

## ***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. Phỏng 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

## CHƯƠNG 1.

# KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Mục tiêu của chương:

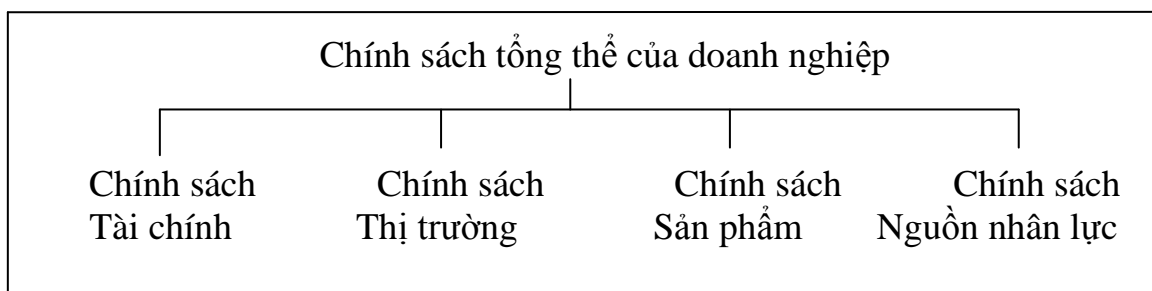
*Chương này cung cấp cho người học những kiến thức về:*

- 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**

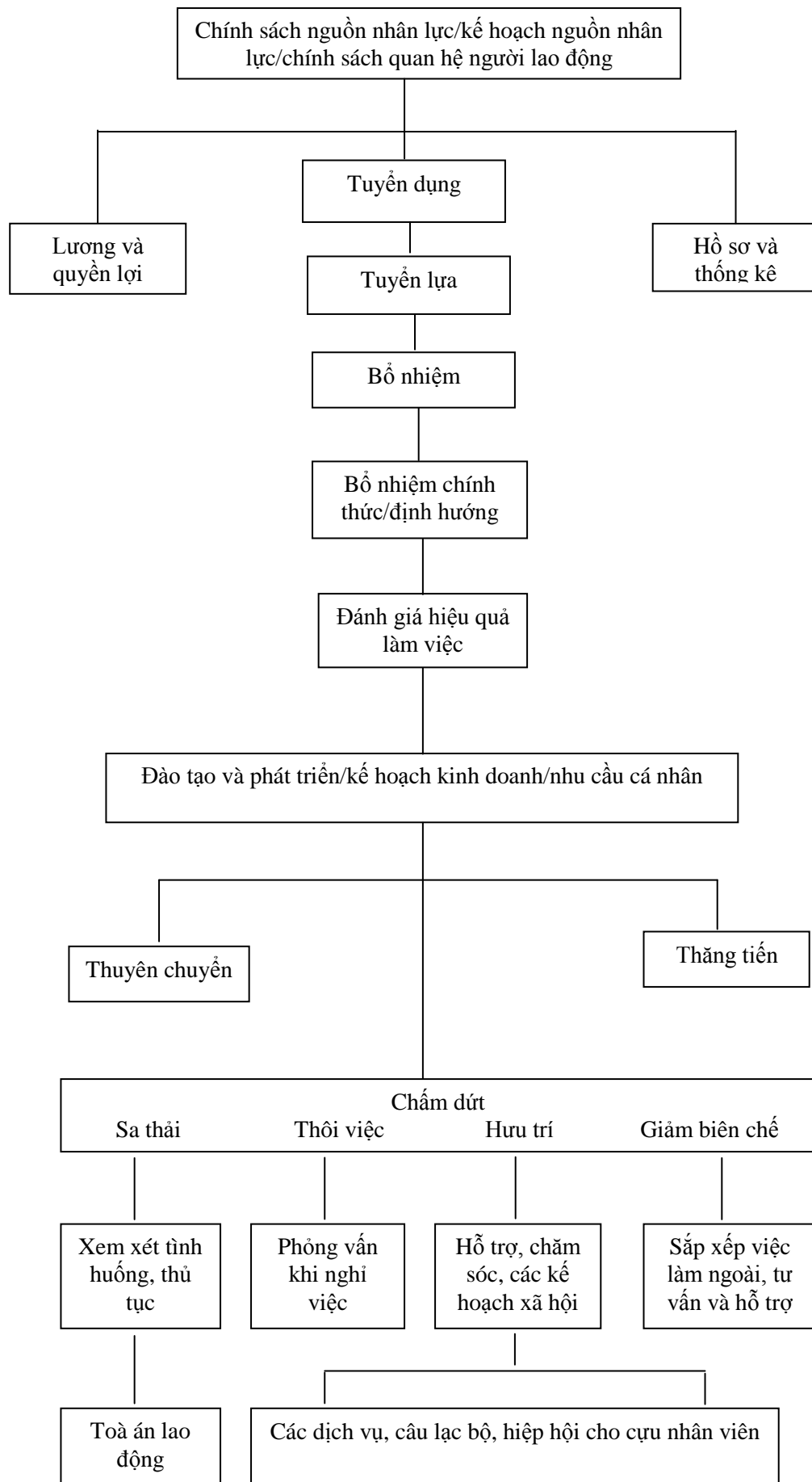
Chính sách và kế hoạch nguồn nhân lực phải gắn liền với chức năng quản lý nhân sự chuyên nghiệp và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Các chính sách nguồn nhân lực nên năng động, cùng thay đổi và dẫn đến sự thay đổi về hành vi của lực lượng lao động và của tổ chức doanh nghiệp. Chức năng của quản 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?

