

Nhân sự 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 dịch vụ này. Việc tuyển dụng, thu hút, sử dụng, duy trì nguồn nhân sự chất lượng cao của các doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng là mối quan tâm hàng đầu 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 nhân sự khoa học và phù hợp.

Nhiều doanh nghiệp du lịch đối diện với sự thay đổi liên tục nhân sự do không tuyển đúng người, khó bố trí công việc phù hợp, các hoạt động quản trị nhân lực chưa thích hợp, chưa kích thích sự thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân sự.

Môn học Quản trị nhân sự 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 nhân sự trong bộ phận chế biến món ăn. Giáo trình có 4 chương:

Chương 1. Khái quát về Quản trị nhân sự

Chương 2. Hoạch định nhân sự và phân tích công việc

Chương 3. Tuyển dụng và duy trì nguồn nhân sự

Chương 4. Đào tạo, huấn luyện và đánh giá nhân sự

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.

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

	<i>Trang</i>
1.1. Khái niệm về quản trị nhân sự	12
1.2. Mục tiêu của quản trị nhân sự	12
1.3. Vai trò của quản trị nhân sự	15
1.4. Tiến trình quản trị nhân sự	17
1.5. Chức năng của quản trị nhân sự	17
1.6. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự	19
1.7. Những quan điểm về quản trị nhân sự	21
1.7.1. Nhân sự là nguồn lực cần đầu tư	21
1.7.2. Phong cách quản nhân sự	23
1.7.3. Mong muốn của doanh nghiệp và của người lao động	25
1.7.4. Trách nhiệm của các cấp quản lý về quản trị nhân sự	26
1.8. Cơ cấu tổ chức nhân sự nhà bếp	29
1.9. Nhiệm vụ và quyền hạn	29
1.9.1. Trưởng bộ phận bếp	29
1.9.2. Bếp trưởng	31
1.9.3. Trợ lý bếp trưởng	35
1.9.4. Đầu bếp chính	35
1.9.5. Đầu bếp phụ	36
1.9.6. Tạp vụ	37

CHƯƠNG 2

HOẠCH ĐỊNH NHÂN SỰ VÀ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

	<i>Trang</i>
2.1. Khái niệm về hoạch nhân sự.....	38
2.2. Mục đích của hoạch định nhân sự	39
2.3. Quy trình hoạch định nhân sự.....	41
2.4. Nhu cầu nhân sự của bộ phận bếp	45
2.4.1. Nhu cầu thực tế	45
2.4.2. Nhu cầu tăng thêm	45
2.4.3. Nhu cầu kế hoạch.....	45
2.4.4. Nhu cầu đột xuất	46
2.5. Hoạch định số lượng nhân sự	46
2.5.1. Phương pháp tiên lượng.....	46
2.5.2. Phương pháp thống kê	47
2.5.3. Phương pháp phân tích	48
2.5.4. Phương pháp định hướng theo chi phí nhân công	50
2.5.5. Phương pháp định hướng theo doanh thu.....	50
2.6. Phân tích công việc	51
2.6.1. Khái niệm.....	52
2.6.2. Thông tin để phân tích công việc.....	53
2.6.3. Quy trình phân tích công việc.....	54

CHƯƠNG 3

TUYỂN DỤNG VÀ DUY TRÌ NHÂN SỰ

	<i>Trang</i>
3.1. Tuyển dụng nhân sự.....	57
3.1.1. Khái niệm.....	57
3.1.2. Chính sách tuyển dụng.....	58
3.1.3. Trách nhiệm của bếp trưởng trong tuyển dụng	60
3.1.4. Quy trình tuyển dụng	61
3.2. Duy trì nhân sự.....	68
3.2.1. Mục đích	68
3.2.2. Các yếu tố để duy trì nhân sự	70

