

LỜI GIỚI THIỆU

Nhân lực là một nguồn lực quan trọng nhất của mọi doanh nghiệp. Trong ngành dịch vụ khách sạn điều này ngày càng được khẳng định do sự phát triển mạnh mẽ của của dịch vụ khách sạn. Việc tuyển dụng, thu hút, sử dụng, duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao của các doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng là mối quan tâm của người sử dụng lao động và các nhà quản trị. Tăng năng suất lao động, hiệu quả công việc và lợi nhuận kinh doanh xuất phát từ những chính sách quản lý nguồn nhân lực khoa học và phù hợp. Tất cả chúng ta đều hiểu rằng, thành công hay thất bại trong kinh doanh đều phụ thuộc vào nguồn nhân lực mà doanh nghiệp tuyển vào và sử dụng họ. Nhân viên là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp, nhưng làm thế nào để có được tài sản đó như mong muốn lại là điều mà nhiều nhà quản lý chưa quan tâm đúng mức.

Nhiều doanh nghiệp du lịch đối diện với viễn cảnh với sự thay đổi liên tục nhân sự do không tuyển đúng người, khó bố trí công việc phù hợp, các hoạt động quản lý nguồn nhân lực chưa thích hợp, chưa kích thích sự thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Họ trông chờ vào sự cung cấp nguồn nhân lực của xã hội, của các cơ sở đào tạo. Thật ra đến nay (2010) đã có hàng trăm trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp đào tạo nguồn nhân lực cho ngành du lịch. Song phần lớn khi ra trường chưa đáp ứng hoàn toàn yêu cầu công việc. Một mặt sinh viên mới tốt nghiệp chưa hội tụ đủ kinh nghiệm và chưa quen với cách thức thực hiện công việc cụ thể. Mặt khác các nhà quản trị các doanh nghiệp, người sử dụng lao động phải coi trọng vấn đề quản trị nguồn nhân lực, phải có những chính sách, quan điểm khoa học, tiến bộ về quản trị nguồn nhân lực.

Môn học Quản trị nguồn nhân lực cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản, quan trọng nhất về hệ thống hoạt động quản lý tài nguyên con người. Giáo trình này đặc biệt quan tâm đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch (cơ sở lưu trú, dịch vụ ăn uống...). Giúp cho các nhà quản trị có được những kiến thức và kỹ năng trong việc sử dụng lao động, có khả năng hoạch định, thiết kế những chính sách, có năng lực lãnh đạo, quản lý nhân viên, quản lý công việc một cách hiệu quả nhất. Có thể nói rằng, giáo trình này trở thành một cuốn sách cần được tham khảo đối với tất cả những người làm quản lý trong các cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch.

Tuy nhiên giáo trình không thể đề cập hết những đòi hỏi của thực tế và chắc chắn có những sai sót nhất định, rất mong sự đóng góp của các học sinh, sinh viên, các cán bộ, nhân viên ngành du lịch và các độc giả khác để bộ giáo trình được hoàn chỉnh hơn.

Biên soạn

Phạm Đình Thọ

MỤC LỤC

	Trang
Lời nói đầu.....	1

CHƯƠNG 1. KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Khái niệm.....	6
1.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.....	7
1.3. Ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực.....	8
1.4. Chính sách và kế hoạch nguồn nhân lực.....	9
1.5. Tiến trình quản trị nguồn nhân lực.....	10
1.6. Những quan điểm về quản trị nguồn nhân lực.....	11
1.6.1. Nguồn nhân lực là chi phí hay đầu tư.....	12
1.6.2. Phong cách quản trị nguồn nhân lực.....	13
1.6.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực.....	14
1.6.4. Mục tiêu của doanh nghiệp và của người lao động.....	15
1.6.5. Trách nhiệm của các cấp quản lý về quản trị nguồn nhân lực.....	16
1.7. Câu hỏi ôn tập.....	20

CHƯƠNG 2. HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

2.1. Khái niệm.....	21
2.2. Mục đích.....	21
2.3. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực.....	23
2.4. Nhu cầu nhân sự trong khách sạn, nhà hàng.....	25
2.4.1. Nhu cầu khởi điểm.....	25
2.4.2. Nhu cầu thực tế.....	25
2.4.3. Nhu cầu thay thế.....	26
2.4.4. Nhu cầu kế hoạch.....	26
2.4.5. Nhu cầu đột xuất.....	26
2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạch định nguồn nhân lực.....	26
2.6. Hoạch định số lượng nhân sự.....	28
2.6.1. Phương pháp tiên lượng.....	28
2.6.2. Phương pháp thống kê.....	28
2.6.3. Phương pháp phân tích.....	28
2.6.4. Phương pháp dựa trên năng suất lao động.....	30
2.6.5. Phương pháp định hướng theo doanh thu.....	30
2.6.6. Phương pháp định hướng theo chi phí nhân công.....	31
2.7. Hoạch định chất lượng nhân sự.....	31
2.7.1. Khái niệm.....	31
2.7.2. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực.....	32
2.8. Thăm định công tác hoạch định nguồn nhân lực.....	33
2.9. Tầm nhìn chiến lược trong hoạch định nguồn nhân lực.....	34
2.10. Câu hỏi và bài tập thực hành.....	36

CHƯƠNG 3. TUYỂN DỤNG VÀ DUY TRÌ NGUỒN NHÂN LỰC

3.1.	Tuyển dụng.....	38
3.1.1.	Khái niệm.....	38
3.1.2.	Chính sách tuyển dụng.....	38
3.1.3.	Yêu cầu chung đối với nhân viên phục vụ.....	39
3.1.3.1.	Tiêu chuẩn tuyển dụng.....	39
3.1.3.2.	Kỷ luật lao động.....	40
3.1.3.3.	Những yêu cầu về trình độ hiểu biết của nhân viên.....	40
3.1.3.4.	Những yêu cầu về phẩm chất của nhân viên.....	41
3.1.4.	Quy trình tuyển dụng.....	41
3.1.5.	Thẩm định công tác tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực.....	42
3.2.	Duy trì nguồn nhân lực.....	44
3.2.1.	Mục đích.....	44
3.2.2.	Các yếu tố để duy trì nguồn nhân lực.....	44
3.3.	Thuyên chuyển nhân viên.....	51
3.4.	Thực hiện các thủ tục nghỉ việc cho nhân viên.....	51
3.5.	Mười vấn đề thường gặp trong các khách sạn.....	52
3.5.1.	Không lập kế hoạch nguồn nhân lực.....	52
3.5.2.	Khó tuyển được người giỏi.....	53
3.5.3.	Nhà quản lý và nhân viên né tránh các khóa học.....	54
3.5.4.	Sau đào tạo mọi việc trở lại như cũ.....	54
3.5.5.	Nhân viên giỏi lần lượt ra đi.....	55
3.5.6.	Không xây dựng được quy chế lương hợp lý.....	55
3.5.7.	Khó đánh giá hoặc đề bạt nhân viên.....	56
3.5.8.	Nhân viên thụ động trong công việc.....	57
3.5.9.	Không tái cấu trúc khi cơ cấu tổ chức không còn hợp lý.....	57
3.5.10.	Không cải tiến hoạt động quản trị nguồn nhân lực.....	58
3.6.	Câu hỏi ôn tập.....	59