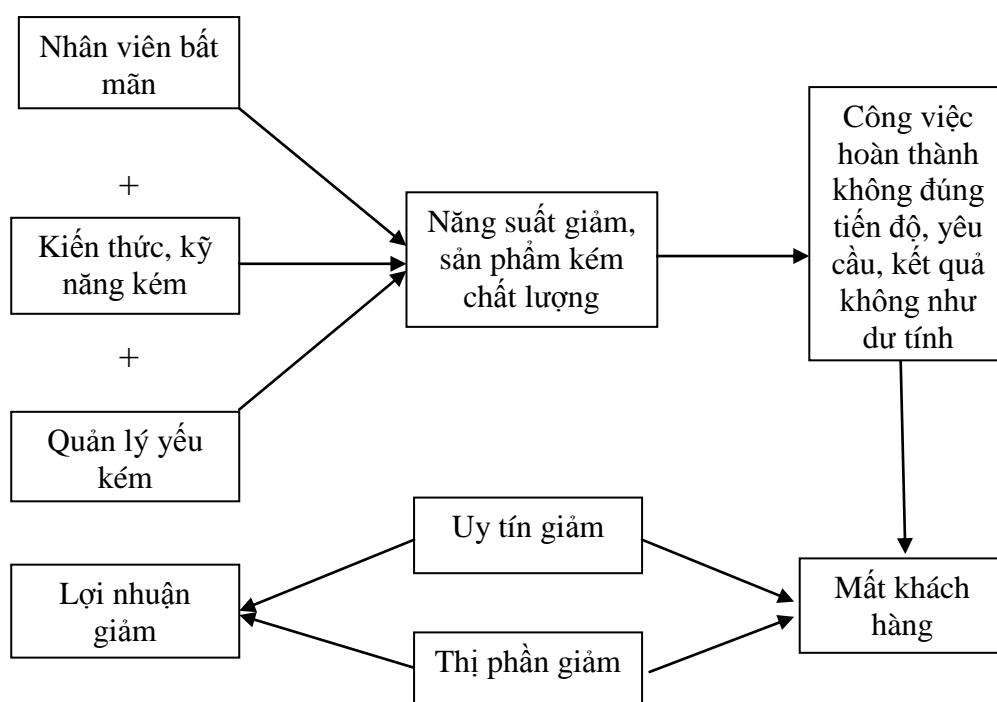
- Phải chăng quản trị nguồn nhân lực chỉ mang chức năng phục vụ các hoạt động khác của doanh nghiệp?
- Liệu quản trị nguồn nhân lực chỉ nhằm đạt được những mong muốn của chủ doanh nghiệp?
- Quản trị nguồn nhân lực chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự?

