháp đánh giá bằng cách cho điểm:* Phương pháp này đánh giá dựa vào các tiêu chí đã lựa chọn như: khối lượng công việc, chất lượng công việc, kỹ năng nghiệp vụ, thái độ phục vụ, tinh thần hợp tác, sáng kiến cải tiến, tính chính xác, độ tin cậy… theo thang điểm quy định do cấp trên trực tiếp quản lý nhân viên thực hiện ghi chép vào mẫu phiếu đánh giá nhân viên được in sẵn, kèm theo là nhận xét của trưởng bộ phận đó về nhân viên của mình.

Ưu điểm: Phương pháp này đánh giá tương đối toàn diện vì đánh giá trên mọi mặt, giúp nhà quản trị có cái nhìn tổng thể về nhân viên của mình.

Nhược điểm: Mang tính chủ quan, tùy tiện của người đánh giá và độ chính xác không cao. Để khắc phục doanh nghiệp có thể kết hợp đánh giá từ nhiều phía, phần tự đánh giá của nhân viên, ý kiến đóng góp của tập thể và cấp trên quản lý trực tiếp. Sau đó tổng hợp lại và đưa ra nhân xét đánh giá chung.

- *Phương pháp đánh giá dựa trên ý kiến của khách hàng*: Bằng việc phát phiếu xin ý kiến đóng góp của khách hàng về chất lượng dịch vụ và thái độ phục vụ của nhân viên, doanh nghiệp có thể đo lường được sự thỏa mãn của khách hàng và đánh giá về nhân viên của mình.

Ưu điểm: Đây là phương pháp được sử dụng khá phổ biến tại các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vì nó tiết kiệm chi phí, độ chính xác cao do khách hàng thường có cảm nhận trung thực nhất.

Nhược điểm: Khó thực hiện vì khách hàng của doanh nghiệp khách sạn rất đa dạng, phong phú về lứa tuổi, quốc tịch, tôn giáo, trình độ… nên sự cảm nhận của họ về chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ có thể không giống nhau về cùng một nhân viên phục vụ. Do đó,đôi khi nhà quản trị rất khó đưa ra đánh giá về nhân viên của mình.

- *Phương pháp đánh giá xếp hạng*

+ *Phương pháp xếp hạng luân phiên*

Theo phương pháp này thì điểm đánh giá dựa trên từng đặc tính hay yếu tố hoặc nhận xét tổng quát theo một thứ tự. Trước hết, nhà quản trị đưa ra một số khía cạnh chính, liệt kê danh sách những người cần được đánh giá, sau đó lần lượt sắp xếp họ từ người giỏi nhất đến người kém nhất theo từng khía cạnh đó.

Tuy nhiên độ chính xác của phương pháp này không cao mang tính chất chủ quan của người đánh giá.

+ Phương pháp so sánh cặp

Đánh giá dựa trên sự so sánh thực hiện công việc của người lao động với đồng nghiệp của họ và tiêu thức để đánh giá tình hình thực hiện công việc nói chung.

Ưu điểm: tạo ra sự so sánh giữa các nhân viên để từ đó họ phải nỗ lực hết mình để thực hiện công việc thật tốt.

Hạn chế: Để tạo được sự công bằng, khách quan thì đòi hỏi nhà quản trị phải lựa chọn, sắp xếp các nhân viên cũng mặt bằng so sánh phù hợp với các chỉ tiêu được đưa ra (chẳng hạn như cùng bằng cấp hoặc cùng bậc tay nghề với nhau).

- Đánh giá bằng ghi chép lưu trữ: Doanh nghiệp đánh giá thông qua quá trình quan sát và ghi lại bằng cách mô tả hành vi xuất sắc hoặc yếu kém có liên quan đến việc thực hiện công việc của nhân viên theo từng yếu tố công việc.

Ưu điểm: Doanh nghiệp có thể đánh giá bao quát toàn bộ quá trình làm việc của nhân viên trong cả giai đoạn đánh giá chứ không tập trung vào một thời điểm nào. Hơn nữa, nhà quản trị sẽ theo dõi, kiểm tra việc sửa chữa sai sót của nhân viên, giúp họ tránh lập lại sai lầm trong quá trình thực hiện công việc.

Hạn chế: Doanh nghiệp sẽ mất nhiều thời gian và chi phí cho phương pháp này, đặc biết đối với doanh nghiệp có quy mô lớn.

- Phương pháp đánh giá căn cứ vào hành vi

Theo phương pháp này, các hành vi đối với công việc được mô tả khách quan hơn và được trích ra từ bản ghi chép các vụ việc quan trọng. Sau đó nhà quản trị sẽ xếp hạng và phê chuẩn các hành vi đối với từng yếu tố một. Phương pháp này có sự tham gia của nhân viên trong quá trình đánh giá nên nó mang tính khách quan. Các mức độ hoàn thành công việc khác nhau sẽ được biểu diễn theo thang điểm và được mô tả dựa theo hành vi đối với công việc của nhân viên.

Ưu điểm: Phương pháp này mang tính khách quan, chính xác, công bằng.

Hạn chế: hạn chế của phương pháp này là các hành vi được sử dụng hướng về hoạt động nhiều hơn là hướng về kết quả. Do đó trong một số trường hợp, nhân viên được đánh giá theo mức độ hoàn thành công việc của họ nhưng chưa chắc đã hoàn thành mục tiêu mong đợi của doanh nghiệp.

- *Phương pháp đánh giá theo mục tiêu*

Nhân viên và người lãnh đạo trực tiếp cùng xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho thời kỳ tương lai. Khác với các phương pháp trên, phương pháp này nhấn mạnh nhiều vào các kết quả thực hiện công việc mà nhân viên cần đạt được chứ không nhấn mạnh vào trách nhiệm cá nhân đối với công việc.

Ưu điểm: Kết quả đánh giá giúp doanh nghiệp sẽ đánh giá được việc thực hiện mục tiêu của mình, từ đó làm cơ sở để điều chỉnh mục tiêu cho phù hợp.

Hạn chế: Khó thực hiện và độ chính xác thấp vì không đánh giá toàn diện.

2.4.3. Các nhân tố ảnh hưởng của môi trường đến công tác đánh giá nguồn nhân lực

** Nhân tố khách quan*

- Sự phát triển của khoa học công nghệ: Khoa học công nghệ phát triển cùng với nó là sự ra đời của các trang thiết bị, máy móc hiện đại sẽ giúp cho công tác đánh giá của nhà quản trị cũng như của nhân viên sẽ dễ dàng, nhanh gọn và tiết kiệm tiền bạc và sức lực hơn.

- Môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt: Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt không chỉ trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn mà trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh khác. Các doanh nghiệp không những cạnh tranh nhau về các sản phẩm dịch vụ của mình mà còn cạnh tranh cả về yếu tố nhân lực. Chính vì vậy, ngoài mục tiêu lợi nhuận cũng như nâng cao hiệu quả kinh doanh thì doanh nghiệp còn phải có một hệ thống đánh giá chính xác và công bằng để có thể thu hút và giữ chân được nhân tài về với doanh nghiệp mình.

- Tính vô hình của dịch vụ: Do đặc điểm vô hình của dich vụ mà các doanh nghiệp kinh doanh loại hình này cũng gặp khó khăn nhiều hơn trong việc đánh giá nhân viên so với các doanh nghiệp khác. Doanh nghiệp sẽ phải đứng trên nhiều góc độ để đánh giá nhằm đảm bảo tính chính xác và công bằng cho nhân viên.

** Nhân tố chủ quan*

- Mục tiêu và chiến lược kinh doanh của khách sạn: Dựa vào mục tiêu và chiến lược của khách sạn mà nhà quản trị sẽ có những tiêu chuẩn đánh giá và phương pháp đánh giá phù hợp. Vì trong mỗi giai đoạn khách nhau thì mục tiêu và chiến lược kinh doanh của khách sạn cũng phải thay đổi nên các tiêu chuẩn đánh giá cũng như phương pháp đánh giá cũng phải thay đổi theo để đạt được mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp đó là lợi nhuận.

- Đặc điểm của ngành nghề: Lĩnh vực kinh doanh của khách sạn là kinh doanh dịch vụ cho nên khác với các doanh nghiệp khác, ngoài các bộ phận nhân sự, bộ phận tài chính, hành chính, kế toán, kinh doanh, thương hiệu thì doanh nghiệp khách sạn còn có khác bộ phận lao động tác nghiệp trực tiếp với khách hàng như bộ phận lễ tân, buồng, bàn, bar, do đó khách sạn sẽ khó khăn hơn trong việc đánh giá nhân viên đặc biệt là trong việc lựa chọn phương pháp đánh giá để thích hợp cho từng công việc của các nhân viên ở các bộ phận lao động khác nhau.

- Quan điểm và trình độ của người đánh giá: Yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến độ chính xác và công bằng về kết quả đánh giá đối tượng đánh giá. Người đánh giá đôi khi sẽ bị chi phối bởi những yếu tố như thành kiến cá nhân, ý kiến chủ quan, cả nể hay không dám đánh giá chính xác (khi nhân viên cấp dưới đánh giá người cấp trên của mình)..., do đó sẽ ảnh hưởng đến độ chính xác và công bằng của kết quả đánh giá cuối cùng.

- Khả năng tài chính: Để thực hiện đánh giá nhân lực thì tài chính là điều kiện không thể thiếu, tài chính là điều kiện cần để doanh nghiệp tiến hành đánh giá nhân lực. Khả năng tài chính quyết định đến chi phí cho công tác này.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ CÁC KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN THƯƠNG MẠI

3.1. Phương pháp nghiên cứu và phân tích công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại

3.1.1. Mô tả phương pháp thu thập dữ liệu

3.1.1.1. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Luận văn sử dụng 2 phương pháp: Phương pháp điều tra khảo sát và phương pháp phỏng vấn

a. Phương pháp điều tra khảo sát

Đây là phương pháp sử dụng các bảng câu hỏi đã được thiết kế từ trước cho các đối tượng được điều tra mà ở đây là nhà quản trị cấp cơ sở, để thu thập những thông tin có liên quan tới tình hình đánh giá nhân sự. Đồng thời thông qua đó có thể phát hiện những hạn chế còn tồn tại để tìm ra các biện pháp nhằm hoàn thiên đánh giá nhân lực tại khách sạn.

Phương pháp này được tiến hành dựa trên 6 bước:

- Bước 1: Xác định mẫu điều tra

Để thực hiện thu thập dữ liệu sơ cấp phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài này, em đã tiến hành phát phiếu khảo sát cho 20 đối tượng là nhà quản trị cấp cơ sở và một số nhân viên tại các phòng ban, bộ phận khác nhau trong khách sạn.

- Bước 2: Thiết kế mẫu điều tra (phụ lục 1, 2)

Phiếu điều tra phát ra gồm 2 mẫu: Mẫu phiếu điều tra dành cho nhà quản trị cấp cơ sở và mẫu phiếu dành cho nhân viên tại các bộ phận trong khách sạn.

Nội dung mẫu phiếu điều tra bao gồm: Thời gian đánh giá nhân lực, mục đích đánh giá nhân lực, tiêu chuẩn cũng như phương pháp để đánh giá, chi phi cho công tác đánh giá nhân lực, đối tượng tham gia đánh giá và việc huấn luyện đào tạo đội ngũ đánh giá, một số ý kiến nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực.

- Bước 3: Phát phiếu điều tra

+ Thời gian phát phiếu: Từ ngày 20 tháng 04 đến ngày 22 tháng 04 năm 2010.

+ Địa điểm: Tại khách sạn Thương mại Hà nội.

+ Số lượng phiếu phát ra: 20 phiếu, trong đó 5 phiếu cho nhà quản trị cấp cơ sở, 15 phiếu cho các nhân viên thuộc các bộ phận trong khách sạn.

- Bước 4: Thu phiếu điều tra

+ Thời gian thu phiếu : Ngày 22 tháng 04 năm 2009.

+ Số phiếu hợp lệ: 20 phiếu

- Bước 5: Xử lý và phân tích số liệu

Tiến hành thống kê các số liệu và phân tích dựa trên các số liệu đã thu thập được.

- Bước 6: Kết luận

Từ kết quả điều tra và phân tích số liệu, đưa ra đánh giá và kết luận về đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại.

b. Phương pháp phỏng vấn

Phương pháp phỏng vấn được sử dụng để làm rõ thêm những vướng mắc về vấn đề đánh giá nhân lực mà ở phiếu khảo sát chưa làm rõ được. Tiến hành theo 5 bước sau:

Bước 1: Xác định đối tượng phỏng vấn

Tiến hành phỏng vấn chú Phạm Văn Lập - Trưởng phỏng tổ chức hành chính

Bước 2: Thiết kế câu hỏi phỏng vấn

Câu hỏi phỏng vấn xoay quanh những vấn đề còn vướng mắc về công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại (Phụ lục 3)

Bước 3: Tiến hành phỏng vấn tại phòng Tổ chức - Hành chính, khách sạn Thương mại và lúc 16h ngày 22/04/2010.

Bước 4: Tổng hợp và phân tích kết quả phỏng vấn

Bước 5: Kết luận

3.1.1.2. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Căn cứ vào nội dung ở chương 2 luận văn đã tiến hành thu thập các dữ liệu thứ cấp từ một số nguồn sau: quá trình hình thành và phát triển của khách sạn, mục tiêu phương hướng kinh doanh trong năm 2010, bảng đánh giá nhân viên, bảng kết quả hoạt động kinh doanh năm 2008 - 2009, bảng cơ cấu nguồn lao động năm 2009. Và một số sách, báo chí, web du lịch cùng với một số luận văn các khóa trước nghiên cứu vấn đề có liên quan đến công tác quản trị đánh giá nhân lực trong khách sạn. Nghiên cứu những tài liệu này nhằm mục đích thu thập những số liệu hữu ích đã được nghiên cứu trước đây và đồng thời loại bỏ những số liệu không còn phù hợp đối với đề tài nghiên cứu hiện nay của mình.

3.1.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp phân tích dữ liệu thu thập được được thực hiện bằng những phương pháp thống kê, so sánh, tính toán, diễn dịch - quy nạp…

a. Phương pháp phân tích dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp sau khi thu thập được từ các phiếu điều tra trắc nghiệm được tiến hành tổng hợp vào bảng tính Excel, sử dụng cách tính phần trăm để so sánh giữa các chỉ tiêu được lựa chọn, đưa ra một số kết luận về tình hình đánh giá nhân lực của khách sạn.

Sau đó tiến hành phân tích tổng hợp bằng cách kết hợp việc thu thập thông tin từ bảng hỏi và việc khai thác thông tin chi tiết từ việc phỏng vấn các chuyên gia. Từ đó sẽ có cái nhìn sâu hơn, cụ thể hơn, chính xác hơn về từng vấn đề nghiên cứu. Đối tượng của việc phân tích tổng hợp là tất cả những kết quả thu thập được từ phiếu điều tra cũng như các ý kiến chuyên gia qua phương pháp phỏng vấn trực tiếp

b. Phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp

Từ các dữ liệu thu thập được ta tiến hành phân tích các dữ liệu bằng phương pháp so sánh, tính toán để xử lý số liệu. So sánh các dữ liệu năm 2008 so với năm 2009, tính toán các chỉ số phần trăm từ đó đưa ra các kết luận cụ thể về tình hình của khách sạn hiện tại.

Việc phân tích này được dùng để so sánh một cách tương đối hoặc tuyệt đối các chỉ tiêu giữa các năm, giai đoạn hay đánh giá được cơ cấu nhân lực, tình hình đánh giá nhân lực của khách sạn.