CHƯƠNG 4. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

4.1.	Khái niệm.....	61
4.2.	Mục đích.....	62
4.3.	Lí do của đào tạo.....	63
4.4.	Lợi ích của đào tạo.....	64
4.5.	Các hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp.....	64
4.6.	Các loại hình đào tạo.....	66
4.7.	Quy trình đào tạo.....	67
4.8.	Kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân.....	68
4.8.1.	Lợi ích của phát triển nghề nghiệp.....	69
4.8.2.	Cách thức phát triển nghề nghiệp.....	70

4.9.	Thẩm định công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	70
4.10.	Câu hỏi ôn tập.....	72

CHƯƠNG 5. TIÊU CHUẨN NĂNG SUẤT, CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC VÀ BỐ TRÍ NHÂN VIÊN

5.1.	Xác định tiêu chuẩn năng suất.....	73
5.1.1.	Năng suất về chỉ tiêu giá trị.....	73
5.1.2.	Năng suất về số lượng khách phục vụ.....	74
5.2.	Xác định tiêu chuẩn chất lượng.....	75
5.3.	Phân tích công việc.....	76
5.4.	Bản mô tả công việc.....	77
5.5.	Xác định nhu cầu bố trí nhân sự.....	78
5.6.	Bảng phân công ca làm việc.....	81
5.7.	Bố trí và giao việc cho nhân viên.....	82
5.8.	Câu hỏi ôn tập.....	84

CHƯƠNG 6. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

6.1.	Mục đích.....	85
6.2.	Nội dung đánh giá.....	86
6.3.	Tiêu chí đánh giá năng lực của nhân viên.....	87
6.4.	Quy trình đánh giá.....	89
6.5.	Phong vấn đánh giá nhân viên.....	91
6.5.1.	Công tác chuẩn bị đánh giá.....	91
6.5.2.	Tiến hành đánh giá.....	92
6.6.	Những điều cần tránh khi đánh giá.....	93
6.7.	Câu hỏi ôn tập.....	94

CHƯƠNG 7. QUAN HỆ LAO ĐỘNG VÀ ĐỘNG VIÊN KHUYẾN KHÍCH NHÂN VIÊN

7.1.	Khái niệm quan hệ lao động.....	95
7.2.	Tổ chức công đoàn.....	95
7.3.	Thỏa ước lao động tập thể.....	96
7.4.	Công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp.....	97
7.4.1.	Đại hội công nhân viên chức.....	97
7.4.2.	Hội đồng xí nghiệp.....	97

7.4.3. Ban thanh tra công nhân viên chức.....	98
7.5. Luật lao động (trích).....	99
7.5.1. Hợp đồng lao động.....	99
7.5.2. Tiền lương.....	101
7.5.3. Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi.....	102
7.6. Động lực làm việc và sự thỏa mãn của nhân viên.....	103
7.6.1. Những nguyên tắc về chế độ động viên, khuyến khích.....	105
7.6.2. Điều tiết thái độ - thúc đẩy nhân viên.....	106
 Tài liệu tham khảo.....	 107

TaiLieu.vn

CHƯƠNG 1.

KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

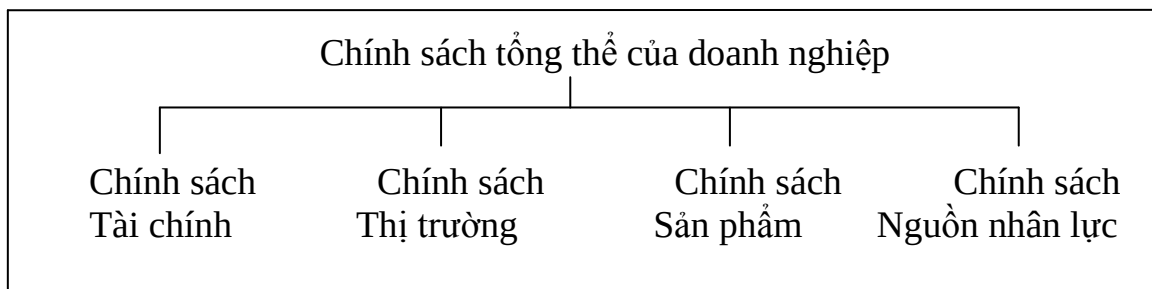
Mục tiêu của chương:

Chương này cung cấp cho người học những kiến thức về:

- Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực
- Mục tiêu và ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực
- Chính sách và kế hoạch nguồn nhân lực
- Những quan điểm về quản trị nguồn nhân lực

1.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Từ xa xưa triết học Phương Đông đã coi trọng việc dùng người, do vậy đã có câu “Thiên thời, địa lợi, nhân hòa”, Có nghĩa là muốn làm được việc gì phải có ba yếu tố: thời cơ, địa điểm và con người. Trong kinh doanh, câu này có hàm ý rằng con người là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Chính sách nguồn nhân lực là một phần của chính sách tổng thể của một doanh nghiệp:



Trong sự cạnh tranh quyết liệt của thương trường, để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp du lịch, khách sạn của chúng ta cần có những người luôn sát cánh cùng nghĩ cùng làm để đạt được các mục tiêu kinh doanh. Tuy nhiên trên thực tế điều này không hề đơn giản.

Hiện nay rất nhiều chủ doanh nghiệp hay các giám đốc luôn trăn trở làm thế nào để có được đội ngũ nhân viên có năng lực, đầy nhiệt huyết, gắn bó và đóng góp thật nhiều cho doanh nghiệp. Tuy vậy nhiều người vẫn lúng túng trong việc tạo dựng và duy trì đội ngũ nhân viên giỏi.

Điều này do nhiều nguyên nhân, song hai nguyên nhân chủ yếu đó là:

- Chủ doanh nghiệp hoặc giám đốc không hiểu hoặc hiểu sai về vai trò và chức năng của quản trị nguồn nhân lực.
- Chủ doanh nghiệp thiếu công cụ để rà soát các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, để từ đó xác định được những vấn đề đang vướng mắc và tìm ra các giải pháp khắc phục.