CHƯƠNG 4

ĐÀO TẠO, HUẤN LUYỆN VÀ ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ

4.1. Đào tạo nhân sự	74
4.1.1. Khái niệm.....	74
4.1.2. Mục đích của đào tạo	75
4.1.3. Lý do của đào tạo.....	76
4.1.4. Lợi ích của đào tạo.....	78
4.1.5. Quy trình đào tạo	78
4.1.5.1. Sơ đồ tiến trình đào tạo.....	78
4.1.5.2. Quy trình đào tạo	79

4.2. Huấn luyện nhân sự	80
4.3. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên	82
4.3.1. Khái niệm.....	82
4.3.2. Mục đích	82
4.3.3. Quy trình đánh giá	84
4.3.4. Phương pháp đánh giá	87
4.3.4.1. Phương pháp đánh giá theo thang điểm	87
4.3.4.2. Phương pháp đánh giá theo xếp hạng.....	88
4.3.4.3. Phương pháp đánh giá theo ghi chép lưu trữ.....	90
4.3.4.4. Phương pháp đánh giá theo quan sát hành vi	90
4.3.4.5. Phương pháp đánh giá theo mục tiêu	91
4.3.4.6. Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc	92
4.3.5. Những điều cần tránh khi đánh giá.....	92

CHƯƠNG TRÌNH MÔN HỌC

QUẢN TRỊ TÁC NGHIỆP 3

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC BỘ PHẬN CHẾ BIẾN MÓN ĂN

Mã số môn học: MH 19

Thời gian môn học: 30 giờ (Lý thuyết: 30 giờ; Thực hành: giờ)

I. VỊ TRÍ, TÍNH CHẤT CỦA MÔN HỌC

1. Vị trí

Quản trị nguồn nhân lực là một môn học bắt buộc trong chương trình khung trình độ cao đẳng nghề Kỹ thuật chế biến món ăn. Là môn học thuộc nhóm kiến thức chuyên môn về quản lý kinh tế, quản lý các hoạt động kinh doanh hàng ăn trong nhà hàng, khách sạn. Cùng với môn lý thuyết nghiệp vụ chế biến món ăn, môn Quản trị nguồn nhân lực là môn thi tốt nghiệp.

2. Tính chất

Môn học bao gồm nhiều kiến thức và kỹ năng về tổ chức, quản lý và điều hành hoạt động của nguồn nhân lực bộ phận chế biến món ăn. Môn học đòi hỏi sự tư duy, tính toán chính xác từ giảng viên và sinh viên. Giảng viên phải có kiến thức về quản lý kinh tế và kinh nghiệm nghề nghiệp. Sinh viên đã trải qua những môn học, khóa học về nghiệp vụ chế biến món ăn sẽ có khả năng tiếp thu dễ dàng hơn.

II. MỤC TIÊU MÔN HỌC

Sau khi học xong môn học này, người học có thể:

- Kiến thức:

- + Tiếp thu được những kiến thức cơ bản về Quản trị nhân sự.
- + Được trang bị các kiến thức về quản trị nhân sự trong bộ phận chế biến món ăn.
- + Giải thích được những vấn đề cơ bản của quản trị nhân sự trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ ăn uống.
- + Tiếp thu được nền tảng kiến thức hệ thống mang tính thực tiễn cao về quy trình quản trị nhân sự bộ phận chế biến món ăn.
- + Phân tích được những yêu cầu và những yếu tố quyết định đến sự thành công của hoạt động quản trị nhân sự bộ phận chế biến món ăn.
- **Kỹ năng:**
 - + Có khả năng hoạch định, quản lý nhân sự cho bộ phận chế biến món ăn.
 - + Có khả năng hoạch định được các chính sách liên quan đến tuyển dụng, thu hút và duy trì nguồn nhân sự chất lượng cao.
 - + Lập được kế hoạch đào tạo, huấn luyện nhân sự.
 - + Vận dụng các phương pháp đánh giá nhân sự hiệu quả.
- **Thái độ:**
 - + Làm việc với sự hiểu biết, tăng tinh thần trách nhiệm đối với hoạt động quản trị tại các doanh nghiệp du lịch.