### **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

<ul style="list-style-type: none"><li>- Nhân viên chủ yếu làm công việc sự vụ do cấp trên giao</li><li>- Cấp trên rất ít khi ủy thác công việc cho cấp dưới</li><li>- 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mục tiêu phát triển nhân viên nằm trong mục tiêu phát triển doanh nghiệp</li><li>- 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</li><li>- Quan hệ làm việc dựa trên sự hợp tác và tin tưởng</li></ul>
--	---

### 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
<ul style="list-style-type: none"><li>- Thu nhập cao và công bằng</li><li>- Điều kiện làm việc tốt, an toàn</li><li>- Được đối xử công bằng và nhất quán</li><li>- Được tham gia vào công việc quan trọng và có tính thách thức</li><li>- Có cơ hội để tiến bộ</li><li>- Được đào tạo</li><li>- Môi trường làm việc tôn trọng</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Thực hiện công việc đúng yêu cầu</li><li>- Chấp hành đúng nội quy, nguyên tắc và các quy định an toàn lao động</li><li>- Chủ động sáng tạo</li><li>- Phát triển kỹ năng và kiến thức</li><li>- Có tinh thần trách nhiệm</li><li>- Tham gia vào việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp</li></ul>

### 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:***

<b>Chức năng</b>	<b>Trách nhiệm của cấp quản lý trực tiếp</b>	<b>Trách nhiệm của bộ phận nhân sự</b>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoạch định và giám sát quá trình hướng dẫn, huấn luyện và hội nhập</li> <li>- Cung cấp thông tin và phối hợp phân tích nhu cầu đào tạo</li> <li>- Hướng dẫn, kèm cặp và giám sát sau đào tạo</li> <li>- Cung cấp các nguồn lực cần thiết để nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo</li> <li>- Đánh giá hiệu quả đào tạo</li> <li>- Đánh giá và cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết</li> <li>- Cùng với nhân viên lập và thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp</li> <li>- Đề xuất khen thưởng, khuyến khích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng chương trình hội nhập nhân viên mới</li> <li>- Phân tích nhu cầu đào tạo</li> <li>- Lập và triển khai kế hoạch đào tạo</li> <li>- Tổ chức việc ứng dụng kết quả đào tạo</li> <li>- Cập nhật và báo cáo hiệu quả đào tạo</li> <li>- Tư vấn và phát triển nghề nghiệp</li> </ul>
Duy trì và quản lý nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giải thích cho nhân viên các chính sách quản lý nguồn nhân lực</li> <li>- Đảm bảo tính công bằng và nhất quán đối với nhân viên</li> <li>- Đề xuất các nguồn lực cần thiết để nhân viên làm việc tốt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng và phổ biến các chính sách quản lý nguồn nhân lực</li> <li>- Tổ chức, hướng dẫn và giám sát việc áp dụng các chính sách quản lý nguồn nhân lực cho các bộ phận chức năng</li> <li>- Tổ chức và quản lý các hoạt động nhằm tạo ra mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp</li> </ul>
Quản lý hệ thống thông tin và các điều kiện liên quan đến nguồn nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cấp chính xác và kịp thời các thông tin có liên quan đến quản lý nguồn nhân lực</li> <li>- Đề xuất các giải pháp cải thiện sức khỏe, điều kiện làm việc cho nhân viên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lưu trữ và cập nhật hồ sơ nhân viên</li> <li>- Cung cấp các trang thiết bị và hướng dẫn an toàn</li> <li>- Tổ chức và quản lý chính sách chăm sóc sức khỏe nhân viên</li> </ul>

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?