Mọi thành công trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp du lịch - khách sạn, nhà hàng phụ thuộc hoàn toàn vào yếu tố con người. Vì vậy sử dụng nguồn nhân lực như thế nào, quản lý họ ra sao là công việc hết sức quan trọng của nhà quản trị. Trong quan hệ sản xuất, con người là tài nguyên vô giá, là lực lượng lao động có tính quyết định đối với hiệu quả kinh doanh. Sự hình thành một sản phẩm và chất lượng của nó phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn nhân lực.

Khi sản phẩm, dịch vụ của khách sạn đến tay khách hàng có được khách hàng ưa thích hay không, nó mang lại lợi nhuận như thế nào, đặt ra cho nhà quản trị những câu hỏi: Chúng ta đã sử dụng ai, sử dụng như thế nào, chúng ta đã tạo ảnh hưởng như thế nào đến những người tạo ra sản phẩm và cung cấp sản phẩm cho khách hàng.

Nhân sự là một trong những nguồn lực hoạt động của khách sạn. Họ là những đồng nghiệp hợp lực trên mọi phương diện, tạo thành một dây chuyền năng động, hỗ trợ và tác động lẫn nhau nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp là lợi nhuận. Để đạt được điều đó khách sạn phải tuyển và sử dụng nhân viên hợp lý cả về số lượng lẫn chất lượng.

Như vậy, quản trị nguồn nhân lực là một tiến trình bao gồm các chính sách và hoạt động về tuyển dụng, thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực một cách hợp lý, khoa học để đạt tối ưu mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp và mục tiêu nghề nghiệp của người lao động.

1.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các bộ phận và trong toàn bộ khách sạn.

Quản trị nguồn nhân lực nhằm đạt được hai mục tiêu cơ bản:

- **Mục tiêu kinh tế:** Quá trình tuyển mộ, bố trí và sử dụng con người hợp lý về số lượng, trình độ và khả năng sẽ giảm được chi phí nhân công. Con người làm việc đúng vị trí phù hợp với năng lực chuyên môn sẽ tạo ra hiệu quả công tác cao. Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực sẽ tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực tốt không gây thất thoát nguyên liệu, tài sản được bảo quản tốt và sử dụng có hiệu quả, không lãng phí thời gian lao động dẫn đến việc giảm chi phí sản xuất, tăng hiệu quả kinh tế. sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực sẽ nâng cao tính hiệu quả của tổ chức, doanh nghiệp.
- **Mục tiêu xã hội:** Công tác quản lý nguồn nhân lực tốt, nghĩa là làm cho nhân viên thỏa mãn và hài lòng trong các mối quan hệ. Thông qua công tác quản lý nguồn nhân lực, quyền lợi của người lao động được quan tâm, nhân viên được giáo dục, đào tạo, họ nhận thấy mình được thừa nhận và tôn trọng trong tập thể cộng đồng. Công tác quản lý nguồn nhân lực tốt, công nhân viên không có cơ hội, điều kiện hoặc không có ý định tham gia vào các hoạt động tiêu cực phản lại tập thể,

phản lại xã hội. Ngược lại nó còn làm cho con người nâng cao được ý thức, phát triển được nhân cách, góp phần làm cho xã hội lành mạnh và hoàn thiện hơn. Quản lý nguồn nhân lực tốt đồng nghĩa với việc đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của người lao động, tạo điều kiện để họ phát huy tối đa năng lực cá nhân cho doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực còn nhằm mục tiêu đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với khách sạn của mình.

Như vậy, về mặt kinh tế quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp (du lịch, khách sạn, nhà hàng) khai thác các khả năng tiềm tàng của nhân viên, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về quản trị nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa khách sạn, nhà hàng và người lao động.

1.3. Ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

Nghiên cứu về các vấn đề Quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua đội ngũ lao động. Một nhà quản trị có thể lập kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống, cơ chế quản lý hiện đại v.v.v.. nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng công việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc.

Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa đồng với mọi người, biết cách thu hút người khác làm theo mình. Nhiều khi các nhà quản trị có thể mạnh trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật, có ưu thế trong việc lập kế hoạch và đề ra các chiến lược kinh doanh, nhưng lại không được đào tạo hoàn chỉnh trong cách lãnh đạo nhân viên. Họ điều khiển giỏi và giành nhiều thời gian làm việc với các thiết bị, máy móc, khách hàng mà quên làm việc với nhân viên của mình. Một nhà lãnh đạo giỏi cần phải giành nhiều thời gian nghiên cứu giải quyết các vấn đề nhân sự.

Quản trị nhân sự giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung, biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết thu hút nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên có hiệu quả, biết cách phối hợp mục tiêu của khách sạn với mục tiêu của cá nhân của nhân viên.

Trên thế giới hiện nay, tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực ngày càng được nâng cao. Các doanh nghiệp phải đối đầu với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường, trong khi đó nhu cầu của người lao động ngày càng tăng cả về trình độ, năng lực cũng như đời sống vật chất và tinh thần.

Ở Việt Nam quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường đã bộc lộ nhiều yếu kém trong quản lý kinh tế, trong đó quản lý nguồn nhân lực yếu kém là nguyên nhân quan trọng làm cản trở sự phát triển của nền kinh tế. Chúng ta có nguồn lao động dồi dào nhưng chưa lành nghề, chưa đáp ứng được sự phát triển của khoa học công nghệ. Đội ngũ lao động trong ngành du lịch chưa được đào tạo tốt, nhiều doanh nghiệp du lịch sử dụng nguồn lao động phổ thông, chưa coi trọng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp mình cũng như cho toàn xã hội.