III. NỘI DUNG MÔN HỌC

1. Nội dung tổng quát và phân bổ thời gian

Số TT	Tên chương mục	Thời gian (giờ)			Kiểm tra (LT hoặc TH)
		Tổng số	Lý thuyết	Thực hành, Bài tập	
I.	Chương 1: Khái quát về Quản trị nhân sự	7.5	7.5		

	1.1. Khái niệm về quản trị nhân sự 1.2. Mục tiêu của quản trị nhân sự 1.3. Vai trò của quản trị nhân sự 1.4. Tiến trình quản trị nhân sự 1.5. Chức năng của quản trị nhân sự 1.6. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự 1.7. Những quan điểm về quản trị nhân sự 1.7.1. Nhân sự là nguồn lực cần đầu tư 1.7.2. Phong cách quản trị nhân sự 1.7.3. Mong muốn của doanh nghiệp và của người lao động 1.7.4. Trách nhiệm của các cấp quản lý về quản trị nhân sự 1.8. Cơ cấu tổ chức nhân sự nhà bếp 1.9. Nhiệm vụ và quyền hạn 1.9.1. Trưởng bộ phận bếp 1.9.2. Bếp trưởng 1.9.3. Trợ lý bếp trưởng 1.9.4. Đầu bếp chính 1.9.5. Đầu bếp phụ 1.9.6. Tạp vụ Câu hỏi và bài tập				
II.	Chương 2: Hoạch định nhân sự và phân tích công việc 2.1. Khái niệm về hoạch định nhân sự 2.2. Mục đích hoạch định nhân sự	10	10		

	2.3. Quy trình hoạch định nhân sự 2.4. Nhu cầu nhân lực của bộ phận bếp 2.4.1. Nhu cầu thực tế 2.4.2. Nhu cầu tăng thêm 2.4.3. Nhu cầu kế hoạch 2.4.4. Nhu cầu đột xuất 2.5. Hoạch định số lượng nhân sự 2.5.1. Phương pháp tiên lượng 2.5.2. Phương pháp thống kê 2.5.3. Phương pháp phân tích 2.5.4. Phương pháp định hướng theo chi phí nhân công 2.5.5. Phương pháp định hướng theo doanh thu 2.6. Phân tích công việc 2.6.1. Khái niệm về phân tích công việc 2.6.2. Thông tin để phân tích công việc 2.6.3. Quy trình phân tích công việc Câu hỏi và bài tập				
III	Chương 3: Tuyển dụng và duy trì nhân sự 3.1. Tuyển dụng nhân sự 3.1.1. Khái niệm 3.1.2. Chính sách tuyển dụng 3.1.3. Trách nhiệm của bếp trưởng trong tuyển dụng 3.1.4. Quy trình tuyển dụng	7,5	7,5		

	3.2. Duy trì nhân sự 3.2.1. Mục đích 3.2.2. Các yếu tố để duy trì nhân sự Câu hỏi và bài tập				
IV	Chương 4: Đào tạo, huấn luyện và đánh giá nhân sự 4.1. Đào tạo nhân sự 4.1.1. Khái niệm 4.1.2. Mục đích của đào tạo 4.1.3. Lý do của đào tạo 4.1.4. Lợi ích của đào tạo 4.1.5. Quy trình đào tạo 4.2. Huấn luyện nhân sự 4.3. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên 4.3.1. Khái niệm 4.3.2. Mục đích 4.3.3. Quy trình đánh giá 4.3.4. Phương pháp đánh giá 4.3.5. Những điều cần tránh khi đánh giá	5	3		2
	Tổng cộng	30	28		2

Ghi chú: Thời gian kiểm tra lý thuyết được tính vào giờ lý thuyết, kiểm tra thực hành được tính vào giờ thực hành.