3.2. Đánh giá tổng quan tình hình và ảnh hưởng của nhân tố môi trường đến công tác đánh giá nhân lực

3.2.1. Giới thiệu khái quát về khách sạn Thương Mại

Khách sạn Thương mại - Trade Hotel

Địa chỉ: 08 Ngọc Khánh, Quận Ba Đình, Hà Nội

Điện thoại: (04) 38,344677-38,314964 - Fax: (04) 38,343165

a. Quá trình hình thành và phát triển

Khách sạn Thương mại Hà Nội thuộc công ty Du lịch và xúc tiến Thương mại được thành lập theo quyết định số 912/ TCCB-TM ngày 10/09/1993 của Bộ trưởng Bộ Thương mại trên cơ sở sát nhập giữa công ty Khách sạn và du lịch Hoa Lan (Bộ Nội thương cũ) và khách sạn Kinh tế đối ngoại (Bộ Ngoại thương cũ). Năm 1993, nước ta thực hiện chính sách mở cửa nền kinh tế, rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài đã đầu tư

vào lĩnh vực khách sạn tại Việt Nam. Công ty du lịch và xúc tiến Thương Mại chủ trương liên doanh với các đối tác nước ngoài nhằm mục tiêu lợi nhuận và học hỏi kinh nghiệm trong kinh doanh. Công ty quyết định liên doanh với một đối tác của Malaysia để thành lập khách sạn Sunway với phần vốn góp là 29%. Ngoài ra công ty Du lịch và xúc tiến Thương mại còn xây dựng riêng một khách sạn Thương mại như ngày nay.

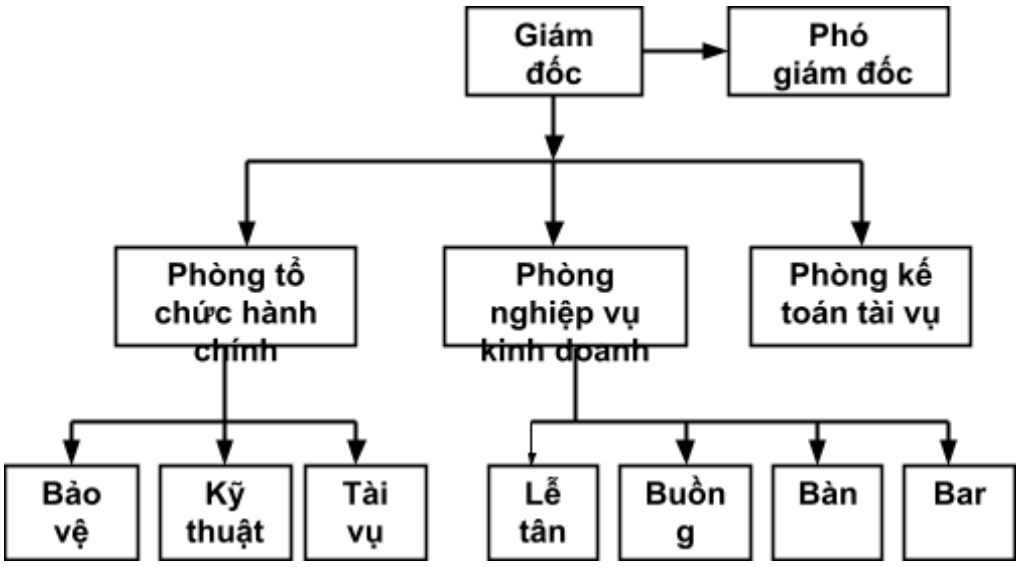
Khách sạn Thương mại được xây dựng tại số 25 phố Ngọc Khánh - Ba Đình - Hà Nội với diện tích 3000m2 và chính thức hoạt động vào tháng 1/1995. Khách sạn này được xem là lĩnh vực kinh doanh chính của công ty Du lịch và xúc tiến Thương mại. Bên cạnh đó công ty còn kinh doanh một số lĩnh vực như : kinh doanh xuất nhập khẩu hàng thủ công mỹ nghệ, đại lý bán hàng, kinh doanh tour du lịch, vận tải hành khách...

Từ khi khách sạn thành lập cho đến nay khách sạn đã từng bước phát triển. Hiện tại Khách sạn Thương mại là doanh nghiệp nhà nước được Tổng cục Du lịch xếp hạng 3 sao. Với vị trí đẹp và thơ mộng, khách sạn gồm 3 toà nhà A, B và C. Toà nhà A có 5 tầng với 61 phòng nghỉ bao gồm 4 loại phòng. Hai toà nhà B, C có 3 tầng với 40 phòng nghỉ có trang thiết bị hiện đại. Khách sạn có 2 nhà hàng là: Nhà hàng Âu - Á và nhà hàng Hàn Quốc, 12 phòng massage, 1 phòng hội thảo, phòng giải trí và phòng internet được bố trí ở tầng 2 của toà nhà B và C.

Chức năng chính của khách sạn là kinh doanh lưu trú, ăn uống và một số dịch vụ bổ sung như massage, vật lý trị liệu, tổ chức hội nghị, hội thảo và nhận đặt tiệc, đặt vé máy bay...

Với sự lãnh đạo vững vàng của Ban điều hành và sự phục vụ tận tình của các nhân viên, khách sạn Thương mại đã, đang và sẽ làm hài lòng và hấp dẫn ngày càng nhiều du khách đến đây.

b. Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của khách sạn Thương Mại



Sơ đồ 1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của khách sạn

Từ sơ đồ tổ chức ta có thể thấy rằng bộ máy tổ chức quản lý của khách sạn tương đối đơn giản, thống nhất và có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Đây là bộ máy tổ chức quản lý theo kiểu quản trị trực tuyến - chức năng.

- Giám đốc khách sạn là người điều hành cao nhất nắm toàn quyền quyết định và chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động kinh doanh của khách sạn: tổ chức triển khai, điều hành, giám sát việc thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh, theo dõi báo cáo định kỳ, thay mặt công ty ký kết hợp đồng lao động theo pháp luật, đồng thời đại diện cho khách sạn giao dịch với cơ quan nhà nước về những vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của khách sạn.

- Phó giám đốc có trách nhiệm trợ giúp cho giám đốc trong việc xây dựng kế hoạch và chiến lược kinh doanh, đồng thời trực tiếp phụ trách các công việc của khách sạn. Phòng tổ chức hành chính: chịu trách nhiệm về cơ sở vật chất của khách sạn, tổ chức xây dựng bộ máy cán bộ, quản trị nhân sự, xây dựng hệ thống tiền lương, tiền thưởng và định mức lao động.

- Phòng kế toán: quản lý ngân quỹ, theo dõi tình hình thu, chi của khách sạn, quản lý tất cả các hoá đơn, chứng từ của khách sạn, có trách nhiệm báo cáo tình hình ngân quỹ cho nhà quản trị khi cần thiết.

- Bộ phận lễ tân: là bộ phận quan trọng trong khách sạn, có nhiệm vụ đặt và trả phòng bao gồm cả thanh toán cho khách, giải quyết các thắc mắc của khách hàng, liên lạc với các bộ phận cần thiết khác để phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng và chính xác nhất.

- Bộ phận buồng: bộ phận này có trách nhiệm đảm bảo đầy đủ về nội ngoại thất trong phòng ở khách sạn. Hàng ngày phải dọn dẹp vệ sinh sạch sẽ và báo cáo tình trạng, chất lượng, số lượng các tiện nghi đồ dùng trong phòng ở của khách để các bộ phận chức năng xử lý.

- Bộ phận bếp : có nhiệm vụ nghiên cứu, chế biến các món ăn theo yêu cầu của khách hàng.

- Bộ phận nhà hàng: là bộ phận đảm nhận việc phục vụ nhu cầu ăn uống của khách 24/24, đồng thời phục vụ tiệc và hội thảo khi cần thiết.

- Bộ phận bảo vệ: có nhiệm vụ bảo vệ an ninh cho khách sạn và sự an toàn cho du khách. Ngoài ra, đây là bộ phân này đảm nhân công việc quan trọng khác đó là mở cửa đón khách và mang vác đồ cho khách.

- Bộ phận kỹ thuật: thường xuyên theo dõi bồi dưỡng và sửa chữa thiết bị điện nước cho khách sạn. Đảm bảo điện, nước phải được thông suốt 24/24.

- Bộ phận tạp vụ: chịu trách nhiệm thu dọn vệ sinh toàn bộ khuôn viên của khách sạn.

c. Kết quả kinh doanh của khách sạn Thương mại

Kết quả kinh doanh của khách sạn Thương mại năm 2008 - 2009 được thể hiện dưới bảng sau:

Bảng 3.1. Kết quả kinh doanh của khách sạn Thương Mại năm 2008-2009

Các chỉ tiêu	Đơn vị	2008	2009	So sánh năm 2009/2008	
				±	%
1. Tổng doanh thu	Trđ	13.600	14.800	1200	108,82
- Doanh thu lưu trú	Trđ	7.002	7.660	658	109,4
Tỷ trọng	%	51,49	51,76	0,3	-
- Doanh thu ăn uống	Trđ	5.630	6.035	405	107,19
Tỷ trọng	%	41,40	40,78	(0,6)	-
- Doanh thu các dịch vụ khác	Trđ	968	1.105	137	114,15
Tỷ trọng	%	7,12	7,47	0,3	-
2. Tổng chi phí	Trđ	11.100	21.650	1.550	113,96
Tỷ suất chi phí	%	81,62	85,47	3,85	-
3. Tổng số lao động	Người	128	132	4	103,13
- Lao động trực tiếp	Người	98	103	5	105,10
Tỷ trọng	%	76,56	78,03	1.47	-
4. Lương BQ 1 người/tháng	Trđ	2.70	2.92	0.22	8.15
5. Năng suất lao động	Trđ	153,13	174,24	21,11	113,79
- NSLĐ trực tiếp	Trđ	138,76	143,68	4,92	3,55
6. Nộp ngân sách nhà nước	Trđ	985	1.175	190	119,29
7. Lợi nhuận	Trđ	2.500	2150	(350)	14,04
Tỷ suất lợi nhuận	%	18,38	14,53	(3,9)	-

Qua bảng phân tích kết quả hoạt động kinh doanh, ta thấy hoạt động kinh doanh của khách sạn Thương Mại năm 2009 chưa hiệu quả. Cụ thể:

Doanh thu của khách sạn năm 2009 so với năm 2008 tăng 1200 triệu tương ứng với 8,82%. Tổng chi phí của khách sạn năm 2009 so với 2008 tăng 1.550 triệu đồng tương ứng tăng 13,96% cao hơn so với tốc độ tăng của tổng doanh thu. Điều này dẫn đến tỷ suất chi phí tăng, chứng tỏ khách sạn đã sử dụng và quản lý chưa tốt chi phí, chưa tiết kiệm chi phí.

Về cơ cấu lao động, năm 2009 số lao động trong khách sạn tăng 4 người tương ứng tăng 3,13% so với năm 2008. Điều này làm cho năng suất lao động của toàn khách sạn tăng 21,11 triệu đồng tương ứng tăng 3.79% so với năm 2008 chứng tỏ khách sạn đã sử dụng và quản lý lao động khá hợp lý.

Nộp ngân sách nhà nước là 1.175 triệu đồng tăng 190 triệu tương ứng với 19,29% , khách sạn đã thực hiện tốt nghĩa vụ nộp thuế và các khoản khác. Lợi nhuận của khách sạn năm 2009 so với 2008 giảm 350 triệu tương ứng với 14,04% . Tỷ suất lợi nhuận của khách sạn cũng giảm 3,9% chứng tỏ năm 2009 hoạt động kinh doanh của khách sạn chưa tốt.

Trong tương lai, khách sạn cần phải cố gắng phát huy hơn nữa các nguồn lực kinh doanh của mình nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh đã đề ra đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn nhằm thỏa mãn hơn nữa nhu cầu của khách.

3.2.2. Ảnh hưởng của nhân tố môi trường đến công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại

3.2.2.1. Nhân tố khách quan

- Sự phát triển của kinh tế: Kinh tế ngày càng phát triển dẫn đến nhu cầu của khách hàng ngày càng cao và phong phú hơn. Do đó đòi hỏi khách sạn phải không ngừng mở rộng cả về quy mô lẫn việc đa dạng chất lượng dịch vụ của mình. Điều này ảnh hưởng đến mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn, trong đó công tác đánh giá nhân lực sẽ trở nên khó khăn hơn và mất nhiều chi phí hơn.

- Tính thời vụ trong du lịch: Vào chính vụ, nhân viên sẽ phải làm việc với cường độ lớn hơn, áp lực hơn so với thời gian trái vụ, nhân viên sẽ bộc lộ hết năng lực của mình qua công việc. Vì vậy, việc đánh giá nhân lực trong thời gian chính vụ sẽ được thực hiện một cách chính xác và hiệu quả hơn trong trái vụ và ngược lại.

- Môi trường cạnh tranh: Sự cạnh tranh giữa các khách sạn hiện nay ngày càng gay gắt và khốc liệt hơn, trong đó có khách sạn Thương mại. Do vậy, để đứng vững

trên thị trường này, khách sạn không những phải không ngừng đổi mới và nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn phải tạo ra một đội ngũ nhân viên tài giỏi. Để làm được điều đó thì việc xây dựng một hệ thống đánh giá chính xác và công bằng để tạo cho nhân viên có tinh thần làm việc thoải mái là tất yếu.

- Ngoài ra, các yếu tố về chính trị, văn hóa xã hội cũng có ảnh hưởng đến việc đánh giá nhân lực đặc biệt là việc lựa chọn phương pháp cũng như tiêu chuẩn đánh giá phù hợp.

3.2.2.2. Nhân tố chủ quan

- Mục tiêu và chiến lược kinh doanh của khách sạn: Dựa vào mục tiêu và chiến lược của khách sạn mà nhà quản trị sẽ có những tiêu chuẩn đánh giá và phương pháp đánh giá phù hợp. Vì trong mỗi giai đoạn khác nhau thì mục tiêu và chiến lược kinh doanh của khách sạn cũng phải thay đổi nên các tiêu chuẩn đánh giá cũng như phương pháp đánh giá cũng phải thay đổi theo để đạt được mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp đó là lợi nhuận.

- Đặc điểm của ngành nghề: Đặc điểm của ngành nghề trong khách sạn khác với loại hình doanh nghiệp khác là phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, cung cấp sản phẩm dịch vụ, do đó khách sạn sẽ khó khăn hơn trong việc đánh giá nhân viên đặc biệt là trong việc lựa chọn phương pháp đánh giá để thích hợp cho từng công việc của các nhân viên ở các bộ phận lao động khác nhau.

- Quan điểm và trình độ của người đánh giá: Yếu tố này ảnh hưởng rất lớn đến độ chính xác và công bằng về kết quả đánh giá. Người đánh giá đôi khi sẽ bị chi phối bởi những yếu tố như thành kiến cá nhân, ý kiến chủ quan, cả nể hay không dám đánh giá chính xác (khi nhân viên cấp dưới đánh giá người cấp trên của mình)..., do đó sẽ ảnh hưởng đến độ chính xác và công bằng của kết quả đánh giá cuối cùng.

- Bản thân người được đánh giá: Kết quả đánh giá có hiệu quả hay không không những phụ thuộc vào quan điểm, trình độ của người đánh giá mà còn tùy thuộc vào sự hiểu biết và ý thức tự giác đánh giá của bản thân nhân viên đó.

- Quy mô của khách sạn: Yếu tố này có ảnh hưởng nhất định đến việc đánh giá trong khách sạn. Quy mô lớn hay nhỏ sẽ tác động đến chi phí được trích ra cho công tác đánh giá nhân lực là ít hay nhiều, ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động này.