1.4. Chính sách và kế hoạch nguồn nhân lực

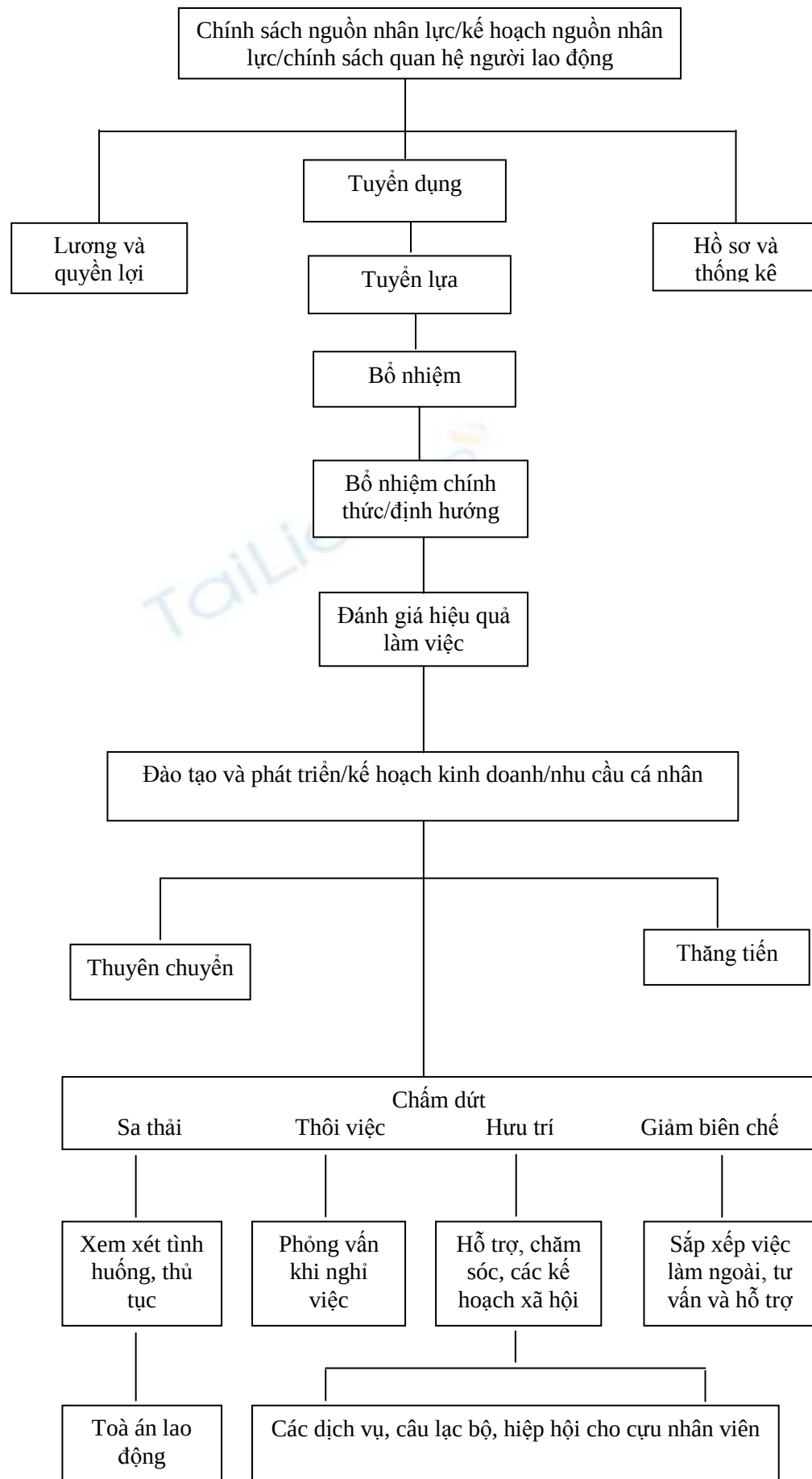
Chính sách và kế hoạch nguồn nhân lực phải gắn liền với chức năng quản lý nhân sự chuyên nghiệp và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Các chính sách nguồn nhân lực nên năng động, cùng thay đổi và dẫn đến sự thay đổi về hành vi của lực lượng lao động và của tổ chức doanh nghiệp. Chức năng của quản trị nhân sự được hợp nhất hoàn toàn với hoạt động của khách sạn. Điều này liên quan đến việc khai thác tiềm năng, trí tuệ của nhân viên để hoạt động của khách sạn đạt hiệu quả, nhưng đồng thời cũng liên quan đến việc đảm bảo doanh nghiệp hoặc khách sạn có trách nhiệm đầy đủ với tất cả cán bộ, nhân viên của mình. Những người làm công tác nhân sự có trách nhiệm thực hiện các hoạt động quản trị nguồn nhân lực để doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất bằng cách đảm bảo các điều kiện làm việc để có thể thu hút, duy trì, khuyến khích và giành được sự tận tâm của lực lượng lao động phù hợp.

Quản lý nhân sự hiệu quả đòi hỏi tính sáng tạo trong việc giành phần lớn lực lượng lao động sẵn có. Do đó các chính sách nhân sự tốt có thể đóng góp to lớn vào thành công của hoạt động kinh doanh. Các nhà quản trị thực sự làm việc có hiệu quả bằng chính các chính sách đó.

Vai trò của bộ phận nhân sự là hỗ trợ liên tục và cung cấp tốt nhất nguồn nhân lực cho các bộ phận kinh doanh, phục vụ. Chính sách và kế hoạch nguồn nhân lực bao gồm tất cả các hoạt động, hệ thống quản trị mà các nhà làm công tác quản lý (dù là quản lý chức năng hay quản lý nhân sự) đều có trách nhiệm phối hợp tổ chức thực hiện tốt nhằm đạt hiệu quả cao nhất mục tiêu kinh doanh của khách sạn.

Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm chính trước ban giám đốc khách sạn về việc thiết kế, đề xuất các chính sách quản trị nguồn nhân lực. Các chính sách đó phải nằm trong tổng thể các chính sách của khách sạn.

Các chính sách quản trị nguồn nhân lực bắt đầu từ các kế hoạch thu hút, duy trì nguồn nhân lực và các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực sau này của khách sạn.



1.5. Tiến trình quản trị nguồn nhân lực

Tiến trình quản trị nguồn nhân lực là một hệ thống các hoạt động của nhà quản trị nhằm cung cấp cho doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng:

- Đúng người
- Vào đúng công việc, đúng vị trí
- Và đúng lúc

để không gây lãng phí về thời gian, tiền bạc và con người để từ đó đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Đó là nhiệm vụ hết sức quan trọng của cán bộ quản lý đặc biệt là cán bộ phụ trách nhân sự của doanh nghiệp.

Để đạt được mục đích trên, các nhà quản trị bao gồm cả cán bộ tổ chức, nhân sự và cán bộ chức năng phụ trách các bộ phận kinh doanh phục vụ phải thực hiện hàng loạt các hoạt động liên quan đến nguồn nhân lực. Tùy theo từng vị trí, chức năng mà các cán bộ quản lý trực tiếp thực hiện hoặc tham gia thực hiện các hoạt động đó.

Các hoạt động trong tiến trình quản trị nhân sự bao gồm:

- Hoạch định nguồn nhân lực
- Phân tích và mô tả công việc
- Tuyển dụng nhân lực
- Phỏng vấn
- Lựa chọn nhân viên
- Ký kết hợp đồng lao động
- Hội nhập nhân viên mới
- Định hướng công việc, nghề nghiệp
- Lưu giữ hồ sơ nhân viên
- Đào tạo và phát triển nhân sự
- Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên
- Quản trị tiền lương, tiền thưởng
- Quản trị các vấn đề phúc lợi
- Thu hút người lao động tham gia quản lý doanh nghiệp
- Thực hiện các thủ tục cho nhân viên chuyển chuyên công việc
- Giải quyết các vấn đề về khiếu nại của nhân viên
- Thực hiện các thủ tục nghỉ việc, nghỉ hưu, nghỉ phép, nghỉ không lương
- Khen thưởng và kỷ luật nhân viên
- Chương trình chăm sóc sức khỏe, y tế
- Các chương trình thúc đẩy sáng kiến cải tiến công việc

1.6. Những quan điểm về quản trị nguồn nhân lực

Nói đến quản trị nguồn nhân lực các doanh nghiệp thường quan tâm đến 5 quan điểm chủ yếu sau:

- Coi nhân lực là chi phí hay đầu tư?
- Chú trọng quản lý hành chính hay khai thác và phát triển nguồn nhân lực?