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Mục tiêu của chương:

Sau khi học xong chương này, người học có thể:

- Giải thích được khái niệm, mục tiêu và vai trò của quản trị nhân sự;
- Trình bày được tiến trình quản trị nhân sự;
- Liệt kê được những chức năng của quản trị nhân sự;
- Biết cách đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự;
- Trình bày được những quan điểm về quản trị nhân sự
- Phân tích được những trách nhiệm của các cấp quản lý trong quản trị nhân sự;
- Nhận biết được sơ đồ tổ chức và trình bày được những nhiệm vụ của các chức danh trong bộ phận bếp.

1.1. Khái niệm về quản trị nhân sự

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.

Con người là tài sản quan trọng nhất mà một doanh nghiệp có. Sự thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào tính hiệu quả của cách “quản lý con người”.

Cung cách quản lý, môi trường làm việc mà các nhà quản trị đem lại cho nhân viên của mình và cách truyền đạt những giá trị và mục đích các hoạt động, chính sách sẽ quyết định sự thành công của bản thân nhà quản trị cũng như thành công của doanh nghiệp.

Trước tiên quản trị nhân sự vừa là nghệ thuật vừa là khoa học làm cho những mong muốn của doanh nghiệp và mong muốn của người lao động tương hợp với nhau và cùng đạt đến mục tiêu chung, đó là doanh nghiệp tồn tại và phát triển, người lao động có việc làm, thu nhập ổn định cuộc sống. Nhân viên trông đợi từ phía các nhà quản trị doanh nghiệp một mức lương thỏa đáng, điều kiện làm việc an toàn, sự gắn bó với tổ chức, những nhiệm vụ có tính thách thức, trách nhiệm và quyền hạn. Mặt khác, các nhà quản trị với tư cách là người sử dụng lao động mong muốn nhân viên của mình sẽ tuân thủ quy định tại nơi làm việc và các chính sách kinh doanh, thực hiện tốt mọi nhiệm vụ, đóng góp sáng kiến vào các mục tiêu kinh doanh, chịu trách nhiệm về cả việc tốt và việc không tốt, liêm khiết và trung thực.

Thứ hai, quản trị nhân sự là những hoạt động, một quy trình mà các nhà quản trị tiến hành triển khai, sắp xếp nhân sự nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Quy trình này gồm các bước tuyển dụng, quản lý, trả lương, nâng cao hiệu quả hoạt động, và sa thải nhân viên.

Hầu như các doanh nghiệp đều muốn tạo dựng và duy trì được một đội ngũ nhân viên có năng lực, đầy nhiệt huyết, gắn bó và đóng góp thật nhiều cho doanh nghiệp. Tuy nhiên trên thực tế không phải doanh nghiệp nào cũng đạt được điều đó.

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

- Các nhà quản trị không hiểu hoặc hiểu sai về vai trò và chức năng của quản trị nhân sự.

- Các nhà quản trị thiếu công cụ để rà soát các hoạt động quản trị nhân sự, để từ đó xác định được những vấn đề đang vướng mắc và tìm ra các giải pháp khắc phục.

Khi sản phẩm, dịch vụ của khách sạn, nhà hàng 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, dịch vụ cho khách hàng.

Công tác quản trị nhân sự giúp tìm kiếm, phát triển và duy trì đội ngũ nhân viên và quản lý chất lượng - những người tham gia tích cực vào sự thành công của doanh nghiệp. Các tổ chức trông mong vào các nhà chuyên môn về quản trị nhân sự giúp họ đạt được hiệu quả và năng suất cao hơn với một hạn chế về lực lượng lao động. Một trong những yêu cầu chính của quản trị nhân sự là tìm ra đúng người, đúng số lượng và đúng thời điểm trên các điều kiện thỏa mãn cả doanh nghiệp và nhân viên mới. Khi lựa chọn được những người có kỹ năng thích hợp làm việc ở đúng vị trí thì cả nhân viên lẫn doanh nghiệp đều có lợi.