## CHƯƠNG 2.

### HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

#### Mục tiêu của Chương:

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

- Xây dựng chính sách tuyển dụng
- Quy trình tuyển dụng
- Hoạch định số lượng và chất lượng nguồn nhân lực
- Trách nhiệm của các cấp quản lý trong tuyển dụng
- Duy trì nguồn nhân lực
- Mười vấn đề thường gặp về hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn

#### 2.1. Khái niệm

Công tác hoạch định nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường được áp dụng nhằm giảm thiểu những bất trắc và lãng phí về lao động. Công tác hoạch định nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp mình, đảm bảo cho khách sạn, nhà hàng mình tuyển được đúng người vào đúng việc, đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân viên công việc sẽ không hoàn thành hoặc chất lượng nhân viên không cao sẽ ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh.

Hoạch định nguồn nhân lực là việc lập kế hoạch về nhu cầu sử dụng lao động cả về số lượng và chất lượng trong tất cả các bộ phận của khách sạn, nhà hàng nhằm đảm bảo khối lượng công việc được hoàn thành bởi nguồn nhân lực đó.

Tuy nhiên hoạch định nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết cho doanh nghiệp, mà nó còn liên quan đến các chính sách hoạt động quản trị để đạt mục tiêu kinh doanh.

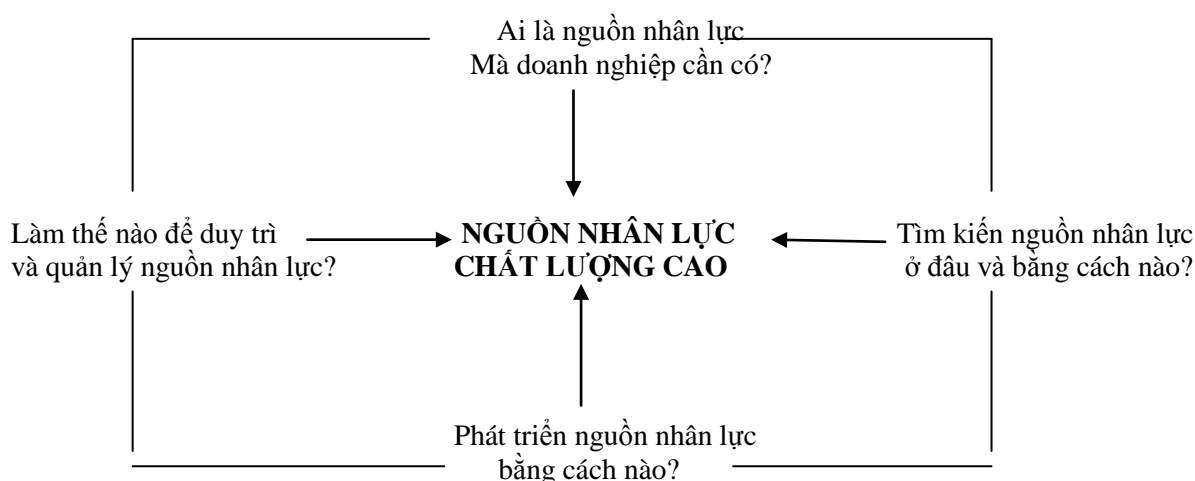
*Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đặt ra các chính sách, chương trình hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.*

#### 2.2. Mục đích

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng vị trí và đúng lúc”.

Hoạch định nguồn nhân lực là việc xác định nhu cầu sử dụng lao động cả về số lượng và chất lượng.

Trong cơ chế thị trường cạnh tranh hiện nay, đội ngũ nhân viên có thể quyết định sự thành công hoặc thất bại của doanh nghiệp. Chắc chắn doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng sẽ càng có lợi thế hơn đối thủ cạnh tranh nếu chúng ta có một đội ngũ lao động có chất lượng cao, nghĩa là có kiến thức và kỹ năng chuyên môn cao, phong cách, thái độ làm việc tốt và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Muốn vậy, chúng ta phải tạo dựng và duy trì một nguồn nhân lực chất lượng cao theo vòng lặp sau đây:



***Hoạch định nguồn nhân lực giúp các nhà quản lý trả lời được các câu hỏi :***

- Doanh nghiệp cần bao nhiêu nhân viên?
- Doanh nghiệp cần những nhân viên như thế nào?
- Khi nào doanh nghiệp cần những nhân viên đó?
- Nhân viên cần phải có những kiến thức và kỹ năng gì?
- Doanh nghiệp đã có sẵn những người thích hợp chưa?
- Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng bằng những hình thức hay từ những nguồn nào?