3.3. Kết quả điều tra trắc nghiệm về vấn đề đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại

3.3.1. Kết quả tổng hợp qua phiếu trắc nghiệm

Trong thời gian thực tập đợt 2 tại khách sạn Thương Mại, em tiến hành phát 15 phiếu trắc nghiệm khảo sát các nhà quản trị cấp cơ sở, 5 phiếu khảo sát nhân viên và thu về với kết quả như sau:

Bảng 3.2: Bảng tổng hợp kết quả điều tra trắc nghiệm

STT	Nội dung	Số phiếu	Tỷ lệ %
I. Tình hình thực hiện đánh giá nhân lực			
1.	Thực hiện hàng năm	5/5	100
2.	Mới thực hiện một vài lần	0/5	0
3.	Chưa bao giờ thực hiện.	0/5	0
II. Hiểu biết về đánh giá nhân lực			
1.	Phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, kỹ năng của người lao đông.	8/20	40
2.	Năng lực và thành tích của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc hay đánh giá quá trình thực hiện của nhân viên.	20/20	100
3.	Đánh giá khác	0/20	0
III. Mục đích đánh giá nhân lực			
1.	Đánh giá thực hiện công việc trong quá khứ và nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai.	5/5	100
2.	Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên.	3/5	60
3.	Đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên	0/5	0
4.	Làm cơ sở xác định mức lương và tạo động lực cho người lao động, giúp họ gắn bó với doanh nghiệp.	5/5	100
5.	Nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.	0/5	0
IV. Hình thức đánh giá nhân lực			
1.	Nhân viên tự đánh giá	5/5	100
2.	Quản lý cấp trên đánh giá cấp dưới	5/5	100
3.	Các đồng nghiệp đánh giá	0/5	0
4.	Khách hàng đánh giá	0/5	0
V. Tiêu chuẩn đánh giá			
1.	Chất lượng công việc hay mức độ hoàn thành công việc	20/20	100
2.	Thời gian thực hiện công việc	0/20	0
3.	Chấp hành nội quy quy định chung của công ty cũng như nội quy tại bộ phận tác nghiệp.	20/20	100
4.	Tiêu chuẩn khác	0/20	0
VI.Phương pháp đánh giá			

1.	Đánh giá bằng cách cho điểm	20/20	100
2.	Dựa vào ý kiến của khách hàng	0/20	0
3.	Đánh giá xếp hạng	0/20	0
4.	Ghi chép lưu trữ	5/20	25
5.	Đánh giá căn cứ vào hành vi	0/20	0
6.	Đánh giá theo mục tiêu	0/20	0
7.	Phương pháp khác	0/20	0
VII.Hạn chế trong quá trình đánh giá			
1.	Thiên kiến (người đánh giá bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố như cá tính, ấn tượng bề ngoài, hay sự đối nghịch giữa người đánh giá và nhân viên...)	4/20	20
2.	Khuynh hướng bình quân (đánh giá tất cả như nhau, ngại xếp hạng để tránh rủi ro...)	15/20	75
3.	Quá dễ dãi	8/20	40
4.	Quá khắt khe	4/20	20
5.	Ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (người đánh giá bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra)	12/20	60
6.	Thành kiến cá nhân (dựa vào cảm tính cá nhân)	6/20	30
VIII. Chu kỳ đánh giá			
1.	Hàng tuần	0/20	0
2.	1 tuần/1 lần	0/20	0
3.	1 tháng/ 1 lần	20/20	100
4.	1 quý/1 lần	5/20	25
5.	6 tháng /1 lần	0/20	0
6.	1 năm/ 1 lần	0/20	0

IX.Chi phí dành cho công tác đánh giá			
1.	Ít	3/5	60
2.	Nhiều	0/5	0
3.	Bình thường	2/5	40
X. Mức độ hài lòng về kết quả đánh giá qua phương pháp khách sạn sử dụng			
1.	Chính xác và công bằng tuyệt đối (Hài lòng).	0/15	0
2.	Chính xác và công bằng tương đối (Có thể chấp nhận được)	12/15	80
3.	Không chính xác và công bằng (Không hài lòng)	3/15	20
XI.Giải pháp hoàn thiện đánh giá nhân lực			
1.	Xây dựng quy trình đánh giá	5/5	100
2.	Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp	0/5	0
3.	Đào tạo người đánh giá	5/5	100
4.	Tổ chức những buổi thảo luận, nói chuyện giữa người đánh giá và đối tượng đánh giá.	0/5	0

5.	Tăng thêm chi phí cho công tác đánh giá	5/5	100
6.	Giải pháp khác	0/5	0

Qua bảng tổng hợp kết quả điều tra trắc nghiệm cho thấy:

- Về tình hình thực hiện đánh giá nhân lực

Có thể thấy 100% số phiếu của các nhà quản trị đều khẳng định việc đánh giá nhân sự của khách sạn được thực hiện hàng năm. Điều này cho thấy khách sạn đã chú trọng đến công tác đánh giá nhân lực và thực hiện khá thường xuyên.

- Sự hiểu biết của cả nhà quản trị và nhân viên về đánh giá nhân lực

Hầu hết các nhà quản trị và nhân viên đều hiểu đánh giá nhân lực là đánh giá năng lực và thành tích của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc hay đánh giá quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, có đến 8/20 phiếu chiếm 40% ý kiến cho rằng đánh giá nhân lực bao gồm cả đánh giá phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn và kỹ năng của người lao động. Điều này chứng tỏ cán bộ nhân viên chưa hiểu đúng bản chất, đối tượng của đánh giá nhân lực là đánh giá quá trình thực hiện công việc chứ không phải đánh giá bản thân người thực hiện công việc.

- Đối với mục đích đánh giá nhân lực

100% nhà quản trị cho biết mục đích chính của việc đánh giá nhân lực tại khách sạn nhằm đánh giá thực hiện công việc trong quá khứ và nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai để từ đó làm cơ sở xác định mức lương và tạo động lực cho người lao động, giúp họ gắn bó với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, 3/5 số phiếu còn cho rằng, mục đích việc đánh giá nhân lực cũng là cơ sở để khách sạn xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên. Tóm lại, mỗi nhà quản trị đều có những mục đích khác nhau khi đánh giá nhân lực, nhưng tất cả những mục đích đó đều hướng đến mục đích chung là nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh doanh nghiệp.

- Về hình thức đánh giá

Kết quả khảo sát cho thấy 100% các nhà quản trị đều cho biết khách sạn áp dụng đồng thời hai hình thức đánh giá là nhân viên tự đánh giá quá trình thực hiện công viên của mình đồng thời quản lý cấp trên đánh giá cấp dưới của mình.

- Tiêu chuẩn đánh giá của khách sạn Thương Mại

Có thể thấy khách sạn đánh giá nhân lực dựa trên các tiêu chuẩn liên quan đến chất lượng công việc hay mức độ hoàn thành công việc và chấp hành nội quy quy định

chung của công ty cũng như nội quy tại bộ phận tác nghiệp. Nhìn chung, các tiêu chuẩn đánh giá của khách sạn khá rõ ràng, thiết thực và dễ hiểu.

- Phương pháp đánh giá

Kết quả cho thấy tất cả cán bộ nhân viên đều khẳng định khách sạn Thương Mại sử dụng phương pháp đánh giá bằng cách cho điểm. Ngoài ra, cả 5 nhà quản trị được khảo sát đều cho biết thêm khách sạn còn sử dụng thêm phương pháp ghi chép lưu trữ để hỗ trợ cho việc đánh giá nhân lực trong khách sạn. Đây là phương pháp mới được khách sạn đưa vào sử dụng trong thời gian gần đây.

- Hạn chế trong quá trình đánh giá

Dựa vào bảng tổng hợp khảo sát cho thấy, hạn chế lớn nhất trong quá trình đánh giá là khuynh hướng bình quân (người đánh giá sẽ đánh giá tất cả như nhau vì ngại xếp hạng, tránh rủi ro…) chiếm 75% tổng số phiếu; 60% số phiếu cho rằng hạn chế gặp phải là người đánh giá bị ảnh hưởng, chi phối bởi sự kiện gần nhất, những hành vi mới xảy ra; 40% cho rằng người đánh giá quá dễ dãi; 30% số phiếu lại nghĩ hạn chế là thành kiến cá nhân, người đánh giá dựa vào cảm tính cá nhân; 20% ý kiến cũng cho rằng trong quá trình đánh giá, người đánh giá quá khắt khe hoặc quá thiên kiến, bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố như cá tính, ấn tượng bề ngoài…).

- Chu kỳ đánh giá của khách sạn

100% các nhà quản trị cấp cơ sở và nhân viên cho biết khách sạn đánh giá nhân lực theo chu kỳ hàng tháng. Ngoài ra, cả 5 nhà quản trị cấp cơ sở còn cho biết sau mỗi quý khách sạn đánh giá tổng hợp quá trình thực hiện của nhân viên để từ đó có những quyết định quản trị kịp thời.

- Chi phí dành cho công tác đánh giá

Trong số 5 nhà quản trị thì 3 nhà quản trị cho rằng chi phí cho công tác đánh giá là ít và 2 nhà quản trị còn lại thì cho rằng chi phí cho công tác này là bình thường. Như vậy, khách sạn chưa thực sự đầu tư kinh phí cho công tác này.

- Về mức độ hài lòng của nhân viên về phương pháp đánh giá mà khách sạn đang sử dụng

Kết quả qua bảng khảo sát cho thấy 80% ý kiến cho rằng họ có thể chấp nhận được kết quả của phương pháp đánh giá mà khách sạn đang sử dụng. Tuy nhiên vẫn còn 20% số nhân viên không hài lòng về phương pháp này. Điều này chứng tỏ rằng, công tác đánh giá vẫn chưa đạt hiệu quả cao.

- Giải pháp hoàn thiện đánh giá nhân lực

Hầu hết các nhà quản trị cấp cơ sở cho rằng để hoàn thiện đánh giá nhân lực cần phải xây dựng quy trình đánh giá, huấn luyện đào tạo người đánh giá và tăng thêm chi phí cho công tác đánh giá nhân lực để công tác đạt hiệu quả cao nhất.

3.3.2. Kết quả tổng hợp qua phỏng vấn

Sau khi tổng hợp các câu trả lời dựa trên những câu hỏi phỏng vấn đã đưa ra thì các kết quả thu được như sau:

- Vai trò của đánh giá nhân lực trong công tác quản trị nhân lực tại khách sạn

Đối với khách sạn Thương Mại, việc đánh giá nhân lực có vai trò rất quan trọng, nó cung cấp các thông tin cơ bản để khách sạn dựa vào đó mới có thể ra quyết định về quản trị như thăng tiến, tiền lương thưởng của nhân viên. Hơn nữa, thông qua việc đánh giá nhân lực sẽ giúp cho các cán bộ nhân viên có cơ hội xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc cần thiết phải có của một nhân viên, từ đó, xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong quá trình thực hiện công việc của mình.

- Phương pháp đánh giá nhân lực và khó khăn gặp phải

Trong thời gian qua, khách sạn sử dụng phương pháp đánh giá bằng cách cho điểm và thời gian gần đây, khách sạn đang sử dụng thêm phương pháp ghi chép lưu trữ để hỗ trợ cho việc đánh giá nhân lực chính xác và hiệu quả hơn.

Việc sử dụng phương pháp này cũng gặp một số khó khăn nhất định như người đánh giá đôi khi sẽ bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố chủ quan nên đôi khi kết quả là chưa thực sự chính xác tuyệt đối. Bên cạnh đó, khi đưa thêm phương pháp ghi chép lưu trữ vào thì sẽ phải mất thêm thời gian, sức lực và chi phí.

- Huấn luyện, đào tạo đội ngũ đánh giá nhân lực

Công tác này ở khách sạn Thương Mại chưa thực sự được chú trọng và gần như là không có. Trước khi thực hiện việc đánh giá nhân lực, khách sạn gửi kèm theo mẫu đánh giá nhân viên với một văn bản hướng dẫn đánh giá chứ chưa tổ chức các buổi huấn luyện, đào tạo người đánh giá một cách cụ thể và chi tiết.

- Công khai kết quả đánh giá sau mỗi lần đánh giá

Trong những năm trước, khách sạn không công khai kết quả này sau mỗi lần đánh giá. Tuy nhiên, trong năm qua, khách sạn đã bắt đầu tiến hành công khai kết quả đánh giá quá trình làm việc cũng như xếp loại nhân viên sau từng quý để nhằm giảm thiểu sự tò mò của nhân viên về kết quả quá trình làm việc của mình sau một thời gian nhất định. Qua đó, nhân viên có thể biết được mức độ hoàn thành công việc của mình

trong quá khứ và nâng cao hiệu quả làm việc trong thời gian tới. Đa số nhân viên đều cảm thấy hài lòng về kết quả của mình.

- Khó khăn gặp phải khi đánh giá nhân lực

Việc đánh giá nhân lực ở khách sạn gặp một số khó khăn nhất định như: nhận thức lệch của một số cán bộ nhân viên về đánh giá nhân lực, trình độ đánh giá nhân viên của một số cán bộ mà đặc biệt là cán bộ cấp cơ sở chưa cao nên kết quả đánh giá đôi khi chưa chính xác, còn dựa vào ý kiến chủ quan; bản thân nhân viên tự đánh giá chưa trung thực, chưa dám đánh giá đúng năng lực và mức độ hoàn thành công việc của mình. Ngoài ra, trong thời gian qua, chi phí mà khách sạn giành cho công tác đánh giá vẫn còn hạn hẹp nên việc thực hiện nó đã gặp một số hạn chế nhất định.

Trong thời gian tới, khách sạn sẽ chú trọng hơn nữa vào công tác này, trích thêm một khoản chi phí nhất định và tổ chức đào tạo thêm nghiệp vụ đánh giá cho một số cán bộ nhân viên, đặc biệt là các cán bộ cấp cơ sở.

3.4. Kết quả phân tích các dữ liệu thứ cấp

3.4.1. Tình hình nhân lực tại khách sạn Thương Mại

Cơ cấu và trình độ lao động của khách sạn Thương mại được thể hiện qua bảng 3.3 như sau:

Bảng 3.3. Cơ cấu và trình độ lao động của khách sạn Thương Mại

Các bộ phận	Số lượng	Giới tính		Tuổi TB	Trình độ văn hóa			Trình độ ngoại ngữ		
		Nam	Nữ		ĐH	CĐ	TC	B	C	Sau C
Ban Giám Đốc	5	3	2	45	5	-	-	-	3	2
Phòng HC - KT	16	9	7	40	8	7	1	9	7	-
Bộ phận lễ tân	14	3	11	22	7	5	2	7	5	2
Bộ phận buồng	26	4	22	36	-	5	21	26	-	-
Bộ phận nhà hàng	50	18	32	22	30	15	5	36	14	-
Bộ phận khác	7	3	4	27	-	5	2	5	2	-
Tạp vụ, bảo vệ	8	3	5	27	-	-	8	-	-	-
Bộ phận kỹ thuật	6	6	-	38	1	4	1	6	-	-
Tổng số lao động	132	49	83		51	41	40	89	31	4

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính – Khách sạn Thương mại)

Từ bảng cơ cấu lao động của khách sạn ta thấy:

Tổng số lao động của khách sạn là 132 người, trong đó số lao động gián tiếp là 27 người chiếm tỷ trọng 20,45%, số lao động trực tiếp là 105 người chiếm 79,55% trong tổng số lao động của khách sạn. Như vậy, số lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng số lao động của khách sạn.

- Cơ cấu về độ tuổi

Qua bảng cơ cấu lao động ta có thể thấy khách sạn có đội ngũ lao động khá trẻ, độ tuổi của nhân viên trong khách sạn tương đối đồng đều và hợp lý ở các bộ phận, được thể hiện ở chỗ những người có độ tuổi từ 22-36 được phân công chủ yếu vào các bộ phận lễ tân, buồng, bàn, bar …vì đây là bộ phận lao động trực tiếp, thường xuyên phải tiếp xúc với khách hàng do đó nhân viên phải là những người trẻ tuổi, nhanh nhẹn, linh hoạt và năng động trong công việc. Độ tuổi trên 45 chủ yếu là người có kinh nghiệm lâu năm và đảm nhận chức vụ cao trong khách sạn.