Quản trị nhân sự được hiểu là những tác động hợp quy luật của chủ thể quản lý nhân sự đến các khách thể quản lý nhân sự nhằm đạt được các mục tiêu quản lý nhân sự đã đề ra.

Quản trị nhân sự là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lượng, thần kinh, bắp thịt,...) giữa con người và các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ, đối tượng lao động, năng lượng,...) trong quá trình tạo của cải vật chất, tinh thần để thỏa mãn nhu cầu của con người nhằm duy trì, bảo vệ, sử dụng và phát triển tiềm năng vô hạn của con người. Không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nhân sự. Hay nói cách khác, mục tiêu của bất kỳ tổ chức nào cũng là nhằm sử dụng một cách có hiệu quả nhân sự của tổ chức để đạt mục tiêu đặt ra.

Tóm lại, quản trị nhân sự là một tiến trình bao gồm các chính sách và hoạt động về tuyển dụng, thu hút, sử dụng, đào tạo, đánh giá, 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 nhân sự

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

Quản trị nhân sự nhằm đạt được những mục tiêu cơ bản sau đây:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân sự nhằm tăng năng suất, nâng cao hiệu quả công việc.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân.
- Đảm bảo đủ số lượng người lao động với trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc, và đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Như vậy, về mặt kinh tế quản trị nhân sự giúp cho doanh nghiệp 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 mặt xã hội, quản trị nhân sự 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 doanh nghiệp và người lao động.

1.3. Vai trò của quản trị nhân sự

- **Quản lý và đề ra chính sách nhân sự của doanh nghiệp**

Bộ phận quản trị nhân sự đóng vai trò chủ yếu trong việc quản lý chính sách, nhằm đảm bảo các chính sách do Nhà nước quy định được thực hiện đúng và đầy đủ trong doanh nghiệp. Bộ phận quản trị nhân sự còn đề ra và giải quyết các chính sách trong phạm vi của doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- **Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế, xã hội của vấn đề lao động**

Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra một cách xứng đáng và công bằng.

- **Tư vấn cho các bộ phận trong doanh nghiệp về vấn đề nhân sự**

Một bộ phận nào đó trong doanh nghiệp có thể có vấn đề về nhân viên bỏ việc, bộ phận có tỷ lệ nhân viên vắng mặt cao, bộ phận khác có vấn đề thắc mắc về chế độ phụ cấp... Trong tất cả các vấn đề trên, người phụ trách về nhân sự và nhân viên bộ phận nhân sự nắm vững chính sách nhân sự của Nhà nước và doanh nghiệp đảm nhận việc giải quyết các vấn đề khó khăn cụ thể và tư vấn cho người đứng đầu doanh nghiệp giải quyết những vấn đề phức tạp. Như vậy bộ phận quản trị đóng vai trò tư vấn cho các nhà quản trị.

- **Hỗ trợ các hoạt động quản trị nhân sự**

Đó là vai trò hỗ trợ các chức năng tuyển dụng, đào tạo và phúc lợi cho các bộ phận khác của quản trị nhân sự. Chẳng hạn như bộ phận quản trị nhân sự giúp đỡ các bộ phận khác trong việc tuyển dụng, trắc nghiệm và lựa chọn nhân viên. Do tính chất chuyên môn hóa nên quản trị nhân sự thực hiện hay tư vấn phần lớn công việc nhân sự sẽ có hiệu quả hơn các bộ phận khác đảm nhiệm. Thông thường ít khi các bộ phận khác đứng ra trực tiếp làm các chức năng của quản trị nhân sự, các bộ phận khác cũng cần sự hỗ trợ của bộ phận quản trị nhân sự liên quan đến việc quản lý nhân viên. Quyết định việc tuyển chọn nhân viên trong điều kiện cơ chế thị trường là do các bộ phận chuyên môn quyết định, nhưng để có đầy đủ các thông tin cho việc quyết định là do bộ phận quản trị nhân sự cung cấp.