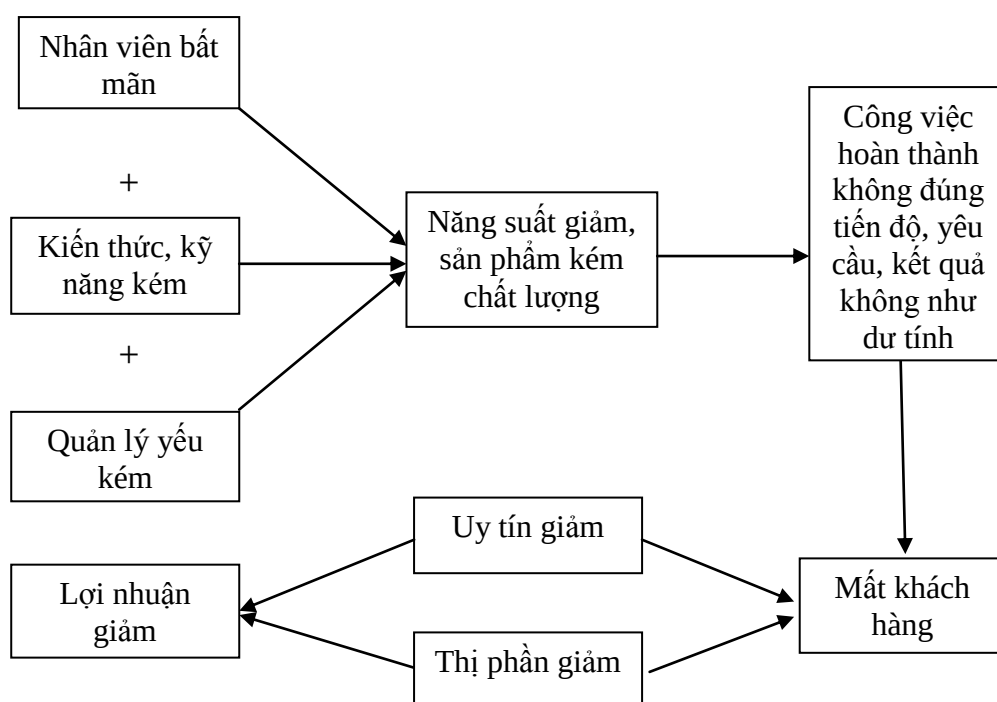
- Phải chăng quản trị nguồn nhân lực chỉ mang chức năng phục vụ các hoạt động khác của doanh nghiệp?
- Liệu quản trị nguồn nhân lực chỉ nhằm đạt được những mong muốn của chủ doanh nghiệp?
- Quản trị nguồn nhân lực chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự?

1.6.1. Nguồn nhân lực là chi phí hay đầu tư

Nhân lực là một nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Là chủ doanh nghiệp, hay những người làm công tác quản lý, chúng ta cần phải đầu tư thích đáng để xây dựng và phát triển một nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Trong nền kinh tế hiện nay, các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành sang đầu tư vào nguồn nhân lực để tạo lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và hiệu quả cao hơn.

Nếu chúng ta coi nhân lực là một nguồn chi phí thì trước mắt chỉ giải quyết được khó khăn về vấn đề tài chính như lương bổng nhưng hậu quả lâu dài sẽ hết sức nặng nề đối với doanh nghiệp và các nhà quản lý. Nếu chúng ta không đầu tư vào nguồn nhân lực thích đáng như không đào tạo, bồi dưỡng, không có chế độ đãi ngộ thỏa đáng, không tạo điều kiện làm việc tốt thì hậu quả có thể là:



1.6.2. Phong cách quản lý nguồn nhân lực

Trên thực tế có hai phong cách quản lý nguồn nhân lực. Đó là quản lý hành chính và quản lý khai thác và phát triển nguồn nhân lực. Là chủ doanh nghiệp hay những người quản lý doanh nghiệp, chúng ta nên quản lý khai thác và phát triển hơn là quản lý hành chính.

Quản lý hành chính chỉ có tác dụng khi công nghệ sản xuất, phục vụ chỉ sử dụng lao động giản đơn và chỉ những nhân viên thích bị quản lý hơn là muốn được tham gia.

Trong các doanh nghiệp này, nhân viên thực hiện công việc theo hợp đồng lao động đã ký và được chủ doanh nghiệp trả tiền lương và các khoản phúc lợi theo quy định của luật lao động. Khi quyết định các chính sách mới, chủ doanh nghiệp sẽ phổ biến đến người lao động. Các cấp quản lý thực hiện việc đánh giá năng lực làm việc, tăng lương, khen thưởng theo định kỳ (nếu có) và thông báo kết quả cho người lao động.

Quản trị nhân sự theo quan điểm khai thác và phát triển thích hợp với các doanh nghiệp có công nghệ sản xuất tiên tiến và sử dụng nhiều chất xám, nhiều kỹ năng như ngành du lịch, thông tin, tài chính.v.v... Quan điểm này sẽ kích thích sự sáng tạo và sự tham gia đóng góp của đội ngũ nhân viên.

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	
THEO QUAN ĐIỂM HÀNH CHÍNH	THEO QUAN ĐIỂM KHAI THÁC VÀ PHÁT TRIỂN
- Nhu cầu tuyển dụng, đề bạt, chuyển chuyển nhân viên do chủ doanh nghiệp/giám đốc đưa ra, Cán bộ nhân sự chỉ làm nhiệm vụ tổ chức thực hiện	- Nhu cầu tuyển dụng, đề bạt, chuyển chuyển hay sa thải nhân viên dựa trên kế hoạch nhân sự được lập hàng năm căn cứ vào chiến lược và kế hoạch kinh doanh
- Đào tạo được coi là một khoản chi phí, do đó đào tạo chủ yếu chỉ để giải quyết vướng mắc nhất thời - Không lập kế hoạch đào tạo, không dựa trên nhu cầu công việc, hiệu quả làm việc	- Kế hoạch, chương trình đào tạo xây dựng trên cơ sở phân tích nhu cầu đào tạo ngắn hạn hay dài hạn có tính đến việc ứng dụng kết quả đào tạo vào công việc thực tế - Đào tạo được coi là cách thức để phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp
- Lương và các chế độ phúc lợi là một thủ tục quan hệ thuê mướn lao động - Căn cứ để xem xét chế độ chủ yếu chỉ dựa vào thâm niên công tác	- Hệ thống tiền lương thể hiện tính cạnh tranh trong ngành, thu hút và khuyến khích nhân viên giỏi - Cơ sở tính lương, thưởng dựa trên hiệu quả làm việc của nhân viên - Bên cạnh các phúc lợi, còn có nhiều chính sách ưu đãi động viên nhân viên phát huy năng lực, gắn bó lâu dài