- Cơ cấu về giới tính

Tổng số lao động nữ trong khách sạn là 83 người và tổng số lao động nam là 39 người. Như vậy, lao động nữ chiếm tỷ lệ lớn hơn lao động nam và điều này phù hợp với đặc điểm dinh doanh dịch vụ khách sạn du lịch. Cụ thể tỷ lệ lao động nữ nhiều hơn lao động nam trong các bộ phận như lễ tân, bàn, bar, buồng, tạp vụ. Còn các bộ phận như bảo vệ, kỹ thuật thì lao động nam lại chiếm đa số thậm chí là 100%. Trong các bộ phận hành chính thì tỷ lệ nam và nữ là khá cân đối. Khách sạn đã có sự phân công số lao động nam, nữ tương đối phù hợp với đặc điểm yêu cầu của công việc.

- Cơ cấu về trình độ văn hoá, ngoại ngữ:

Trong tổng số 132 nhân viên có 51 nhân viên có trình độ đại học chiếm 37% , 41 nhân viên có trình độ cao đẳng chiếm 31%, còn lại là trung cấp. Trong đó, ban giám đốc 100% là có bằng đại học đáp ứng yêu cầu quản lý doanh nghiệp. Song, trình độ ngoại ngữ của nhân viên chưa cao, các nhân viên chủ yếu chỉ có bằng B ngoại ngữ và ngoại ngữ hai hầu như không có.

Nhìn chung, cơ cấu lao động trong khách sạn Thương mại là khá hợp lí, hầu hết các nhân viên đều đáp ứng được công việc về độ tuổi cũng như trình độ. Tuy nhiên, trong xu thế toàn cầu hoá hiện nay thì trình độ ngoại ngữ của nhân viên trong khách sạn cần phải được chú ý hơn.

3.4.2. Nội dung công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại

a. Tiêu chuẩn đánh giá

Khách sạn Thương Mại tiến hành đánh giá nhân lực dựa trên các tiêu chuẩn sau:

* Đặc tính công việc

- Khối lượng công việc: Lượng công việc mà nhân viên làm thông qua bản thiết kế công việc tương ứng với chức danh của loại công việc đó.

- Chất lượng công việc: Mức độ hoàn thành công việc của nhân viên so với kế hoạch đề ra.

- Thời gian hoàn thành công việc: Khoảng thời gian nhân viên hoàn thành công việc so với thời hạn của khách sạn đề ra.

* Đặc tính cá nhân

+ Thái độ làm việc: thể hiện ở việc nhân viên có thực hiện tốt quy định chung của khách sạn cũng như quy định riêng của bộ phận mà nhân viên đó làm việc.

+ Khả năng học hỏi của nhân viên:Thể hiện sự ham học hỏi của nhân viên từ đồng nghiệp, khách hàng, học hỏi qua những kinh nghiệm trong quá trình làm việc…

+ Thái độ phục vụ khách hàng: Thể hiện ở cách ứng xử nhanh nhẹn, vui vẻ, nhiệt tình phục vụ một cách chu đáo, thân thiện nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng.

+ Tinh thần hợp tác và làm việc theo nhóm: Thể hiện qua khả năng và nhiệt tình làm việc với đồng nghiệp, quản lý và cấp dưới.

+ Mức độ cống hiến và trung thành với khách sạn: Tiêu chí này được đánh giá qua khả năng sáng tạo, sáng kiến trong công việc và thâm niên công tác của người lao động.

+ Khả năng làm việc độc lập: Thể hiện qua khả năng làm việc tự lập, cẩn thận và có trách nhiệm với công việc được giao.

* Riêng đối với nhà quản trị cấp cơ sở trở lên thì được đánh giá thêm qua một số tiêu chuẩn sau:

- Khả năng lãnh đạo: Thể hiện qua khả năng thuyết phục, hướng dẫn nhân viên cấp dưới làm theo.

- Khả năng giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định: Thể hiện qua việc xử lý tình huống và đưa ra phương hướng giải quyết các tình huống phát.

Dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá trên, các nhà quản trị có thể đánh giá được kết quả làm việc của nhân viên một cách chính xác để từ đó có cơ sở cho các quyết định về nhân lực của các nhà quản trị, mặt khác có thể điều chỉnh năng lực của nhân viên cho phù hợp với doanh nghiệp. Đồng thời qua đó, nhân viên có thể biết mức độ hoàn

thành công việc của mình, tự điều chỉnh, sửa chữa những sai lầm trong quá trình làm việc.

b. Phương pháp đánh giá nhân lực

Hiện nay, khách sạn Thương mại đang sử dụng phương pháp đánh giá bằng cách cho điểm kết hợp phương pháp ghi chép lưu trữ. Nhân viên được đánh giá theo thang điểm từ 10 - 100 và xếp loại A (90 - 100), loại B (70 - 90), loại C (50 - 70) và loại D (<50).

Sau mỗi tháng làm việc, các nhân viện tự đánh giá quá trình làm việc của bản thân trong 1 tháng thông qua mẫu đánh giá in sẵn của khách sạn bao gồm các tiêu chí trên và nộp lại cho cấp trên của mình (tổ trưởng của các bộ phận). Đồng thời, các tổ trưởng của các bộ phận cũng đánh giá nhân viên cấp dưới của mình dựa trên các tiêu chí trên có trong mẫu đánh giá và kết hợp với những sự kiện, hành vi xuất sắc hoặc yếu kém của nhân viên đã được ghi lại trong 1 tháng làm việc cùng với bản tự đánh giá của nhân viên để tổng hợp và đưa ra kết quả cuối cùng. Từ những kết quả đánh giá đó, nhà quản trị sẽ có cơ sở cho các quyết định về nhân lực như đãi ngộ, tuyển mộ, đào tạo hay thuyên chuyển công tác thậm chí cho thôi việc nhân viên sau mỗi quý, mỗi năm.

c. Kết quả đánh giá nhân lực năm 2008 - 2009

Kết quả đánh giá nhân viên trong khách sạn Thương mại qua 2 năm 2008 - 2009 được thể hiện qua bảng 3.4.

Bảng 3.4: Kết quả đánh giá nhân viên năm 2008 - 2009 tại khách sạn Thương mại

Chỉ tiêu / Xếp loại	Năm 2008		Năm 2009		So sánh năm 2009/2008	
	SL	%	SL	%	±	%
Loại A	68	53,97	72	54,54	4	5,88
Loại B	34	26,98	43	32,58	9	26,47
Loại C	22	17,46	17	12,88	(5)	(22,73)
Loại D	2	1,59	0	0	(2)	(100)
Tổng số lao động	126		132			

(Số liệu lấy từ phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng trên ta thấy: Năm 2009, số lao động xếp loại A tăng 4 người tương ứng tăng 5,88% so với năm 2008; Số lao động xếp loại B cũng tăng 9 người tương ứng tăng 26,47% so với năm 2008; Tuy nhiên, số lao động xếp loại C và D đều giảm lần lượt là 5 người và 2 người tương ứng giảm 22,73% và 100% so với năm 2008.

Thông qua kết quả đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại cho thấy công tác đánh giá nhân lực đem lại kết quả tốt. Việc đánh giá nhân viên đã làm tăng số lao động xếp loại A và B đồng thời giảm lao động xếp loại C và không có nhân viên xếp loại D. Công tác đánh giá nhân lực được khách sạn thực hiện thường xuyên như hiện nay sẽ giúp cho các quyết định quản trị về nhân lực đặc biệt là đãi ngộ vào cuối kỳ được thực hiện một cách dễ dàng hơn. Từ đó tạo động lực thúc đẩy sự cố gắng của nhân viên và giúp họ điều chỉnh kịp thời những mặt yếu trong công việc.

CHƯƠNG 4: CÁC KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC TẠI KHÁCH SẠN THƯƠNG MẠI

4.1. Các kết luận và phát hiện qua nghiên cứu

4.1.1. Một số kết quả đạt được trong công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại

- *Xác định được mục tiêu của việc đánh giá nhân lực* là nhằm nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh doanh nghiệp. Nguyên nhân là do ban quản lý khách sạn đã nhận thức được tầm quan trọng của việc đánh giá nhân lực từ đó làm cơ sở xác định mục tiêu của hoạt động này.

- *Về hệ thống tiêu chuẩn đánh giá tương đối toàn diện*

Hệ thống này bao gồm 3 chỉ tiêu lớn đó là đặc tính công việc (khối lượng công việc, chất lượng công việc và thời gian hoàn thành công việc), đặc tính cá nhân (thái độ làm việc, khả năng học hỏi của nhân viên, thái độ phục vụ khách hàng, tinh thần hợp tác và làm việc theo nhóm, mức độ cống hiến và trung thành với khách sạn, khả năng làm việc độc lập) và đặc tính riêng cho các nhà quản trị cấp cơ sở trở lên (khả năng lãnh đạo, khả năng giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định). Qua hệ thống này, khách sạn có thể đánh giá nhân viên một cách toàn diện, giúp người lao động có ý thức trách nhiệm cao khi làm việc, tạo hiệu quả kinh doanh tối da cho khách sạn.

- *Về phương pháp đánh giá nhân lực*

+ Phương pháp đánh giá theo thang điểm mà khách sạn Thương Mại đang sử dụng đã đánh giá được nhân viên một cách thường xuyên trong cả quá trình làm việc. Vì người thực hiện đánh giá không chỉ là nhà quản trị cấp cơ sở, là trưởng các bộ phận hoặc trưởng phòng là người thường xuyên làm việc cùng với các nhân viên và theo dõi quá trình làm việc của nhân viên trong bộ phận đó mà ngay cả bản nhân viên cũng tham gia tự đánh giá quá trình thực hiện công việc của mình. Điều này sẽ thể hiện tính trung thực thẳng thắn của các nhân viên khi họ tự đánh giá mình. Qua đó, sẽ giúp nhân viên và các nhà quản trị nhận ra những mặt mạnh mặt yếu để có những điều chỉnh phù hợp cho công việc trong thời gian tới.

+ Khách sạn đã sử dụng phối hợp phương pháp đánh giá thang điểm với phương pháp quan sát ghi chép lưu trữ những hành vị, sự kiện nổi bật của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc để làm cơ sở cho việc đánh giá nhân lực được chính xác hơn và công bằng hơn.

- *Thời gian đánh giá nhân viên ở khách sạn Thương Mại hiện nay là khá hợp lý*

Khách sạn thực hiện đánh giá nhân viên cứ mỗi tháng 1 lần và sau mỗi quý và mỗi năm, khách sạn lại tiến hành tổng kết đánh giá để có những chính sách khen thưởng, kỷ luật cũng như các quyết định tuyển dụng , đào tạo, bồi dưỡng và thuyên chuyển công việc.

Điều này cho thấy, khách sạn Thương Mại đã nhận thức được tầm quan trọng của việc đánh giá nhân lực để từ đó thực hiện nó một cách thường xuyên có hiệu quả để nâng cao kết quả đánh giá, giúp nhân viên biết được năng lực làm việc của mình qua đó có những sửa chữa những mặt yếu và phát huy những mặt mạnh của mình trong tương lai, đồng thời các nhà quản trị có thể có những quyết định nhân lực kịp thời.

4.1.2. Những vấn đề còn tồn tại và nguyên nhân

Mặc dù công tác đánh giá nhân lực của khách sạn đã thu được một số kết quả đáng khích lệ, nhưng bên cạnh đó vẫn còn những hạn chế đang tồn tại mà nó ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả của công tác đánh giá nhân lực trong khách sạn. Những hạn chế tồn tại cần khắc phục đó là:

- Chưa xác định được định mức lao động cho từng nhân viên trong các bộ phận của khách sạn như bộ phận bàn, bar, bộ phận bếp, bộ phận buồng, lễ tân… nên chưa kích thích được việc tăng năng suất lao động. Trong một số bộ phận như bộ phận bếp, bàn, bar có nhiều công việc cùng làm chung nên xảy ra tình trạng ỷ lại, đùn đẩy công việc. Điều này làm giảm hiệu quả và chất lượng công việc, đồng thời gây ra mâu thuẫn trong nội bộ người lao động.

- Kết quả đánh giá vẫn chưa công khai, phổ biến rộng rãi và thường xuyên cho toàn bộ nhân viên được biết. Việc công khai kết quả hoạt động cũng như kết quả đánh giá của các bộ phận với nhân viên giúp họ có thể nắm bắt được tình hình chung của bộ phận mình cũng như của toàn khách sạn, qua đó thể hiện sự khách quan, công bằng, minh bạch trong hoạt động quản trị nhân sự của khách sạn.

- Phương pháp đánh giá nhân viên theo mức thang điểm là do các nhà quản trị đánh giá nên dễ dẫn đến xu hướng thiên vị, mang tính chủ quan của người thực hiện công tác đánh giá (trưởng ca, trưởng bộ phận và bản thân nhân viên), chưa thực sự công bằng và phản ánh đúng kết quả làm việc của nhân viên. Điều này được thể hiện rõ qua mục VII - bảng 3.2. (tổng hợp kết quả điều tra trắc nghiệm).

Bên cạnh đó, phương pháp ghi chép lưu trữ được khách sạn sử dụng không thường xuyên nên chưa mang lại hiệu quả cao. Trong quá trình ghi chép các vụ việc, các nhà quản trị nhất là các nhà quản trị cấp cơ sở chỉ ghi chép những việc cực xấu của

nhân viên mà nhiều khi không ghi chép những việc tốt của họ. Do đó họ sợ làm việc không tốt hơn là cố gắng làm việc tốt bởi vì các nhà quản trị ít quan tâm đến điều này nên họ chỉ né tránh làm những việc không tốt thôi. Như thế sẽ không kích thích được sự cố gắng của mỗi nhân viên mà chỉ thu được ở họ một kết quả làm việc bình thường mà không phát huy hết năng lực của họ.

- Chưa sử dụng hiệu quả các phiếu góp ý của khách hàng. Hiện tại, khách sạn có sử dụng các phiếu góp ý của khách hàng về chất lượng sản phẩm dịch vụ của mình, tuy nhiên, khách sạn vẫn chưa đưa các phiếu này vào công tác đánh giá nhân lực.

Nguyên nhân:

Công tác đánh giá nhân lực của khách sạn Thương mại còn nhiều tồn tại nên kết quả thu được từ công tác này là chưa thực sự chính xác và công bằng, khách quan. Điều này sẽ làm giảm chất lượng đội ngũ nhân viên trong khách sạn và không tạo được động lực cho người lao động làm việc. Và nguyên nhân của các tồn tại trên là:

- Đội ngũ cán bộ đánh giá là những nhà quản trị đặc biệt là các nhà quản trị cấp cơ sở như trưởng bộ phận nhà hàng, bộ phận buồng, lễ tân… chưa được đào tạo huấn luyện một cách chuyên nghiệp về việc đánh giá nhân lực do đó họ không có cơ sở lý luận để thực hiện công tác này một cách hiệu quả.

- Do đặc thù của ngành kinh doanh khách sạn là kinh doanh dịch vụ nên để xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên sao cho phù hợp với tất cả các công việc của giữa bộ phận lao động trực tiếp và bộ phận lao động gián tiếp trong khách sạn là rất khó thực hiện, đòi hỏi phải có sự nghiên cứu kỹ lưỡng, áp dụng một số tiêu chuẩn khác nhau để phù hợp với từng bộ phận này trong khách sạn.

- Khách sạn vẫn chưa thật sự quan tâm, chú trọng và đầu tư kinh phí lớn cho công tác đánh giá nhân lực. Chính vì vậy mà công tác đánh giá nhân lực của khách sạn chưa đạt hiệu quả.