- **Kiểm tra nhân viên**

Bộ phận quản trị nhân sự đảm nhận chức năng kiểm tra quan trọng bằng cách giám sát các bộ phận khác đảm bảo việc thực hiện các chính sách, các chương trình thuộc về nhân sự đã được đề ra. Kiểm tra các thủ tục, kiểm tra các bộ phận khác về

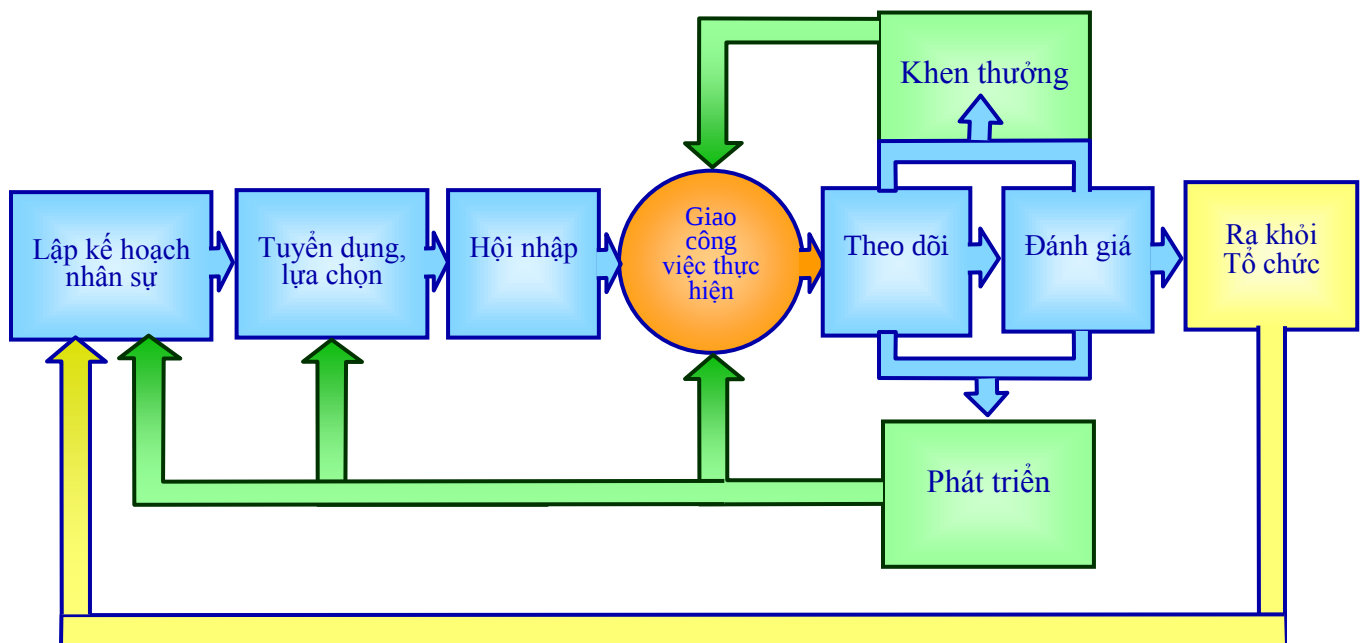
Trường Cao đẳng nghề Du lịch Vũng Tàu
việc đánh giá thành tích nhân viên. Kiểm tra thông qua việc đo lường, đánh giá, phân tích các đơn khiếu nại, các tai nạn lao động, các kỳ hạn chấm dứt hợp đồng, lý do vắng mặt của nhân viên, các biện pháp kỷ luật, thúc đẩy các bộ phận khác quản trị tài nguyên nhân sự có hiệu quả hơn.