- Nhân viên chủ yếu làm công việc sự vụ do cấp trên giao - Cấp trên rất ít khi ủy thác công việc cho cấp dưới - Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên là một thủ tục theo định kỳ và kết quả đánh giá chỉ để xem xét tăng lương, thưởng	- Mục tiêu phát triển nhân viên nằm trong mục tiêu phát triển doanh nghiệp - Nhân viên chủ động học hỏi và làm việc để nâng cao năng lực cá nhân, của nhóm có ý thức trách nhiệm chung, mong muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp - Quan hệ làm việc dựa trên sự hợp tác và tin tưởng
--	---

1.6.3. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Là những người quản lý, chúng ta nhìn nhận thế nào về vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với các hoạt động kinh doanh, phục vụ của doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng.

Hãy xem xét tình huống sau:

Ông Thắng vừa được bổ nhiệm vào chức vụ Trưởng phòng Tổ chức nhân sự của khu du lịch Thái Sơn. Khi trao đổi công việc với ông Đạt giám đốc, ông Thắng biết rằng vào giữa tháng 12 hàng năm khu du lịch tổ chức cuộc họp giữa ban Giám đốc và các Trưởng phòng, Trưởng bộ phận Nhà hàng, Buồng, Lễ Tân, Lữ hành v.v.v... để đánh giá tình hình kinh doanh trong năm và bàn kế hoạch kinh doanh năm tới.

Ông Thắng rất ngạc nhiên khi biết rằng Trưởng phòng Tổ chức nhân sự là người duy nhất không được mời tham gia một cuộc họp quan trọng như vậy. Khi hỏi lý do, ông Đạt đã trả lời rằng: "Từ trước tới nay tôi thấy thật sự không cần thiết để trưởng phòng tổ chức nhân sự mất nhiều thời gian tham gia những cuộc họp đó. Bộ phận nhân sự không liên quan trực tiếp đến việc kinh doanh, phục vụ, mà chỉ thực hiện các công việc thủ tục hành chính cho các bộ phận khi có yêu cầu".

Thực hành ứng dụng 1:

Nếu Bạn là ông Thắng, Bạn có đồng ý với câu trả lời của ông Đạt không? Tại sao?

Những người phụ trách nhân sự cần phải nắm đầy đủ thông tin về tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mình để chủ động trong việc sắp xếp nhân sự và lập kế hoạch cho các hoạt động quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Nếu bộ phận nhân sự không nắm được chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp trong thời gian tới thì khó xác định được nhu cầu nhân lực của các bộ phận, khó có thể đề bạt, chuyển chuyển, và đào tạo nhân lực một cách phù hợp, v.v.v...

Quản trị nguồn nhân lực là một tiến trình các hoạt động nhằm cung cấp cho doanh nghiệp đúng người, đúng vị trí, đúng công việc và đúng lúc.

Chính vì vậy:

- Quản trị nguồn nhân lực là sự kết nối quản trị nhân lực với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp (du lịch, khách sạn, nhà hàng) nhằm cải thiện kết quả kinh doanh, thúc đẩy tính sáng tạo và linh hoạt trong công việc.
- Bộ phận nhân sự phải được tham gia vào quá trình lập chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp để đảm bảo nguồn nhân lực cho việc đạt các mục tiêu chiến lược trong kinh doanh.
- Bộ phận nhân sự cần phải nắm đầy đủ thông tin về tình hình hoạt động của doanh nghiệp, của các bộ phận để chủ động trong việc sắp xếp nhân sự và lập kế hoạch cho các hoạt động quản trị nhân sự.

1.6.4. Mục tiêu của doanh nghiệp và của người lao động

Là chủ doanh nghiệp hay những người làm công tác quản lý chúng ta nên xác định rằng mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là cân đối và thỏa mãn những mong muốn của cả chủ doanh nghiệp và nhân viên. Chúng ta không nên quan niệm rằng chúng ta phải xây dựng một đội ngũ nhân viên biết vâng lời và làm lợi cho doanh nghiệp mà ít quan tâm đến những ước muốn của họ khi làm việc cho chúng ta.

Có một giám đốc nước ngoài từng nói rằng: “ *Hãy chăm sóc nhân viên của mình hoàn hảo, và khách hàng sẽ tưởng thưởng cho Bạn bằng lợi nhuận tương lai*”.

Khi làm việc cho doanh nghiệp, người lao động cũng có những mong muốn được trả công xứng đáng với những gì họ cống hiến, được đối xử tốt, được đào tạo, học tập, có cơ hội phát triển, thăng tiến v.v.... nếu những mong muốn chính đáng của nhân viên không được thỏa mãn thì những mong đợi của các doanh nghiệp và các nhà quản lý đối với họ cũng khó có thể đạt được. Chúng ta thử xem xét những vấn đề mà cả người sử dụng lao động và người lao động quan tâm là gì?

MONG MUỐN CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	MONG MUỐN CỦA CHỦ DOANH NGHIỆP/GIÁM ĐỐC
- Thu nhập cao và công bằng - Điều kiện làm việc tốt, an toàn - Được đối xử công bằng và nhất quán - Được tham gia vào công việc quan trọng và có tính thách thức - Có cơ hội để tiến bộ - Được đào tạo - Môi trường làm việc tôn trọng	- Thực hiện công việc đúng yêu cầu - Chấp hành đúng nội quy, nguyên tắc và các quy định an toàn lao động - Chủ động sáng tạo - Phát triển kỹ năng và kiến thức - Có tinh thần trách nhiệm - Tham gia vào việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp

1.6.5. Trách nhiệm của cán bộ quản lý về quản trị nguồn nhân lực

Có thể có một số người cho rằng quản trị nguồn nhân lực là phạm vi chuyên trách của bộ phận nhân sự. Điều đó hoàn toàn không đúng.

Bạn hãy xem xét tình huống sau:

Anh Tấn là Tổ trưởng Bàn. Anh làm việc rất tốt nhưng tính tình nóng nảy, thiếu kiềm chế nên hay cãi nhau với mọi người. Sáng nay anh lại to tiếng với ông Huân Trưởng Nhà hàng vì anh cho rằng ông Huân có thành kiến cá nhân nên không đưa anh vào danh sách đề nghị tăng lương đợt này. Ông Huân chẳng giải thích gì cho anh mà gọi ông Hà trưởng phòng tổ chức đến giải quyết sự việc.