*Điều gì xảy ra, nếu không hoạch định nguồn nhân lực?*

**Thực hành ứng dụng 8:**

Một khu du lịch 5 sao vừa ký được một hợp đồng 50 phòng lưu trú một năm với một tập đoàn nước ngoài vào đầu tư tại Việt nam. Hợp đồng này, Ban giám đốc khu du lịch đã mất gần một năm để thương thuyết và tin tưởng rằng thời gian tiếp theo còn có thể nhận được những hợp đồng có lợi nhuận cao từ khách hàng này.

Đây là đơn đặt hàng lớn nhất từ trước tới nay. Khu du lịch này mới được thành lập hai năm và có biến động lớn về nhân lực mặc dù đã đầu tư rất nhiều vào đội ngũ nhân viên.

Mấy tháng qua, Khu du lịch đã tìm mọi cách để tuyển chọn nhân viên lành nghề phục vụ và áp dụng chế độ lương tương đối cao, nhưng vẫn chưa tuyển được nhân viên.

Theo Bạn, nguy cơ gì có thể xảy ra đối với khu du lịch này?

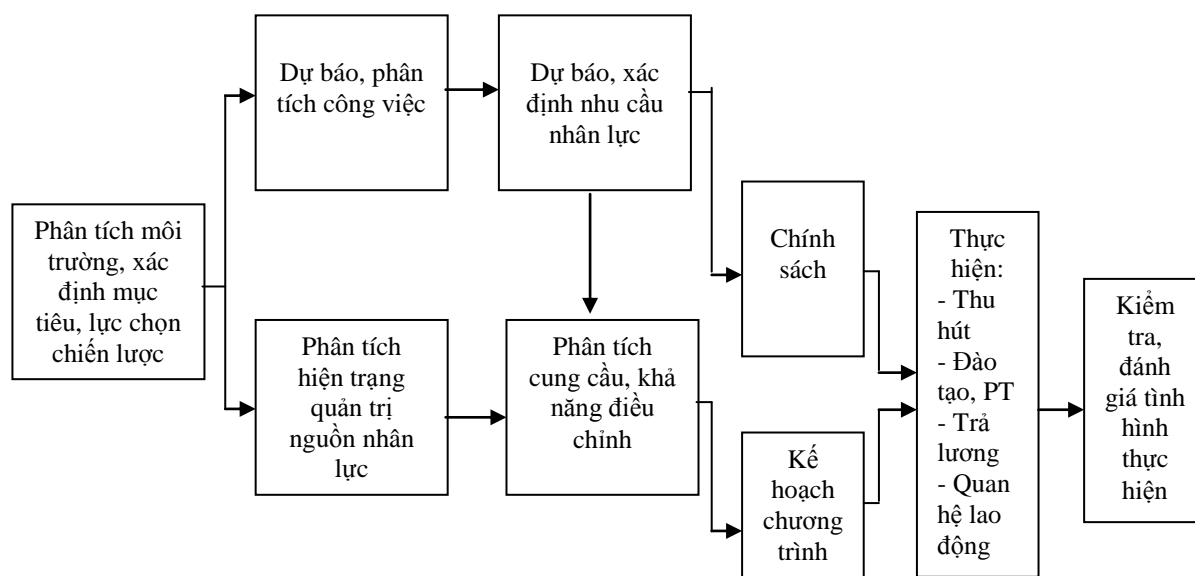
***Nếu Khu du lịch này không tuyển được hoặc không tuyển kịp thời và tuyển đúng nhu cầu nhân viên thì hậu quả có thể xảy ra là:***