4.1.3. Một số vấn đề đặt ra nhằm hoàn thiện hơn công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại

Sau khi tìm hiểu những ưu điểm và hạn chế còn tồn tại trong công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương mại, luận văn rút ra một số vấn đề cần nghiên cứu để hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực như sau:

- Xác định các định mức lao động

- Xây dựng quy trình đánh giá nhân lực

- Huấn luyện, đào tạo đội ngũ đánh giá nhân lực

- Hoàn thiện phương pháp đánh giá

- Tăng cường chi phí cho công tác đánh giá nhân lực

4.2. Dự báo triển vọng và quan điểm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực trong thời gian tới

4.2.1. Mục tiêu và phương hướng kinh doanh của khách sạn Thương Mại trong thời gian tới

a. Mục tiêu kinh doanh của khách sạn Thương Mại

Qua việc phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của khách sạn trong 2 năm 2008 và 2009, chúng ta có thể thấy khách sạn đã đạt được những kết quả tương đối tốt. Để phát huy hơn nữa những thành tích đã đạt được trong những năm vừa qua, tận dụng tối đa khả năng và cơ sở vật chất hiện có, ban lãnh đạo khách sạn đã đề ra những mục tiêu chủ yếu cho khách sạn trong thời gian tới như sau:

- Cải tiến nâng cao chất lượng dịch vụ trong khách sạn nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

- Phấn đấu năm 2009, công suất phòng đạt 90%, phát triển thêm các dịch vụ bổ sung nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng từ đó tăng doanh thu cho khách sạn và cải thiện đời sống cho cán bộ nhân viên.

- Khách sạn phấn đấu đạt tiêu chuẩn 4 sao vào năm 2015 với hệ thống trang thiết bị và đội ngũ nhân viên chất lượng cao thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, đồng thời trở thành khách sạn có thương hiệu mạnh trong lĩnh vực kinh doanh về khách sạn, đủ sức cạnh tranh với các khách sạn khác.

- Không ngừng nâng cao uy tín và vị thế của khách sạn trong kinh doanh lưu trú và ăn uống.

- Trong thời gian tới, thu nhập bình quân của nhân viên tăng từ 500.000 đến 1.000.000 VNĐ/người/ tháng.

- Năm 2010 nộp ngân sách nhà nước là 1.5 tỷ đồng.

Như vậy, các mục tiêu mà ban giám đốc khách sạn Thương Mại xây dựng tương đối cụ thể và rõ ràng. Điều này giúp khách sạn tập trung và huy động được mọi nguồn lực của khách sạn để thực hiện mục tiêu chung.

b. Phương hướng kinh doanh của khách sạn Thương Mại

Trước những biến động của môi trường kinh doanh nói chung và sức ép cạnh tranh từ các khách sạn cùng thứ hạng trên địa bàn Hà Nội nói riêng, khách sạn Thương

mại đã đề ra những phương hướng kinh doanh nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh của mình như sau:

- Đổi mới và đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ đặc biệt là phát triển thêm các dịch vụ bổ sung để tăng khả năng cạnh tranh và đáp ứng ngày một tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Trong thời gian tới, khách sạn vẫn tiếp tục theo đuổi mục tiêu về chất lượng nhằm thu hút khách chứ không phải cắt giảm chi phí để hạ giá thành sản phẩm.

- Liên kết hợp tác với các khách sạn khác để hỗ trợ cho nhau, hình thành các chức năng liên kết chéo nhằm tăng cường dịch vụ cho khách hàng của mình nhằm mục đích tăng khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng để khách hàng có được những sản phẩm dịch vụ tốt nhất.

- Áp dụng các chính sách marketing hiệu quả bằng cách sử dụng các công cụ về giá, khuyến mại, tiếp thị, quảng cáo về khách sạn thông qua các tập tờ rơi, tham gia các hoạt động hội chợ, hội thảo về du lịch, khách sạn… ở trong và ngoài nước, đồng thời xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các công ty, đại lý du lịch để bổ sung thêm nguồn khách.

- Chú trọng đến nhân tố con người, trong thời gian tới, khách sạn tiếp tục hoàn thiện và nâng cao năng lực làm việc của nhân viên thông qua các khóa huấn luyện định kỳ, đào tạo ngắn hạn, dài hạn cho nhân viên đồng thời duy trì việc đào tạo tại chỗ, đào tạo chéo giữa các nhân viên đều có trình độ nghiệp vụ và ngoại ngữ đạt tiêu chuẩn đề ra.

- Khai thác có hiệu quả nội lực của khách sạn: khách sạn sẽ cố gắng đề ra các biện pháp để phát huy hết năng lực của nhân viên, hiệu quả làm việc của nhóm, tập thể, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, phát huy vị thế và thế mạnh về uy tín của khách sạn trên thị trường.

- Tăng cường kỷ cương, kỷ luật, giữ vững trật tự trong khách sạn, đảm bảo an toàn cho khách lưu trú tại khách sạn.

- Đẩy mạnh phong trào thi đua, xây dựng đơn vị tổ chức, giáo dục chính trị tư tưởng cho cán bộ công nhân, thi đua thực hiện tốt nội dung năng suất, chất lượng hiệu quả, nhằm mục đích để nhân viên phát huy khả năng của mình đồng thời cũng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ.

- Xây dựng môi trường làm việc trong khách sạn trong sạch, lành mạnh, phối hợp chặt chẽ với các cơ quan chức năng để ngăn ngừa các hiện tương tiêu cực, kiên quyết xử lý nghiêm mọi biểu hiện vô kỷ luật, thiếu tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

Trên đây là mục tiêu và phương hướng kinh doanh của khách sạn Thương Mại trong thời gian tới. Tuy nhiên tùy vào tình hình thực tế thì phương hướng kinh doanh này có thể thay đổi sao cho phù hợp hơn với tình hình phát triển kinh tế trong khu vực, song mục tiêu của khách sạn thì không thay đổi.

4.2.2. Quan điểm và phương hướng đối với công tác đánh giá nhân lực của khách sạn Thương Mại

Để thực hiện mục tiêu và phương hướng kinh doanh đã đề ra, Ban lãnh đạo khách sạn đã xác định: Quản trị nhân lực là công tác quan trọng, là yếu tố đầu tiên quyết định hoạt động kinh doanh của khách sạn sẽ thành công hay thất bại. Trong đó, công tác đánh giá nhân sự cần được quan tâm và thực hiện nghiêm túc trên những quan điểm sau:

- Đánh giá nhân lực là hoạt động không thể thiếu đối với công tác quản trị nhân lực ở khách sạn Thương Mại. Việc nâng cao hiệu quả của công tác này phải được quan tâm và tiến hành thường xuyên để nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực trong khách sạn, nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty.

- Đánh giá là biện pháp để động viên, khuyến khích, thúc đẩy động cơ làm việc của người lao động, là cơ sở để thực hiện khen thưởng, động viên, kỷ luật và trả lương cho nhân viên trong khách sạn một cách công bằng, hợp lý. Ngoài ra, nó còn là cơ sở để hoạch định, tuyển dụng, đào tạo nhân viên cho khách sạn trong tương lai.

- Đánh giá nhằm mục đích nâng cao chất lượng của đội ngũ lao động toàn khách sạn. Việc đánh giá không chỉ đơn thuần là việc ghi nhận những gì mà người lao động cống hiến cho khách sạn mà quá trình này còn có ý nghĩa như một đòn bẩy kích thích người lao động làm việc có hiệu quả hơn, là công cụ quan trong để phát huy năng lực sáng tạo của người lao động. Trong những năm gần đây, công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn đã góp phần đáng kể vào việc tạo động lực thúc đẩy hoạt động kinh doanh làm tăng doanh thu và lợi nhuận. Đội ngũ cán bộ nhân viên trong khách sạn ngày càng được hoàn thiện cả về số lượng lẫn chất lượng.

- Đánh giá phải tăng cường sự đoàn kết trong toàn bộ tập thể lao động của Khách sạn. Điều này được thực hiện trên cơ sở đa dạng hóa các hình thức đánh giá nhân sự sao cho đạt được sự công bằng, phù hợp với đặc điểm từng bộ phận kinh doanh trong khách sạn.

- Đánh giá nhân sự phải đảm bảo công bằng trong phân phối kết quả lao động. Tiêu chuẩn đánh giá nhân viên cần được làm rõ, cụ thể hóa, tổng hợp từ nhiều chỉ tiêu để việc áp dụng được dễ dàng, chính xác.

Phương hướng đối với công tác đánh giá nhân lực của Khách sạn Thương mại

- Phát huy những kết quả đạt được trong những năm vừa qua, đẩy mạnh ý thức tự giác, nâng cao trách nhiệm và tăng cường nhận thức cho nhân viên về tầm quan trọng của công tác đánh giá đối với bản thân cũng như đối với hiệu quả kinh doanh của khách sạn để họ nghiêm túc hơn khi thực hiện công việc đánh giá.

- Coi trọng việc huấn luyện, đào tạo nhân viên cũng như cán bộ quản lý về cách thức thực hiện việc đánh giá cho chính xác để đảm bảo chất lượng kết quả đánh giá.

- Luôn đảm bảo tính khách quan, công bằng trong kết quả đánh giá, thực hiện nghiêm túc việc quản lý nhân viên, thường xuyên giám sát nhân viên để nắm bắt được chất lượng thực hiện công việc của họ.

- Kết hợp các hình thức đánh giá khách nhau (đánh giá trực tiếp, đánh giá gián tiếp, nhân viên đánh giá cấp trên, đánh giá của đồng nghiệp, đánh giá dựa trên phiếu góp ý kiến của khách hàng…) góp phần tạo sự chính xác, công bằng cho kết quả đánh giá.

- Từng bước nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, tạo sự đồng đều về chất lượng lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho việc đánh giá.

4.3. Các giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại

4.3.1. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại

a. Xác định các định mức lao động một cách hợp lý:

Để tính điểm cho các tiêu chuẩn được chính xác hơn, công bằng hơn và là điều kiện cho công tác đánh giá được thực hiện một cách chính xác thì việc đưa ra các định mức công việc cũng rất quan trọng. Ban lãnh đạo của khách sạn sẽ đưa ra các định mức công việc cũng rất quan trọng. Ban lãnh đạo của khách sạn sẽ đưa ra các định mức lao động cho từng bộ phận hoặc nhóm người lao động. Từ đó trưởng ca, tổ trưởng các bộ phận sẽ phân công định mức đó cho người lao động.

Định mức lao động phải xác định trên cơ sở năng lực thực hiện của nhân viên. Với cùng một công việc nhưng giao cho hai người có trình độ khác nhau, người có

trình độ thấp hơn hoàn thành công việc đúng tiến độ và kết quả ngang bằng với người có trình độ cao hơn thì vẫn có thể đánh giá hiệu quả làm việc của người đó là cao hơn. Việc đưa ra định mức lao động quá cao, không phù hợp sẽ làm cho nhân viên thấy nản, không muốn phấn đấu và nếu định mức quá thấp thì nhân viên sẽ chủ quan, chất lượng công việc không được đảm bảo vì thế trước khi đưa ra định mức, các nhà lãnh đạo phải tham khảo ý kiến của chính các nhân viên.

b. Xây dựng và thực hiện quy trình đánh giá

+ Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá:

Để lựa chọn được phương pháp thích hợp đảm bảo cho hệ thống đánh giá được chặt chẽ, công bằng thì các nhà quản trị thường dựa vào 2 phương pháp sau:

Lựa chọn dựa vào mục đích đánh giá: Mục đích cơ bản của quá trình đánh giá nhân lực là đánh giá quá trình thực hiện công việc. Ngoài ra việc đánh giá còn nhằm thực hiện các chức năng của công tác quản trị nhân sự như đào tạo, đề bạt, tăng lương.

Lựa chọn dựa vào mục tiêu quản lý: Tùy theo mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn của khách sạn để lựa chọn phương pháp phù hợp.

+ Lựa chọn người đánh giá

Việc lựa chọn người đánh giá là việc rất quan trọng trong tiến trình đánh giá. Lựa chọn người đánh giá có ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Thông thường thì doanh nghiệp có thể lựa chọn những đối tượng như nhà quản trị cấp cơ sở, đồng nghiệp, nhân viên dưới quyền, khách hàng, bản thân tự đánh giá.

+ Xác định chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá, thường là 3 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm. Chu kỳ đánh giá không nên quá dài, bởi việc thu thập thông tin cho một quá trình đánh giá dài sẽ thiếu chính xác, không đầy đủ, do đó kết quả đánh giá sẽ bị sai lệch. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn vì có thể nó chưa phản ánh hết được quá trình thực hiện công việc.

+ Đào tạo người đánh giá

Đây là khâu quan trọng trong tiến trình đánh giá. Đào tạo người đánh giá sẽ đảm bảo hiệu quả cho quá trình đánh giá. Nếu thực hiện tốt vấn đề này sẽ có tác dụng lớn trong việc giảm đi các hạn chế đánh giá, làm tăng tính chính xác của thông tin đánh giá. Trong quá trình đào tạo người đánh giá thông thường sử dụng hai phương pháp đào tạo đó là gửi văn bản hướng dẫn đánh giá đến người tham gia đánh giá và mở lớp đào tạo.

+ Phỏng vấn đánh giá

Là quá trình thu thập thông tin phản hồi sau khi thực hiện quy trình đánh giá, được thực hiện thông qua thảo luận, nói chuyện giữa người đánh giá và đối tượng đánh giá. Cuộc phỏng vấn nhằm nghiên cứu, phát hiện và điều chỉnh các sai sót trong thực hiện công việc của nhân viên hoặc duy trì và nâng cao kỹ năng thực công việc của nhân viên.

c. Hoàn thiện phương pháp đánh giá nhân viên: Hiện tại khách sạn đang sử dụng phương pháp đánh giá theo thang điểm và kết hợp phương pháp ghi chép lưu trữ. Đây là phương pháp đánh giá nhân viên tương đối toàn diện. Để giúp cho việc đánh giá được chính xác thì khách sạn nên thực hiện một số nội dung sau:

+ Áp dụng phương pháp so sánh cặp nhân viên trong đánh giá nhân sự

Đánh giá nhân viên bằng phương pháp cho điểm đã đem lại hiệu quả tương đối tốt cho công tác quản trị nhân lực đặc biệt là công tác đãi ngộ nhân sự. Nhưng xét một cách toàn diện thì phương pháp này đánh giá nhân viên dựa trên những quan điểm chung ở phạm vi rộng. Mặt khác, từng bộ phận lao động trong khách sạn lại có đặc trưng khác nhau, do đó để đánh giá được những nỗ lực, cố gắng, thành tích của người lao động trong từng bộ phận đó, khách sạn nên áp dụng thêm phương pháp so sánh cặp nhân viên, áp dụng phương pháp này, người lao động sẽ luôn cố gắng để được đánh giá tốt hơn người cùng cấp, như vậy tạo được động lực phấn đấu mạnh mẽ cho từng nhân viên.

Cụ thể, trong từng bộ phận, trưởng ca, tổ trưởng tiến hành sắp xếp từng cặp nhân viên với nhau cho hợp lý, đảm bảo họ tương đương nhau về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm… Khi thực hiện công việc đánh giá sẽ chọn ra người làm tốt hơn và cho điểm cao, người còn lại cho điểm thấp hơn, mức độ chênh lệch điểm tùy thuộc mức độ chênh lệch thực hiện công việc. Việc tổng kết đánh giá cặp cũng được thực hiện hàng tháng, kết hợp với phương pháp đánh giá cho điểm nhân viên mà khách sạn đang áp dụng để có được kết quả đánh giá cuối cùng thật công bằng, chính xác, làm cơ sở cho công tác quản trị nhân lực trong khách sạn.