Thực hành ứng dụng 2:

Bạn có đồng ý với cách giải quyết của ông Huân không? Tại sao?

Có lẽ ông Huân đã có lý vì cho rằng sự việc nên giải quyết một cách khách quan, vì vậy mời ông Hà là trưởng phòng tổ chức đến giải quyết.

Bạn cũng có lý khi cho rằng ông Huân là người quản lý trực tiếp anh Tấn. Do vậy ông Huân phải là người trực tiếp chịu trách nhiệm về kết quả đánh giá hiệu quả công việc và quyết định không tăng lương cho anh Tấn. Ông Hà là trưởng phòng tổ chức chỉ có thể giải thích về chính sách lương của doanh nghiệp chứ không thể giải thích tại sao anh Tấn không đạt tiêu chuẩn để tăng lương. Ông Huân là người trực tiếp sử dụng lao động, quản lý anh Tấn nên ông có thể giải thích điều này cho anh Tấn. Do vậy ông Huân nên dành thời gian gặp và giải thích cho anh Tấn hiểu tại sao anh không được tăng lương chứ không nên đùn đẩy cho cán bộ tổ chức.

Qua tình huống trên chúng ta thấy rằng không thể cho rằng quản trị nhân lực là trách nhiệm của riêng bộ phận nhân sự mà là của tất cả các nhà quản lý nhất là nhà quản lý trực tiếp. Các nhà quản lý trực tiếp hiểu rõ hơn ai hết về mọi mặt của nhân viên mình. Họ là người trực tiếp đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

Trách nhiệm của các nhà quản lý thể hiện như sau:

Chức năng	Trách nhiệm của cấp quản lý trực tiếp	Trách nhiệm của bộ phận nhân sự
Hoạch định nguồn nhân lực	- Cung cấp mục tiêu của bộ phận mình phụ trách và các yêu cầu về nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu	- Nghiên cứu cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực thích hợp để đáp ứng yêu cầu công việc của các bộ phận
Tuyển dụng	- Cung cấp thông tin về công việc của vị trí cần tuyển dụng - Đặt ra các nhu cầu tuyển dụng - Tham gia phỏng vấn và đánh giá kỹ năng chuyên môn của ứng viên - Đề xuất nên hay không nên	- Lập bản mô tả công việc cho vị trí cần tuyển - Lập yêu cầu tuyển dụng cho từng vị trí - Triển khai tổ chức việc tuyển dụng - Chuẩn bị thủ tục tuyển dụng

	tuyển dụng sau khi thử việc	- Làm các thủ tục tiếp nhận nhân viên mới
Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	- Hoạch định và giám sát quá trình hướng dẫn, huấn luyện và hội nhập - Cung cấp thông tin và phối hợp phân tích nhu cầu đào tạo - Hướng dẫn, kèm cặp và giám sát sau đào tạo - Cung cấp các nguồn lực cần thiết để nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo - Đánh giá hiệu quả đào tạo - Đánh giá và cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết - Cùng với nhân viên lập và thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp - Đề xuất khen thưởng, khuyến khích	- Xây dựng chương trình hội nhập nhân viên mới - Phân tích nhu cầu đào tạo - Lập và triển khai kế hoạch đào tạo - Tổ chức việc ứng dụng kết quả đào tạo - Cập nhật và báo cáo hiệu quả đào tạo - Tư vấn và phát triển nghề nghiệp
Duy trì và quản lý nhân lực	- Giải thích cho nhân viên các chính sách quản lý nguồn nhân lực - Đảm bảo tính công bằng và nhất quán đối với nhân viên - Đề xuất các nguồn lực cần thiết để nhân viên làm việc tốt	- Xây dựng và phổ biến các chính sách quản lý nguồn nhân lực - Tổ chức, hướng dẫn và giám sát việc áp dụng các chính sách quản lý nguồn nhân lực cho các bộ phận chức năng - Tổ chức và quản lý các hoạt động nhằm tạo ra mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp
Quản lý hệ thống thông tin và các điều kiện liên quan đến nguồn nhân lực	- Cung cấp chính xác và kịp thời các thông tin có liên quan đến quản lý nguồn nhân lực - Đề xuất các giải pháp cải thiện sức khỏe, điều kiện làm việc cho nhân viên	- Lưu trữ và cập nhật hồ sơ nhân viên - Cung cấp các trang thiết bị và hướng dẫn an toàn - Tổ chức và quản lý chính sách chăm sóc sức khỏe nhân viên

Như vậy về khía cạnh nào đó, tất cả các nhà quản lý trong doanh nghiệp đều là người quản lý nguồn nhân lực. Cho nên họ cần phải tham gia vào quá trình tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, phát triển và duy trì đội

ngũ nhân viên. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn và hỗ trợ cho các bộ phận khác thực hiện trách nhiệm quản lý đội ngũ nhân viên.

Thực hành ứng dụng 3: Ông Trung là giám đốc khách sạn Hoàng Gia đã hoạt động được 3 năm. Khi mới đi vào hoạt động, khách sạn còn ít khách, nhân viên chỉ có khoảng 10 người. Đến nay Ông đã đầu tư mở rộng khách sạn và có gần 50 nhân viên các nghề. Lúc đầu ông Trung tự mình thực hiện tất cả các công việc liên quan đến quản trị nguồn nhân lực. Hiện nay công việc ngày càng nhiều và ông Trung nhận thấy có nhiều vấn đề chưa ổn trong khách sạn của mình cần phải giải quyết. Một số nhân viên tuyển vào không có chuyên môn, không ai huấn luyện, kỷ luật lao động lỏng lẻo, một số nhân viên việc làm quá ít, nhiều nhân viên có năng lực không được cân nhắc để bổ nhiệm vào vị trí chủ chốt, chế độ tiền lương không công bằng. Ông Trung cảm nhận được sự cần thiết phải có một chuyên gia về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên ông vẫn còn băn khoăn không biết có cần thành lập một phòng Tổ chức nhân sự không.

Câu hỏi:

1. Theo anh/chị khách sạn Hoàng Gia có nên thành lập một phòng tổ chức nhân sự không? tại sao?

Khách sạn Hoàng Gia cần thiết phải thành lập một phòng tổ chức nhân sự hoặc ít nhất phải có một cán bộ phụ trách nhân sự. Bởi vì giám đốc không thể trực tiếp thực hiện hết tất cả các hoạt động quản trị nguồn nhân lực từ công tác hoạch định, đến tuyển dụng, bố trí, duy trì, quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Bộ phận nhân sự sẽ giúp cho giám đốc về việc tuyển đúng người, bố trí đúng công việc, quản lý ngày công, tiền lương và các hoạt động khác để đạt được mục tiêu kinh doanh.