1.4. Tiến trình quản trị nhân sự

Tiến trình quản trị nhân sự là một hệ thống các hoạt động của nhà quản trị nhằm cung cấp cho doanh nghiệp và các bộ phận:

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

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 quản trị nhân sự thông qua sơ đồ sau đây:



Sơ đồ 1.1. Tiến trình quản trị nhân sự

1.5. Chức năng của quản trị nhân sự

Tất cả các nhà quản trị đều có trách nhiệm trực tiếp hay gián tiếp đến các hoạt động quản trị nhân sự. Để làm tốt công tác quản trị nhân sự thuộc phạm vi trách nhiệm của mình, trước hết các nhà quản trị cần hiểu rõ các chức năng của quản trị nhân sự. Từ đó định ra được những hoạt động cần thực hiện:

- **Hoạch định nguồn nhân lực:** đảm bảo đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho từng loại công việc của các bộ phận và của doanh nghiệp.
- **Phân tích công việc:** Xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc và đặt ra các yêu cầu cần thiết đối với người thực hiện công việc.
- **Tuyển dụng, lựa chọn ứng viên:** có các chính sách hấp dẫn, phù hợp để tìm kiếm, thu hút được những ứng viên có chất lượng cao.
- **Hội nhập nhân viên mới tuyển dụng:** giúp nhân viên mới dễ dàng làm quen với công việc và môi trường mới.
- **Sắp xếp vị trí và bố trí công việc:** đảm bảo sự phù hợp, sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc. Giao công việc từ dễ đến khó, phù hợp với năng lực của từng nhân viên, đảm bảo mọi công việc đều được thực hiện tốt.
- **Theo dõi nhân viên:** theo dõi quá trình làm việc của nhân viên làm cơ sở cho việc đánh giá và lập kế hoạch đào tạo, phát triển, khen thưởng và kỷ luật nhân viên khi cần thiết.
- **Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên:** đối với nhân viên: biết được mức độ thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn mẫu và với các nhân viên khác. Đối với doanh nghiệp giúp lập kế hoạch nguồn nhân lực như đào tạo, chuyển chuyển, cải tiến cơ cấu tổ chức, giao tiếp hiệu quả với nhân viên.
- **Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:** nhằm nâng cao năng lực của nhân viên. Giúp người lao động xác định được mục tiêu, hướng đi của mình, tạo môi trường thuận lợi để người lao động làm việc tốt. Đảm bảo nhân viên có các kỹ năng, trình độ và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc. Tạo điều kiện để nhân viên phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

- **Động viên, khuyến khích nhân viên:** Có các chính sách và hoạt động thích hợp nhằm khuyến khích, khen thưởng để động viên nhân viên làm việc hăng say, tận tâm, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.
- **Kỷ luật và sa thải nhân viên:** khi nhân viên không đáp ứng yêu cầu của công việc hoặc có những hành vi, thái độ không phù hợp ảnh hưởng xấu đến uy tín, thương hiệu và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.
- **Quản trị tiền lương, tiền thưởng và các vấn đề phúc lợi:** trả lương đúng, đủ và đúng hạn. Đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn cho nhân viên. Giải quyết chế độ nghỉ phép, nghỉ cưới, nghỉ tang chế, tiền mừng cưới, tiền ma chay...
- **Giải quyết các vấn đề về khiếu nại của nhân viên:** đảm bảo mọi thắc mắc của nhân viên được giải quyết công bằng, thỏa đáng.
- **Chương trình chăm sóc sức khỏe, y tế:** có các chính sách, chương trình quan tâm đến công tác bảo vệ và nâng cao sức khỏe để nhân viên làm việc có hiệu quả hơn.
- **Các chương trình thúc đẩy sáng kiến:** có các hoạt động khuyến khích nhân viên có những ý tưởng, sáng kiến cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả công việc.

1.6. Tiêu chí đánh giá hiệu quả về quản trị nhân sự

Hiệu quả quản trị nhân sự của doanh nghiệp là hiệu quả phản ánh kết quả thực hiện các mục tiêu về nhân sự mà các nhà quản trị đặt ra trong một giai đoạn nhất định trong quan hệ với chi phí để có được kết quả đó.