Việc xếp cặp nhân viên phải đảm bảo chuyên môn, tay nghề, kinh nghiệm và sức khỏe của họ ngang nhau để họ có cơ hội được đánh giá ngang nhau, như vậy sẽ tạo động lực phấn đấu cho mọi nhân viên. Tránh tình trạng sắp xếp cặp nhân viên giữa một người có nhiều kinh nghiệm làm việc, trình độ tay nghề cao với một người lao động mới vào nghề sẽ dẫn đến một người luôn được đánh giá tốt hơn, ngược lại, người

kia đã cố gắng nỗ lực nhưng luôn bị đánh giá kém sẽ dẫn đến tâm lý bất mãn của người lao động, tạo môi trường, không khí làm việc bất lợi cho cả tập thể.

Phương pháp này dễ dàng được áp dụng với bộ phận lao động trực tiếp trong khách sạn đo lường công việc mà họ thực hiện có thể được lượng hóa rõ ràng nhưng khó áp dụng với bộ phận lao động gián tiếp.

Áp dụng thêm phương pháp này, khách sạn sẽ mất thêm chi phí cho việc đánh giá nhân sự, chi phí này là không lớn, tuy nhiên nếu việc áp dụng không tiến hành khoa học, hợp lý sẽ gây thêm nhiều phức tạp trong công tác đánh giá.

+ Khách sạn cần tiến hành sử dụng hiệu quả hơn phương pháp đánh giá dựa trên phiếu góp ý của khách hàng.

Để làm tốt phương pháp này khách sạn nên gửi phiếu góp ý cho khách hàng ngay từ đầu khi khách tiến hành sử dụng dịch vụ, để khách hàng có thể tiến hành đánh giá luôn dịch vụ của khách sạn. Các câu hỏi được ghi trong phiếu nên rõ ràng cho từng bộ phận chứ không nên chung chung cho toàn khách sạn như hiện nay, khách tham gia sử dụng dịch vụ nào thì bộ phận đó có trách nhiệm đưa phiếu góp ý cho khách hàng. Nếu làm được như vậy thì phương pháp này thực sự có hiệu quả vì dựa vào nó mà khách sạn có thể tiến hành phân loại, xếp loại nhân viên để phục vụ cho công tác quản trị nhân sự trong khách sạn. Đảm bảo tính khách quan khi đánh giá thực hiện công việc, tránh những sai lầm khi đánh giá như định kiến khi đánh giá, khuynh hướng bình quân, xu hướng thái quá…

d. Tiến hành mở một khóa học cơ bản cho các nhà quản trị cấp cơ sở để họ hiểu hơn về công tác đánh giá nhân viên trong khách sạn và thực hiện nó một cách hiệu quả nhất.

Vì phương pháp mức thang điểm mà khách sạn sử dụng thường phải đánh giá trong một thời gian dài, đòi hỏi nhà quản trị cấp cơ sở phải tiến hành theo dõi thường xuyên về sự chấp hành nội quy và trong quá trình làm việc của nhân viên trong bộ phận mình. Nhưng hiện nay, những người nắm giữ nhiệm vụ đánh giá nhân viên chính là những cán bộ cấp cơ sở trong khách sạn (trưởng các bộ phận, tổ trưởng, trưởng ca) lại không được đào tạo về công tác đánh giá nhân viên nên công tác đánh giá nhân viên hiện tại chỉ đạt được ở một mức độ nào đó chưa đánh giá được một cách chính xác nhất tình hình nhân sự trong khách sạn.

Phải làm cho họ hiểu rằng việc đánh giá không nên dựa vào những phán đoán chủ quan mà phải dựa vào những tiêu chuẩn rõ ràng và khoa học. Hệ thống đánh giá nhân

viên phải được hoạch định rõ ràng ngay từ đầu, phải theo dõi sự làm việc của nhân viên một cách cẩn thận và chính xác. Chỉ rõ cho họ thấy được hậu quả của việc đánh giá nhân viên sai sẽ dẫn đến hậu quả xấu như tinh thần nhân viên sa sút, năng suất thấp, chất lượng kém… và khách sạn sẽ không còn những sáng kiến độc đáo của nhân viên nữa vì sáng kiến của họ sẽ không được đánh giá đúng mức.

Qua khóa đào tạo này sẽ tránh cho các nhà quản trị cấp cơ sở gặp phải một số khuyết điểm trong khi đánh giá như ảnh hưởng của tác động hào quang. Người đánh giá thấy được một ưu điểm hoặc khuyết điểm của nhân viên sau đó phóng đại lên coi như một tổng thể. Hoặc xu hướng đánh giá chung chung, hướng về mức trung bình.

Ngoài việc mở các lớp đào tạo bồi dưỡng, khách sạn cũng nên tổ chức thường kỳ các cuộc thi trong nội bộ khách sạn về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ đối với các phòng ban, bộ phận chức năng để có thể đánh giá được một cách chính xác năng lực thực chất của các cá nhân trong hiệu quả công việc chung mà họ đạt được. Qua các cuộc thi đó, nhà quản trị cũng như nhân viên có thể nhận ra khả năng tiềm tàng của mình từ đó mà khách sạn sẽ có những thay đổi về nhân lực để phát huy khả năng đó nhằm nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên và hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

e. Một số giải pháp khác

+ Công khai kết quả đánh giá nhân viên một cách thường xuyên hơn: Kết quả đánh giá nhân viên sau khi đã được ký duyệt bởi các nhà quản trị cấp cao cần được công khai hóa bằng các kết quả đánh giá sẽ được gửi về các bộ phận và gửi tới từng nhân viên, hoặc có thể công bố trên bảng tin ở mỗi bộ phận. Kết quả công khai sẽ giúp nhân viên thấy được kết quả lao động của mình. Nếu nhân viên hoàn thành tốt công việc, các nhân xét đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ làm họ phấn khởi, hăng say làm việc và ngược lại nếu họ làm việc chưa tốt họ sẽ có cơ hội tìm hiểu những mặt yếu của bản thân và tự hoàn thiện khả năng của mình.

+ Khách sạn, các bộ phận trong khách sạn nên tổ chức các buổi nói chuyện với nhân viên, thảo luận về những vấn đề chung trong công tác sản xuất kinh doanh và đánh giá xem như vậy đã hợp lý chưa, có ai đưa ra kiến nghị, đề xuất gì… Từ đó có những điều chỉnh phù hợp. Qua buổi nói chuyện khách sạn sẽ tạo được nhiều cảm tình của nhân viên, hiểu được những vướng mắc, khó khăn mà họ đang gặp phải trong công việc.

+ Khách sạn nên tổ chức thường kỳ (theo quý hoặc năm) hoặc nhân các dịp đặc biệt các cuộc thi trong nội bộ khách sạn hoặc với các khách sạn khác về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ đối với các phòng ban, bộ phận chẳng hạn như thi nấu ăn, nữ nhân viên duyên dáng, lễ tân giỏi… để thông qua đó có thể đánh giá được một cách chính xác năng lực của các nhân viên đối với công việc cũng như học hỏi được nhiều kinh nghiệm từ các nhân viên trong và ngoài khách sạn.

+ Thành lập ban giám sát để kiểm soát quá trình thực hiện việc đánh giá ở các bộ phận, xử lý nghiêm khắc đối với những cá nhân, bộ phận cố ý làm sai hoặc có ý bao che để hạn chế các tiêu cực trong công tác đánh giá.

Nói tóm lại, việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá nhân lực phụ thuộc rất nhiều vào phương pháp và cách thức đánh giá. Khách sạn cần phải đưa ra được những tiêu chuẩn phù hợp với đặc điểm của từng đối tượng lao động trong các bộ phận. Mặt khác, khách sạn cần nhanh nhạy nắm bắt những thay đổi của môi trường kinh doanh bên trong cũng như bên ngoài để có thể thay đổi, điều chỉnh phương pháp đánh giá nhân viên của mình cho phù hợp.

4.3.2. Các kiến nghị về công tác đánh giá nhân lực

a. Kiến nghị với các cơ quan quản lý Nhà nước

Có thể thấy vai trò của công tác đánh giá nhân lực là vô cùng quan trọng trong hoạt động quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp nói chung. Công tác này đánh giá tốt sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp có đội ngũ lao động chất lượng. Đây là yếu tố giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả cao trong kinh doanh, nhờ đó sẽ tăng thu nhập cho công ty và tăng nguồn thu cho ngân sách nhà nước.

- Nhà nước cần tạo điều kiện để doanh nghiệp có thể làm tốt hơn công tác đánh giá nhân lực bằng cách: Chính phủ chỉ thị các bộ ngành như Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Bộ Truyền thông và Thông tin, Bộ Giáo dục và Đào tạo phối hợp cùng với Hiệp hội Khách sạn Việt Nam tổ chức các buổi thảo luận, bồi dưỡng về công tác quản trị nhân lực cũng như công tác đánh giá nhân lực tại từng tỉnh, thành trên toàn quốc, nhằm giúp cho các doanh nghiệp thấy được vai trò quan trọng của công tác này. Qua các buổi thảo luận này, kiến thức về công tác đánh giá nhân lực trong các doanh nghiệp được tăng lên.

-Bộ Ngoại Giao cần đẩy mạnh hợp tác quốc tế về du lịch với các nước, các tổ chức trên thế giới nhằm tuyên truyền quảng cáo về du lịch, phát triển nguồn khách, tham gia các tổ chức du lịch quốc tế và khu vực, phát triển nguồn nhân lực du lịch,

nghiên cứu khoa học, ứng dụng và chuyển gia công nghệ trong lĩnh vực du lịch, trao đổi chuyển giao thông tin, kinh nghiệm phát triển du lịch.

- Bộ Giáo dục và Đào tạo phối hợp với cơ quan quản lý có liên quan thành lập các trường đào tạo du lịch mang tính chất chuyên sâu và được đầu tư cơ sở vật chất hiện đại để tạo điều kiện học tập cho người lao động trước khi đi làm. Đồng thời tạo ra nguồn lao động dịch vụ dự trữ dồi dào để đáp ứng nhu cầu của các khác sạn, doanh nghiệp kinh doanh trên lĩnh vực dịch vụ.

- Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Bộ giáo dục và Đào tạo cần mở rộng quan hệ với cơ quan, tổ chức phát triển du lịch quốc tế nhằm tìm hiểu các cơ hội đầu tư cho sự phát triển nguồn nhân lực của các ngành như chương trình tài trợ, nâng cao về cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác giảng dạy, cung cấp kinh phí và cơ hội để nâng cao chất lượng của đội ngũ giảng viên. Trong đó, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch phải là cơ quan có thẩm quyền và chịu mọi trách nhiệm với nhà nước về vấn đề hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn du lịch này.

- Chính phủ cần đầu tư kinh phí cho hoạt động phân tích tình hình thị trường du lịch, tìm ra những lợi thế cạnh tranh của Việt Nam nhằm xúc tiến quảng bá du lịch Việt Nam mang tính chiến lược. Rồi từ đó xác định chiến lược đầu tư, quảng bá, xúc tiến nằm trong một chiến lược chung, cùng "tiếng nói" để tạo sức mạnh phát triển ngành du lịch. cần phải có chương trình.

- Nước ta được quốc tế biết đến như một trong những quốc gia có nền chính trị ổn định nhất thế giới. Vì vậy, để thu hút được ngày càng nhiều khách du lịch, Nhà nước cần có những chính sách đảm bảo giữ gìn chế độ chính trị ổn định, tăng cường công tác an ninh quốc phòng, an ninh xã hội, tạo tâm lý an toàn cho đối tượng khách du lịch trong và ngoài nước du lịch tại Việt Nam. Nhà nước cũng nên mở rộng thêm những đối tượng được cấp visa tại cửa khẩu, đơn giản hóa thủ tục hải quan để tăng lượng khách cho các doanh nghiệp khách sạn du lịch.

b. Kiến nghị với Tổng Cục Du Lịch

- Tổng cục Du lịch cần tiến hành khuyến khích các viện các cơ sở, các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn du lịch trích một phần kinh phí để bổ sung vào công tác đánh giá nhân viên để có thể biên soạn những giáo trình riêng, những tài liệu tham khảo dành riêng cho công tác đánh giá nhân lực tại doanh nghiệp khách sạn du lịch, tạo cho các doanh nghiệp này có một cơ sở lý luận chính xác trong công tác đánh giá nhân lực trong khách sạn.

- Tổng cục Du lịch cần phải phối hợp chặt chẽ hơn nữa giữa các khách sạn trong thành phố Hà Nội để có thể tổ chức những chương trình giao lưu giữa các khách sạn trong địa bàn. Tổng cục Du lịch có thể tổ chức những cuộc thi tay nghề như: "Người lễ tân giỏi", "Đầu bếp giỏi"… nhằm khuyến khích các nhân viên trong doanh nghiệp khách sạn tham gia học hỏi lẫn nhau và qua đó cũng tạo ra cho nhân viên sự hứng thú vui vẻ sau những ngày làm việc vất vả.

- Tổng cục du lịch cần kiểm tra, kiểm định lại tình hình đánh giá nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn để xem thực chất đội ngũ nhân viên trong các khách sạn có trình độ như thế nào, qua đó có chính sách đào tạo lại sao cho phù hợp với tình hình hiện tại.

- Tổng Cục Du lịch và Sở Du lịch cần có sự phối hợp các trường, các doanh nghiệp trong ngành du lịch tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về ngành du lịch Việt Nam cũng như thế giới. Đồng thời tiến hành tổ chức các cuộc hội nghị, hội thảo khoa học nhằm đưa ra các ý kiến thống nhất phát huy được vai trò chỉ đạo của Tổng Cục Du lịch.

- Phối hợp với đại sứ quán của Việt Nam ở nước ngoài để quảng bá về hình ảnh đất nước và con người Việt Nam. Từ đó giúp ngành du lịch Việt Nam thu hút thêm được nhiều thị trường khách mới. Đồng thời từ việc các doanh nghiệp kinh doanh trên lĩnh vực dịch vụ có điều kiện phát triển, thu về nguồn ngoại tệ dồi dào cho đất nước.

c. Kiến nghị với Sở Du lịch Hà Nội

- Sở Du lịch cần kết hợp với các doanh nghiệp thường xuyên tổ chức những khóa học ngắn hạn để cập nhật kiến thức cho người lao động, cần chú trọng đến các nghiệp vụ về chuyên môn và quản lý; mở các lớp đào tạo về các nghiệp vụ lễ tân, buồng, bar, bếp cho đội ngũ lao động ở các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội. Các khóa học được tổ chức trực tiếp trong các tổ chức, doanh nghiệp kinh doanh du lịch.

- Tăng cường liên kết, hợp tác với các trường Đại học, cao đẳng chuyên ngành khách sạn du lịch để xây dựng chương trình đào tạo trung cấp, cao đẳng nghề du lịch, tại chức, từ xa và sau đại học về quản trị kinh doanh khách sạn, du lịch. Đồng thời hỗ trợ và tạo điều kiện cho các doanh nghiệp liên kết với các cơ sở đào tạo trong việc đào tạo nghiệp vụ quản trị nhân viên trong đó có nội dung đánh giá nhân viên.

- Xây dựng kế hoạch thu hút đầu tư nước ngoài và khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia vào hoạt động đào tạo lao động du lịch cung cáp cho các doanh nghiệp khách sạn trong toàn thành phố.

Có thể nói, đánh giá nhân lực là một nội dung không thể thiếu trong hoạt động quản trị nhân sự của các doanh nghiệp kinh doanh nói chung, các doanh nghiệp kinh doanh du lịch nói riêng. Ngày nay, người lao động ngày càng quan tâm đặc biệt đến công tác này vì nó quyết định sự gắn bó lâu dài đối với nơi họ đang và sẽ làm việc. Đối với các doanh nghiệp, thực hiện tốt nội dung này thì không những doanh nghiệp sẽ giữ chân được người lao động mà còn thu hút được người tài đến với doanh nghiệp quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trên thương trường.