2. Mối quan hệ giữa trưởng phòng tổ chức nhân sự và các trưởng bộ phận trong việc thực hiện các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực như thế nào?

Trưởng các bộ phận cung cấp các thông tin liên quan đến nhu cầu lao động để bộ phận nhân sự thực hiện tốt các hoạt động cung cấp nguồn nhân lực cho các bộ phận. Đồng thời trưởng các bộ phận phối hợp với bộ phận nhân sự trong công tác tuyển dụng, quản lý và sử dụng lao động.

3. Nếu ở vị trí của ông Trung, anh/chị làm gì để giải quyết những khó khăn hiện nay của khách sạn Hoàng Gia?

Nếu ở vị trí ông Trung, trước mắt nên tuyển một cán bộ chuyên trách về nhân sự để giải quyết những vướng mắc hiện thời và sau đó phân tích nhu cầu công việc và xác định việc có cần thiết phải thành lập phòng tổ chức nhân sự không. Điều đó phụ thuộc vào quy mô khách sạn, số lượng cán bộ, nhân viên và khối lượng công việc.

Thực hành ứng dụng 4:

Có ý kiến cho rằng, “ Nguồn nhân lực giống như một loại hàng hóa đặc biệt mà người mua là doanh nghiệp. Nếu họ mua được nguồn nhân lực tốt nhất với giá thấp nhất, thì họ sẽ chỉ sử dụng mà không cần phải đầu tư thêm một khoản chi phí nào”. Theo bạn, ý kiến này có phù hợp với quan điểm coi nhân lực là một nguồn lực cần phải đầu tư thích đáng không? Tại sao?

Ý kiến này đã đúng khi coi nguồn nhân lực là một nguồn lực như những nguồn lực vật chất khác của khách sạn, và khách sạn phải có nguồn nhân lực tốt mới tồn tại và phát triển được. Tuy nhiên sẽ không đúng nếu khai thác một cách triệt để nguồn nhân lực mà thiếu sự đầu tư phát triển. Cái giá phải trả cho cách sử dụng này là mọi nhân viên sẽ ra đi, mang theo tất cả các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm đã tích lũy được để cống hiến cho khách sạn khác. Đây chính là sự lãng phí lớn nhất.

Thực hành ứng dụng 5:

Chị Hồng là Trưởng phòng nhân sự của khách sạn Thanh Thanh. Sáng nay ông Thanh, giám đốc khách sạn yêu cầu chị lập kế hoạch nhân lực cho năm tới. Chị Hồng đề nghị ông Thanh cho xem kế hoạch kinh doanh của khách sạn trong năm tới để trên cơ sở đó xác định nhu cầu nhân lực. Nhưng ông Thanh trả lời rằng, chị nên lấy nhu cầu nhân lực từ trưởng các bộ phận. Bạn có đồng ý với ông Thanh trong cách hành xử nói trên? Vì sao?

Cách hành xử của ông Thanh chứng tỏ ông coi vai trò của Phòng Nhân sự chỉ là tập hợp nhu cầu nhân sự ở các phòng ban, bộ phận chứ không phải là nơi hoạch định chiến lược chung của khách sạn. Ông Thanh cũng không coi trọng việc kế hoạch hóa nguồn nhân lực, mà chỉ chú trọng đến việc đáp ứng các tình huống sự vụ nhất thời phát sinh từ các phòng ban, các bộ phận. Trong trường hợp này đáng lý ra chính ông Thanh phải là người chủ động thảo luận với chị Hồng về mục tiêu của khách sạn trong năm tới. Vì vậy nếu đứng trên quan điểm về vai trò chiến lược của quản trị nguồn nhân lực, bạn sẽ không đồng ý với ông Thanh về cách hành xử như trên.

Thực hành ứng dụng 6:

“ Tôi đã trả lương cao cho nhân viên do vậy họ phải làm đúng những gì mà tôi yêu cầu”. Đây là ý kiến của một chủ khách sạn. Bạn có đồng tình với lập luận như thế không? Hãy giải thích!

Nếu khách sạn trả lương cao thì có thể nhân viên sẽ răm rắp làm theo mệnh lệnh của chủ khách sạn. Nhưng nhiều khách sạn không mong muốn nhân viên làm việc như cỗ máy. Họ mong muốn nhân viên phải năng động và sáng tạo trong công việc. Ngay cả nhân viên họ không chỉ mong muốn có mức lương cao mà còn muốn được phát triển và khẳng định bản thân. Do vậy chủ khách sạn không nên cho rằng, nếu trả lương cao thì nhân

viên sẽ phục tùng mà nên cân nhắc và thỏa mãn các mong muốn khác của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy được quan tâm thì họ sẽ làm việc tích cực hơn.

Thực hành ứng dụng 7:

Anh Dũng, trưởng bộ phận kinh doanh đề nghị cô Hoa, Trưởng bộ phận nhân sự giải thích tại sao bộ phận nhân sự lại cử anh Nam đi học khóa học chăm sóc khách hàng trong khi anh ta chỉ làm công việc cập nhật và lưu trữ thông tin khách hàng. Cô Hoa trả lời rằng, “Bộ phận nhân sự có quyền quyết định cử ai đi đào tạo và việc cử anh Nam đi học là nằm trong kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của khách sạn. Bạn có đồng ý với trả lời của cô Hoa không? Tại sao?

Nhu cầu đào tạo được xác định từ những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng làm việc của nhân viên so với những mong đợi của khách sạn. Đối với nhân viên chỉ có cấp quản lý trực tiếp mới có thể đánh giá chính xác nhu cầu đào tạo của nhân viên. Trưởng bộ phận nhân sự không phải và không thể là người có thể đơn phương phân tích và quyết định nhu cầu đào tạo, mà chỉ chịu trách nhiệm:

- Xây dựng kế hoạch và quy trình đào tạo
- Tư vấn các cách thức và giải pháp đào tạo
- Triển khai thực hiện và giám sát toàn bộ quá trình phân tích nhu cầu đào tạo.

1.7. Câu hỏi ôn tập

1. Tại sao nhiều doanh nghiệp không tạo dựng và duy trì được nguồn nhân lực chất lượng cao?
2. Trách nhiệm của cán bộ quản lý trong khách sạn như thế nào để đạt được mục tiêu kinh tế và xã hội của quản trị nguồn nhân lực?
3. Nếu không đầu tư tủa đáng cho nguồn nhân lực thì hậu quả sẽ như thế nào đối với doanh nghiệp?
4. Phân biệt mục tiêu của Quản trị nguồn nhân lực liên quan tới khách sạn và người lao động?
5. Tại sao cán bộ nhân sự phải nắm được mục tiêu và kế hoạch kinh doanh của toàn khách sạn và của các bộ phận?
6. Thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng hiện nay là gì?