Cũng như các hoạt động kinh tế, trong hoạt động quản trị nhân sự, doanh nghiệp thường đặt ra các mục tiêu cụ thể về hoạt động nhân sự. Các mục tiêu đó thường là:

- Chi phí cho lao động nhỏ nhất.
- Giá trị (lợi nhuận) do người lao động tạo ra lớn nhất.

- Đạt được sự ổn định nội bộ, tạo việc làm đầy đủ cho người lao động và không có tình trạng dư thừa lao động.
- Người lao động làm đúng ngành nghề đã được học của mình.
- Nâng cao chất lượng lao động.
- Tăng thu nhập của người lao động.
- Đảm bảo công bằng giữa những người lao động.
- Đảm bảo sự đồng thuận của người lao động.
- Thái độ chấp hành và trung thành của người lao động đối với doanh nghiệp.
- Tỷ lệ người lao động nghỉ việc, bỏ việc thấp nhất.

Các mục tiêu trên quyết định sự tồn tại của một doanh nghiệp đó là đảm bảo nguồn nhân sự có chất lượng, trình độ để thực hiện công việc và có thái độ chấp hành, trung thành với doanh nghiệp đồng thời đạt được sự ổn định nhân sự. Với mục tiêu đó thì các tiêu chí để đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự là nguồn nhân sự có chất lượng, trình độ và đạt được sự ổn định trong giai đoạn đề ra các mục tiêu đó.

Để đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự của một doanh nghiệp hay một bộ phận, người ta có thể cập nhật, thống kê hàng tháng và rút ra hàng năm về tỷ lệ nghỉ việc, bỏ việc của người lao động trong doanh nghiệp hay trong một bộ phận. Tỷ lệ bỏ việc càng cao, thì hiệu quả quản trị nhân sự ở đó càng thấp.

$$\text{Tỷ lệ bỏ việc} = \frac{\text{Số nhân viên bỏ việc trong năm}}{\text{Tổng số nhân viên đầu năm}} \times 100$$

Thực hành ứng dụng 1.1:

Khách sạn Hương Quê có số liệu về nhân sự trong năm như sau:

- Tổng số cán bộ, nhân viên đầu năm: 150 người
- Số nhân viên nghỉ việc với các lý do bỏ việc, chuyển đến khách sạn khác, xin thôi việc...: 25 người
- Tính tỷ lệ lao động nghỉ việc trong năm của khách sạn!

25 người

$$\text{Tỷ lệ bỏ việc} = \frac{25 \text{ người}}{150 \text{ người}} \times 100 = 16,7\%$$

1.7. Những quan điểm về quản trị nhân sự

Không phải tất cả các nhà quản trị đều có chung quan điểm về quản trị nhân sự. Trong xã hội trí thức ngày nay, yếu tố con người rất được chú trọng, phát triển nguồn nhân sự đã trở thành chiến lược của quốc gia.

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

- Coi nhân sự là chi phí hay nguồn lực cần đầu tư?
- Chú trọng quản lý theo phong cách hành chính hay khai thác và phát triển nguồn nhân sự?
- Phải chăng quản trị nhân sự chỉ mang chức năng phục vụ các hoạt động khác của doanh nghiệp?
- Liệu quản trị nhân sự chỉ nhằm đạt được những mong muốn của chủ doanh nghiệp?
- Quản trị nhân sự chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự hay của tất cả các cấp quản lý?

Chúng ta cùng xem xét chi tiết những quan điểm dưới đây liên quan đến hoạt động quản trị nhân sự.

1.7.1. Nhân sự là nguồn lực cần được đầu tư

Nhân sự 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 có chính sách đầu tư thỏa đáng để xây dựng và phát triển nhân sự có chất lượng cao cho doanh nghiệp của mình.