Qua quá trình phân tích ở trên, có thể thấy, khách sạn Thương mại đã thực hiện công tác này khá tốt. Việc đánh giá nhân viên được thực hiên một cách tổng thể. Căn cứ và kết quả đánh giá này, khách sạn có thể đưa ra các chính sách đãi ngộ nhân viên hợp lý và đưa ra các quyết định quản trị khác một cách chính xác hơn. Từ việc phân tích thực trạng công tác đánh giá của khách sạn Thương mại, luận văn xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực trong khách sạn, góp phần hoàn thiện hơn công tác này để tạo lòng tin của người lao động, khiến họ gắn bó tận tâm hơn đối với khác sạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Tú, *Nghiệp vụ phục vụ khách sạn*, NXB Thống kê, 2005.

2. Nguyễn Trọng Đặng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị phùng, *Quản trị doanh nghiệp khách sạn du lịch*, NXB Thống Kê, Hà Nội, năm 2003.

3. Nguyễn Văn Điểm, Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2007.

4. TS Hà Văn Hội, *Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp*, tập 1, NXB Bưu điện, tháng 4 – 2007.

5. Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Giáo dục, năm 2001.

6. Nguyễn Thị Nguyên Hồng, *Bài giảng kinh tế doanh nghiệp khách sạn du lịch*, Trường Đại học Thương mại, 1995.

7. Nguyễn Thị Mến, luận văn: "*Quản trị đánh giá nhân lực tại khách sạn Đông Đô"*, trường Đại học Thương mại, 2009.

8. Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải, *Giáo trình quản trị nhân lực*, Trường đại học Thương mại, năm 2004.

9. Một số trang web khác.

http://www.tradehotelhn.vn

http://www.accel-team.com

http://managementhelp.org

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
KHOA KHÁCH SẠN DU LỊCH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh Phúc

PHIẾU KHẢO SÁT

(Mẫu dành cho nhà quản trị cấp cơ sở)

Kính thưa Quý vị!

Để có những thông tin cần thiết trong quá trình thực tập và hoàn thành đề tài luận văn tốt nghiệp "Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại", rất mong quý vị có thể giành ít phút để trả lời các câu hỏi dưới đây.

Câu trả lời của quý vị hết sức quan trọng giúp tôi thu thập được các dữ liệu xác đáng và tin cậy cho đề tài luận văn tốt nghiệp này.

Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Quý vị!

Xin vui lòng đánh dấu x vào phương án phù hợp với ý kiến của quý vị

I. Thông tin cá nhân

Họ và tên:

Giới tính: € Nam € Nữ

Chức vụ:

II. Nội dung khảo sát

1. Trong 5 năm gần đây, công tác đánh giá nhân sự của khách sạn được thực hiện như thế nào?

- ❑ Thực hiện hàng năm
- ❑ Mới thực hiện một vài lần
- ❑ Chưa bao giờ thực hiện.

2. Theo quý vị hiểu đánh giá nhân lực tức là đánh giá...

- ❑ Phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, kỹ năng của người lao đông.
- ❑ Năng lực và thành tích của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc hay đánh giá quá trình thực hiện của nhân viên.
- ❑ Đánh giá khác: ……..

3. Mục đích của đánh giá nhân lực?

- ❑ Đánh giá thực hiện công việc trong quá khứ và nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai.
- ❑ Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên.
- ❑ Đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên
- ❑ Làm cơ sở xác định mức lương và tạo động lực cho người lao động, giúp họ gắn bó với doanh nghiệp.
- ❑ Nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

4. Hình thức đánh giá nhân lực tại khách sạn trong thời gian qua?

- ❑ Nhân viên tự đánh giá
- ❑ Các đồng nghiệp đánh giá
- ❑ Quản lý cấp trên đánh giá cấp dưới
- ❑ Khách hàng đánh giá

5. Đối tượng nhân lực được đánh giá?

- ❑ Nhân viên
- ❑ Cán bộ quản lý

6. Theo quý vị những hạn chế trong quá trình đánh giá là gì?

❑ Thiên kiến (người đánh giá bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố như cá tính, ấn tượng bề ngoài, ha sự đối nghịch giữa người đánh giá và nhân viên...)

❑ Khuynh hướng bình quân (đánh giá tất cả như nhau, ngại xếp hạng để tránh rủi ro...)

❑ Quá dễ dãi

❑ Quá khắt khe

❑ Ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (người đánh giá bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra)

❑ Thành kiến cá nhân (dựa vào cảm tính cá nhân)

7. Khách sạn Thương mại đánh giá nhân viên dựa trên những tiêu chuẩn ?

❑ Chất lượng công việc hay mức độ hoàn thành công việc

❑ Thời gian thực hiện công việc

❑ Chấp hành nội quy quy định chung của công ty cũng như nội quy tại bộ phận tác nghiệp.

❑ Tiêu chuẩn khác: ……..

8. Các phương pháp đánh giá nhân lực mà khách sạn Thương mại đã áp dụng?

❑ Đánh giá bằng cách cho điểm

❑ Dựa vào ý kiến của khách hàng

❑ Đánh giá xếp hạng

❑ Ghi chép lưu trữ

❑ Đánh giá căn cứ vào hành vi

❑ Đánh giá theo mục tiêu

❑ Phương pháp khác .....

9. Chu kỳ đánh giá ở khách sạn là bao lâu?

❑ Hàng tuần

❑ 1 tuần/1 lần

❑ 1 tháng/ 1 lần

❑ 1 quý/1 lần

❑ 6 tháng /1 lần

❑ 1 năm/ 1 lần

10. Chi phí bỏ ra cho công tác đánh giá nhân lực?

❑ Ít ❑ Nhiều ❑ Bình thường

11. Theo quý vị những giải pháp nào sau đây có thể hoàn thiện hơn công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn?

❑ Xây dựng quy trình đánh giá

❑ Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp

❑ Đào tạo người đánh giá

❑ Tổ chức những buổi thảo luận, nói chuyện giữa người đánh giá và đối tượng đánh giá.

❑ Tăng thêm chi phí cho công tác đánh giá

❑ Giải pháp khác (xin ghi rõ)

……
……
……

Tôi xin chân thành cám ơn sự giúp đỡ sự nhiệt tình giúp đỡ của quý vị!

Xin chân thành cảm ơn!

Phụ lục 2:

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
KHOA KHÁCH SẠN DU LỊCH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh Phúc

PHIẾU KHẢO SÁT

(Mẫu dành cho nhân viên)

Kính thưa Quý vị!

Để có những thông tin cần thiết trong quá trình thực tập và hoàn thành đề tài luận văn tốt nghiệp "Hoàn thiện công tác đánh giá nhân lực tại khách sạn Thương Mại", rất mong quý vị có thể giành ít phút để trả lời các câu hỏi dưới đây.

Câu trả lời của quý vị hết sức quan trọng giúp tôi thu thập được các dữ liệu xác đáng và tin cậy cho đề tài luận văn tốt nghiệp này.

Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Quý vị!

Xin vui lòng đánh dấu x vào phương án phù hợp với ý kiến của quý vị

I. Thông tin cá nhân

Họ và tên:
Giới tính: € Nam € Nữ
Chức vụ:

II. Nội dung khảo sát

1. Theo quý vị hiểu đánh giá nhân lực tức là đánh giá...

- ❑ Phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, kỹ năng của người lao đông.
- ❑ Năng lực và thành tích của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc hay đánh giá quá trình thực hiện của nhân viên.
- ❑ Đánh giá khác: ……...

2. Theo quý vị những hạn chế trong quá trình đánh giá là gì?

- ❑ Thiên kiến (người đánh giá bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố như cá tính, ấn tượng bề ngoài, hay sự đối nghịch giữa người đánh giá và nhân viên...)
- ❑ Khuynh hướng bình quân (đánh giá tất cả như nhau, ngại xếp hạng để tránh rủi ro...)
- ❑ Quá dễ dãi
- ❑ Quá khắt khe
- ❑ Ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (người đánh giá bị chi phối bởi các hành vi mới xảy ra)
- ❑ Thành kiến cá nhân (dựa vào cảm tính cá nhân)

3. Khách sạn Thương mại đánh giá nhân viên dựa trên những tiêu chuẩn ?

- ❑ Chất lượng công việc hay mức độ hoàn thành công việc
- ❑ Thời gian thực hiện công việc
- ❑ Chấp hành nội quy quy định chung của công ty cũng như nội quy tại bộ phận tác nghiệp.
- ❑ Tiêu chuẩn khác: ……..

4. Các phương pháp đánh giá nhân lực mà khách sạn Thương mại đã áp dụng?

- ❑ Đánh giá bằng cách cho điểm
- ❑ Đánh giá căn cứ vào hành vi
- ❑ Dựa vào ý kiến của khách hàng
- ❑ Đánh giá theo mục tiêu

❑ Đánh giá xếp hạng
❑ Ghi chép lưu trữ
❑ Phương pháp khác
.....

5. Chu kỳ đánh giá ở khách sạn là bao lâu?

❑ Hàng tuần
❑ 1 tuần/1 lần
❑ 1 tháng/ 1 lần
❑ 1 quý/1 lần
❑ 6 tháng /1 lần
❑ 1 năm/ 1 lần

6. Độ chính xác, công bằng của phương pháp đánh giá mà khách sạn đang sử dụng hay mức độ hài lòng của quý vị về phương pháp này?

❑ Chính xác và công bằng tuyệt đối (Hài lòng).
❑ Chính xác và công bằng tương đối (Có thể chấp nhận được)
❑ Không chính xác và công bằng (Không hài lòng)

Tôi xin chân thành cám ơn sự giúp đỡ sự nhiệt tình giúp đỡ của quý vị!

Xin chân thành cảm ơn!

Phụ lục 3:

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
KHOA KHÁCH SẠN DU LỊCH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

MẪU PHIẾU PHỎNG VẤN

A. Thông tin chung

Thời gian phỏng vấn: ngày … tháng … năm …

Địa điểm phỏng vấn: Khách sạn Thương Mại, Hà Nội

Sinh viên thực hiện phỏng vấn: Nguyễn Thùy Chi

Lớp: 42B2, Khoa Khách sạn- Du lịch, trường Đại học Thương Mại

Người được phỏng vấn:

Ông (Bà) ……

Chức vụ: …….

B. Nội dung phỏng vấn

Câu 1: Theo ông, đánh giá nhân lực có vai trò như thế nào trong công tác quản trị nhân lực như thế nào?

Câu 2: Khách sạn đang sử dụng phương pháp đánh giá nào? Tại sao khách sạn lại chọn phương pháp này? Những khó khăn gặp phải khi sử dụng phương pháp này là gì?

Câu 3: Đội ngũ đánh giá có được đào tạo không? Đào tạo bằng phương pháp nào?

Câu 4: Kết quả đánh giá sau mỗi lần đánh giá có được công khai cho nhân viên biết không? Phản ứng của các nhân viên ra sao?

Câu 5: Theo ông, khó khăn gặp phải trong công tác đánh giá nhân lực là gì? Khách sạn đã khắc phục những khó khăn đó ra sao?

Tôi xin chân thành cám ơn ông (bà) đã giúp tôi hoàn thành bài phỏng vấn!

Xin chân thành cảm ơn!

Phụ lục 4: ***Mẫu phiếu đánh giá cán bộ nhân viên tại khách sạn Thương mại***

TRADE HOTEL

25 Ngọc Khánh – Ba Đình – Hà Nội

BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Tên nhân viên: …….. Chức vụ: ……...

Bộ phận: …… Thẻ nhân viên số: ……..

Người đánh giá: …… Thời gian: ngày… tháng… năm 20…

Dưới đây là đánh giá quá trình làm việc của nhân viên từ ngày… tới… năm….

Các chỉ tiêu	Điểm chuẩn	Tốt A (9 – 10)	Khá B (7 – 8)	TB C (5 – 6)	Kém D (< 5)
I. Đặc tính công việc	40				
1.Khối lượng công việc	10				
2. Chất lượng công việc	20				
3. Thời gian hoàn thành công việc	10				
II. Đặc tính cá nhân	60				
1. Thái độ làm việc	10				
2. Khả năng học hỏi	10				
3. Thái độ phục vụ khách hàng	10				
4. Tinh thần hợp tác và làm việc theo nhóm	10				
5. Mức độ cống hiến và trung thành	10				
6. Khả năng làm việc độc lập	10				

Đánh giá tổng thể của tổ trưởng, trưởng ca:

…….

……...……

Chữ ký:

Nhân viên Người đánh giá Lãnh đạo

Đánh giá tổng thể của trưởng bộ phận/ người lãnh đạo:

TRADE HOTEL

25 Ngọc Khánh – Ba Đình – Hà Nội

BẢNG ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ QUẢN LÝ

Tên nhân viên: …….. Chức vụ: ……...

Bộ phận: …… Thẻ nhân viên số: ……..

Người đánh giá: …… Thời gian: ngày… tháng… năm 20…

Dưới đây là đánh giá quá trình làm việc của nhân viên từ ngày… tới… năm….

Các chỉ tiêu	Điểm chuẩn	Tốt A (9 – 10)	Khá B (7 – 8)	TB C (5 – 6)	Kém D (< 5)
I. Đặc tính công việc	40				
1.Khối lượng công việc	10				
2. Chất lượng công việc	20				
3. Thời gian hoàn thành công việc	10				
II. Đặc tính cá nhân	40				
1. Thái độ làm việc	10				
2. Khả năng học hỏi	10				
3. Tinh thần hợp tác và làm việc theo nhóm	10				
4. Mức độ cống hiến và trung thành	10				
III. Khả năng lãnh đạo	20				
1. Khả năng tổ chức	10				
2. Khả năng giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định	10				

Chữ ký:

Người đánh giá Lãnh đạo

Đánh giá tổng thể của trưởng bộ phận/ người lãnh đạo:

Phụ lục 5: ***Mẫu thông báo phạm lỗi của nhân viên của khách sạn Thương mại***

TRADE HOTEL

THÔNG BÁO PHẠM LỖI CỦA NHÂN VIÊN

Tên nhân viên: …….. Bộ phận: ……
Thẻ nhân viên số: …….. Ngày … tháng … năm 20….
Chức vụ: ……...

Nhân viên có tên trên đây đã vi phạm những lỗi sau và cũng đã được thông báo rằng những lỗi vi phạm đó sẽ được ghi vào hồ sơ cá nhân của nhân viên đó.

Lỗi vi phạm

- ❑ Hút thuốc lá trong khu vực cấm
- ❑ Nghỉ việc không xin phép
- ❑ Không trung thực trong công việc
- ❑ Từ chối tuân theo các chỉ dẫn của quản lý
- ❑ Vắng mặt không lý do
- ❑ Tinh thần phục vụ kém
- ❑ Thô lỗ với khách
- ❑ Không có thái độ hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp
- ❑ Thái độ làm việc kém
- ❑ Vi phạm các quy định của bộ phận

Những lý do khác:

Chi tiết tình huống vi phạm (ngày, tháng, năm, địa điểm, lỗi vi phạm)
……
……
……

Hình thức kỉ luật

Tôi thừa nhận những vị phạm của mình nói trên là hoàn toàn đúng sự thật

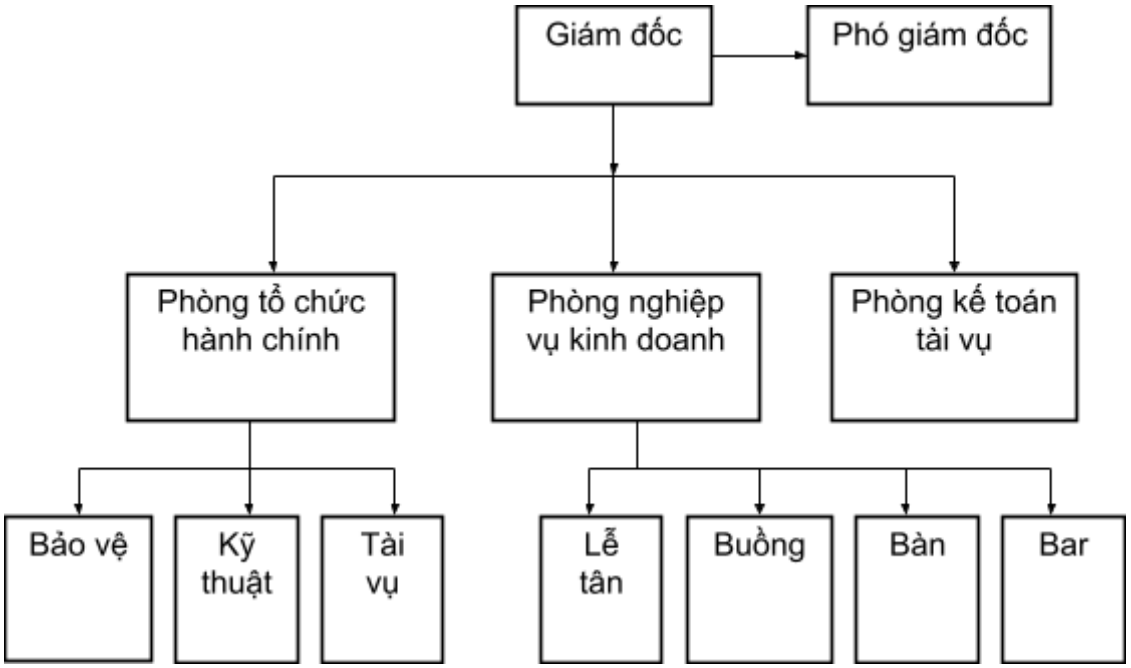
Phụ trách bộ phận ký

Chữ ký của nhân viên

Phụ lục 6*: Kết quả đánh giá nhân viên năm 2009 của khách sạn Thương mại*

Chỉ tiêu / Xếp loại	Năm 2008		Năm 2009		So sánh năm 2009/2008	
	SL	%	SL	%	±	%
Loại A	68	53,97	72	54,54	4	5,88
Loại B	34	26,98	43	32,58	9	26,47
Loại C	22	17,46	17	12,88	(5)	(22,73)
Loại D	2	1,59	0	0	(2)	(100)
Tổng số lao động	126		132			

Phụ lục 7*: Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của khách sạn*



Phụ lục 8: ***Kết quả kinh doanh của khách sạn Thương mại năm 2008 – 2009***

Các chỉ tiêu	Đơn vị	2008	2009	So sánh năm 2009/2008	
				±	%
1. Tổng doanh thu	Trđ	13.600	14.800	1200	108,82
- Doanh thu lưu trú	Trđ	7.002	7.660	658	109,4
Tỷ trọng	%	51,49	51,76	0,3	-
- Doanh thu ăn uống	Trđ	5.630	6.035	405	107,19
Tỷ trọng	%	41,40	40,78	(0,6)	-
- Doanh thu các dịch vụ khác	Trđ	968	1.105	137	114,15
Tỷ trọng	%	7,12	7,47	0,3	-
2. Tổng chi phí	Trđ	11.100	21.650	1.550	113,96
Tỷ suất chi phí	%	81,62	85,47	3,85	-
3. Tổng số lao động	Người	128	132	4	103,13
- Lao động trực tiếp	Người	98	103	5	105,10
Tỷ trọng	%	76,56	78,03	1.47	-
4. **Lương BQ 1 người/tháng**	Trđ	2.70	2.92	0.22	8.15
5. Năng suất lao động	Trđ	153,13	174,24	21,11	113,79
- NSLĐ trực tiếp	Trđ	138,76	143,68	4,92	3,55
6. Nộp ngân sách nhà nước	Trđ	985	1.175	190	119,29
7. Lợi nhuận	Trđ	2.500	2150	(350)	14,04
Tỷ suất lợi nhuận	%	18,38	14,53	(3,9)	-

Phụ lục 9: ***Trình độ và cơ cấu lao động của khách sạn Thương mại***

Các bộ phận	Số lượng	Giới tính		Tuổi TB	Trình độ văn hóa			Trình độ ngoại ngữ		
		Nam	Nữ		ĐH	CĐ	TC	B	C	Sau C
Ban Giám Đốc	5	3	2	45	5	-	-	-	3	2
Phòng HC - KT	16	9	7	40	8	7	1	9	7	-
Bộ phận lễ tân	14	3	11	22	7	5	2	7	5	2
Bộ phận buồng	26	4	22	36	-	5	21	26	-	-
Bộ phận nhà hàng	50	18	32	22	30	15	5	36	14	-
Bộ phận khác	7	3	4	27	-	5	2	5	2	-
Tạp vụ, bảo vệ	8	3	5	27	-	-	8	-	-	-
Bộ phận kỹ thuật	6	6	-	38	1	4	1	6	-	-
Tổng số lao động	132	49	83		51	41	40	89	31	4

Human Resource Management

Introduction

The Human Resources Management (HRM) function includes a variety of activities, and key among them is deciding what staffing needs you have and whether to use independent contractors or hire employees to fill these needs, recruiting and training the best employees, ensuring they are high performers, dealing with performance issues, and ensuring your personnel and management practices conform to various regulations. Activities also include managing your approach to employee benefits and compensation, employee records and personnel policies. Usually small businesses (for-profit or nonprofit) have to carry out these activities themselves because they can't yet afford part- or full-time help. However, they should always ensure that employees have -- and are aware of -- personnel policies which conform to current regulations. These policies are often in the form of employee manuals, which all employees have.

Note that some people distinguish a difference between HRM (a major management activity) and HRD (Human Resource Development, a profession). Those people might include HRM in HRD, explaining that HRD includes the broader range of activities to develop personnel inside of organizations, e.g., career development, training, organization development, etc.

There is a long-standing argument about where HR-related functions should be organized into large organizations, eg, "should HR be in the Organization Development department or the other way around?"

The HRM function and HRD profession have undergone tremendous change over the past 20-30 years. Many years ago, large organizations looked to the "Personnel Department," mostly to manage the paperwork around hiring and paying people. More recently, organizations consider the "HR Department" as playing a major role in staffing, training and helping to manage people so that people and the organization are performing at maximum capability in a highly fulfilling manner.

Recently, the phrase "talent management" is being used to refer the activities to attract, develop and retain employees. Some people and organizations use the phrase to refer especially to talented and/or high-potential employees. The phrase often is used interchangeably with the field of Human Resource Management -- although as the field of talent management matures, it's very likely there will be an increasing number

of people who will strongly disagree about the interchange of these fields. For now, this Library uses the phrases interchangeably.

Employee evaluation

An organization needs constantly to take stock of its workforce and to assess its performance in existing jobs for three reasons:

- To improve organizational performance via improving the performance of individual contributors (should be an automatic process in the case of good managers, but (about annually) two key questions should be posed: what has been done to improve the performance of a person last year? and what can be done to improve his or her performance in the year to come?).

- To identify potential, i.e. to recognize existing talent and to use that to fill vacancies higher in the organization or to transfer individuals into jobs where better use can be made of their abilities or developing skills.

- To provide an equitable method of linking payment to performance where there are no numerical criteria (often this salary performance review takes place about three months later and is kept quite separate from 1. and 2. but is based on the same assessment).

On-the-spot managers and supervisors, not HR staffs, carry out evaluations. The personnel role is usually that of:

- Advising top management of the principles and objectives of an evaluation system and designing it for particular organizations and environments.

- Developing systems appropriately in consultation with managers, supervisors and staff representatives. Securing the involvement and cooperation of appraisers and those to be appraised.

- Assistance in the setting of objective standards of evaluation / assessment, for example:

+ Defining targets for achievement;

+ Explaining how to quantify and agree objectives;

+ Introducing self-assessment;

+ Eliminating complexity and duplication.

- Publicizing the purposes of the exercise and explaining to staff how the system will be used.

- Organizing and establishing the necessary training of managers and supervisors who will carry out the actual evaluations/ appraisals. Not only training in principles and procedures but also in the human relations skills necessary. (Lack of confidence in their own ability to handle situations of poor performance is the main weakness of assessors.)

- Monitoring the scheme - ensuring it does not fall into disuse, following up on training/job exchange etc. recommendations, reminding managers of their responsibilities.

Full-scale periodic reviews should be a standard feature of schemes since resistance to evaluation/ appraisal schemes is common and the temptation to water down or render schemes ineffectual is ever present (managers resent the time taken if nothing else).

Basically an evaluation / appraisal scheme is a formalization of what is done in a more casual manner anyway (e.g. if there is a vacancy, discussion about internal moves and internal attempts to put square pegs into 'squarer holes' are both the results of casual evaluation). Most managers approve merit payment and that too calls for evaluation. Made a standard routine task, it aids the development of talent, warns the inefficient or uncaring and can be an effective form of motivation.

Quản lý nguồn nhân lực

Giới thiệu

Các chức năng quản trị nhân sự (HRM) bao gồm nhiều hoạt động, và quan trọng trong số đó là quyết định biên chế cần những gì bạn có và xem có sử dụng nhà thầu độc lập hoặc thuê nhân viên để điền vào những nhu cầu này, tuyển dụng và đào tạo các nhân viên tốt nhất, đảm bảo chúng được cao biểu diễn, giao dịch với các vấn đề hiệu suất, và đảm bảo nhân viên của bạn và thực hành quản lý phù hợp với các quy định khác nhau. Các hoạt động bao gồm cả quản lý phương pháp tiếp cận của bạn để lợi ích của nhân viên và bồi thường, hồ sơ nhân viên và chính sách nhân. Các chính sách này thường ở dạng sổ tay hướng dẫn nhân viên, mà tất cả nhân viên có. Tuy nhiên, họ luôn luôn phải đảm bảo rằng nhân viên có - và nhận thức được - chính sách nhân sự phù hợp với các quy định hiện hành.Thông thường các doanh nghiệp nhỏ (đối với lợi nhuận hoặc phi lợi nhuận) có để thực hiện các hoạt động này chính họ bởi vì họ có thể chưa đủ khả năng hoặc bán thời gian giúp đỡ đầy đủ.

Lưu ý rằng một số người phân biệt sự khác nhau giữa HRM (một hoạt động quản lý chính) và triển nguồn nhân lực (nguồn nhân lực, một nghề). Những người có thể quản lý nguồn nhân lực trong triển nguồn nhân lực, giải thích rằng phát triển nguồn nhân lực bao gồm phạm vi rộng hơn các hoạt động để phát triển nhân sự bên trong của các tổ chức, ví dụ như, phát triển nghề nghiệp, đào tạo, tổ chức phát triển.... Có một-đối số dài đứng về nơi liên quan đến chức năng nhân sự cần được tổ chức thành các tổ chức lớn, ví dụ, "Nhân sự phải ở trong bộ phận phát triển tổ chức hoặc cách tổ chức khác xung quanh?"

Chức năng quản trị nhân sự và nghề nghiệp triển nguồn nhân lực có những thay đổi to lớn trong những năm qua 20-30. Nhiều năm trước, các tổ chức lớn nhìn nhận chủ yếu là để quản lý các giấy tờ trên và trả tiền thuê người dân. Gần đây hơn, các tổ chức xem xét "Phòng Nhân sự" như đóng một vai trò quan trọng trong biên chế, đào tạo và giúp đỡ để quản lý con người như vậy mà mọi người và tổ chức được thực hiện tối đa khả năng hoàn thành trong một cách thức rất cao.

Một số người dân và các tổ chức sử dụng cụm từ để chỉ tài năng đặc biệt hoặc nhân viên tiềm năng cao. Gần đây, cụm từ "quản lý nhân tài" đang được sử dụng để chỉ các hoạt động để thu hút, phát triển và giữ chân nhân viên. cụm từ thường được sử dụng thay thế cho nhau với các lĩnh vực quản lý nhân sự - mặc dù như các lĩnh vực quản lý tài năng trưởng thành, nó rất có khả năng sẽ có một số lượng ngày càng tăng

của những người mạnh mẽ sẽ không đồng ý về việc trao đổi các lĩnh vực này. Hiện nay, Thư viện này sử dụng các cụm từ thay thế cho nhau.

Đánh giá ứng viên

Một tổ chức cần thường xuyên đưa ra nhận xét về đội ngũ lao động của mình và đánh giá hiệu quả của họ trong công việc đang làm với ba lý do:

- Cải thiện hiệu suất của tổ chức thông qua việc cải thiện hiệu suất của những đóng góp cá nhân (trong trường hợp nhà quản lý tốt thì nó là quá trình tự động, nhưng có hai câu hỏi then chốt cần được đặt ra: một nhân viên đã thực hiện được những gì để cải thiện hiệu suất trong năm ngoái và anh ta hoặc cô ta sẽ thực hiện được những gì trong năm tới?)

- Để xác định các tiềm năng, tức là công nhận tài năng hiện có và phải sử dụng để bổ nhiệm vào những vị trí cao hơn trong tổ chức hoặc luân chuyển cá nhân sang các vị trí công việc khác mà họ có thể phát huy và phát triển hết khả năng, kỹ năng của mình.

- Cung cấp một phương pháp khách quan công bằng để thực hiện kết nối thanh toán mà không có tiêu chí số (khoảng sau 3 tháng có thể xem lại việc thực hiện tiền lương này thường xuyên và được giữ tách biệt với lần 1 và 2…).

Các nhà quản lý và các giám sát không phải là những người thực hiện đánh giá. Vai trò của họ thường là:

- Quản lý tư vấn các nguyên tắc và mục tiêu của một hệ thống đánh giá và thiết kế nó cho các tổ chức nói riêng.

- Phát triển hệ thống một cách thích hợp với sự tư vấn quản lý, giám sát và đại diện nhân viên, đảm sự tham gia và hợp tác của các thẩm định viên và những người được thẩm định.

- Hỗ trợ trong việc thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá một cách khách quan. Ví dụ: xác định mục tiêu công việc, giải thích làm thế nào để xác định số lượng các mục tiêu, hướng dẫn nhân viên tự đánh giá, loại bỏ sự phức tạp và nhân bản.

- Công bố mục đích của hệ thống và giải thích cho nhân viên cách sử dụng hệ thống như thế nào.

- Tổ chức và thành lập đào tạo các nhà quản lý, giám sát, những người sẽ tiến hành đánh giá thực tế. Không chỉ đào tạo về các nguyên tắc, trình tự mà còn đào tạo các kỹ năng quan hệ con người cần thiết. (Thiếu tự tin vào khả năng của mình để xử lý các tình huống về hiệu suất kém là điểm yếu chính của giám định viên.)

- Giám sát chương trình - đảm bảo nó không bị bỏ rơi, theo dõi, đào tạo, trao đổi các kiến nghị… về công việc, nhắc nhở các nhà quản lý về trách nhiệm của mình.

Ngày nay, các doanh nghiệp đã trả lương theo năng lực và hiệu quả công việc nhưng nhiều khi lại không có được tiêu chuẩn kết quả công việc để đánh giá một cách công bằng, hiệu quả công việc của nhân viên. Hậu quả là, mỗi kỳ đánh giá hiệu quả công việc là một lần các cấp quản lý thấy rất khó khăn. Bởi vì không có tiêu chí rõ ràng, nếu đánh giá toàn tốt thì không thể giải trình với cấp trên được "tại sao nhân viên tốt cả mà bộ phận không hoàn thành mục tiêu?", nếu đánh giá nhân viên không đạt thì không biết giải thích với nhân viên thế nào. Thường thì lựa chọn cách đánh giá đồng đều là "khá" tất. Nhưng cách như vậy lại thiếu sự công bằng và không đúng như mục đích đánh giá.