- Thiếu nhân viên lành nghề để phục vụ khách lưu trú và ăn uống tại khu du lịch. Điều này do khu du lịch không có kế hoạch đào tạo để nâng cao kỹ năng phục vụ cho nhân viên vì không dự báo nhu cầu số lượng và chất lượng nhân viên nếu hợp đồng được ký kết.
- Họ sẽ không tuyển được nhân viên một cách kịp thời. Điều này do khu du lịch không có kế hoạch dự phòng nguồn nhân lực tuyển dụng vì không dự báo khả năng biến động của nguồn nhân lực tại đơn vị mình.
- Khu du lịch sẽ khó bố trí công việc cho nhân viên một cách có hiệu quả.
- Sự phối hợp công việc sẽ chông chéo và kém hiệu quả vì khu du lịch không chủ động lập kế hoạch tổ chức nhân sự khi ký được hợp đồng có giá trị lớn.

### **2.3. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực**

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp.

***Quy trình hoạch định được thực hiện như sau:***



- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược của khách sạn, nhà hàng.
- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực của khách sạn, nhà hàng.
- Dự báo khối lượng công việc, phân tích công việc cần thực hiện.

- Dự báo nguồn nhân lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho khách sạn, nhà hàng thích ứng với các nhu cầu và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực đã đặt ra.
- Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện

### ***Bước 1. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực***

Để dự báo chính xác nhu cầu nguồn nhân lực, chúng ta cần nắm rõ trong tương lai doanh nghiệp cần:

- + Đạt được mục tiêu gì?
- + Cần thực hiện những hoạt động gì?
- + Sản xuất những sản phẩm hoặc dịch vụ gì?
- + Sản xuất hoặc phục vụ ở quy mô nào? Bao nhiêu phòng, bao nhiêu khách? Những bữa ăn được tổ chức phục vụ như thế nào?

Từ những thông tin này chúng ta sẽ xác định được nhu cầu nhân lực bao gồm:

- Số lượng: Bao nhiêu nhân viên cho từng vị trí công việc, từng bộ phận?
- Chất lượng: Những nhân viên đó cần có những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất gì?
- Thời gian: Khi nào thì cần những nhân viên đó?

### ***Bước 2. Phân tích thực trạng nguồn nhân lực***

Bước này nhằm xác định những ưu và nhược điểm nguồn nhân lực hiện có tại doanh nghiệp. Khi phân tích chúng ta cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- + Số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực làm việc, thái độ làm việc và các phẩm chất cá nhân
- + Loại hình hoạt động, trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ công việc
- + Các chính sách quản lý nguồn nhân lực ( tuyển dụng, đào tạo, lương thưởng v.v.v. ).
- + Mức độ hấp dẫn của công việc đối với nhân viên
- + Sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc
- + Môi trường văn hóa của doanh nghiệp
- + Phong cách quản lý
- + Các mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp
- + Những khó khăn và tồn tại của doanh nghiệp
- + Việc cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực

### ***Bước 3. Quyết định tăng hoặc giảm nguồn nhân lực***

Trong bước này chúng ta so sánh nhu cầu nhân lực với thực trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp để xác định việc liệu nhân lực đang dư



thừa hay thiếu hụt so với nhu cầu của doanh nghiệp, sau đó chúng ta chọn các giải pháp để khắc phục dư thừa hay thiếu hụt.

***Các giải pháp tránh dư thừa nhân lực có thể là:***

- + Tinh giảm
- + Giáng chức
- + Chuyển vị trí
- + Phân chia công việc
- + Ngừng tuyển dụng
- + Về hưu sớm
- + Đào tạo lại

***Các giải pháp để tránh thiếu hụt nhân lực:***

- + Làm thêm giờ
- + Lao động thời vụ
- + Thuê ngoài
- + Tái đào tạo
- + Tuyển dụng từ bên ngoài

#### ***Bước 4. Lập kế hoạch thực hiện***

Kế hoạch thực hiện bao gồm những nội dung chủ yếu sau:

- + Kế hoạch tuyển dụng nhân viên
- + Kế hoạch bố trí lại cơ cấu tổ chức
- + Kế hoạch đề bạt và chuyển chuyển
- + Kế hoạch tinh giảm lao động dư thừa

#### ***Bước 5. Đánh giá việc thực hiện kế hoạch***

Khi đánh giá, chúng ta cần phải:

- + Xác định những sai lệch giữa mục tiêu và quá trình thực hiện
- + Phân tích nguyên nhân dẫn đến sai lệch đó
- + Đề ra các giải pháp điều chỉnh

## **2.4. Nhu cầu nhân sự trong khách sạn, nhà hàng**

### **2.4.1. Nhu cầu khởi điểm**

Là nhu cầu nhân lực cho tất cả các ngành nghề trong khách sạn, nhà hàng tại thời điểm ban đầu khi mới thành lập hoặc khai trương. Đây là nguồn nhân lực chủ yếu đảm bảo hoạt động kinh doanh trong một khoảng thời gian nhất định. Trong quá trình kinh doanh nhu cầu này sẽ được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế.

### **2.4.2. Nhu cầu thực tế**

Là số nhân lực bình quân có mặt làm việc hàng ngày tại khách sạn, nhà hàng. Nhu cầu thực tế phải đáp ứng yêu cầu công việc hàng ngày. Căn cứ vào khối lượng công việc, số phòng cần chuẩn bị, số khách cần phục vụ để xác định, bố trí số lượng nhân viên làm việc hàng ngày.

### **2.4.3. Nhu cầu thay thế**

Nhu cầu thay thế là nhu cầu nhân lực gia tăng nhằm đảm bảo số ngày nghỉ việc của nhu cầu nhân lực thực tế vì những lý do khác nhau như nghỉ bù trong tuần, nghỉ ốm, nghỉ thai sản, hội họp v.v.... Ngoài những nhân viên có mặt làm việc hàng ngày, thì khách sạn, nhà hàng cần có những nhân viên để thay thế nhau làm việc và nghỉ ngơi.

### **2.4.4. Nhu cầu kế hoạch**

Hay còn gọi là nhu cầu căn bản. Nhu cầu kế hoạch bao gồm tất cả nguồn nhân lực thuộc biên chế chính thức và hợp đồng có tên trong danh sách. Nhu cầu này được xác định dựa vào kế hoạch kinh doanh lâu dài và số lao động thực tế cần thiết để hoàn thành công việc hàng ngày. Nghĩa là nhu cầu kế hoạch phải đảm bảo cho cả thời gian nghỉ việc của nhân viên mà vẫn đủ lao động để hoàn thành khối lượng công việc. nhu cầu kế hoạch là tổng số lao động của nhu cầu thực tế và nhu cầu dự phòng.

### **2.4.5. Nhu cầu đột xuất**

Trong hoạt động kinh doanh dịch vụ du lịch, khách sạn, nhà hàng có những sự kiện lớn cần đến một lực lượng lao động nhiều hơn mức cần thiết hàng ngày. Trong trường hợp đó khách sạn, nhà hàng cần có một lực lượng lao động ngoài kế hoạch. Ví dụ phục vụ tiệc cưới, tiệc hội nghị khách hàng đông cần phải huy động nhân viên làm tăng ca, tăng giờ, thuê sinh viên làm công nhật v.v.v...

## **2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạch định nguồn nhân lực**

Trước khi hoạch định nhân lực chúng ta cần phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của chúng ta về số lượng và chất lượng nhân sự cần đáp ứng nhu cầu của khách sạn, nhà hàng.

**Các yếu tố đó là:**

### **a. Các yếu tố từ trong nội bộ**

Các yếu tố xuất phát từ trong nội bộ của doanh nghiệp du lịch - khách sạn, nhà hàng ảnh hưởng đến việc hoạch định nhân sự bao gồm:

- Khối lượng công việc: Khối lượng công việc trong kỳ kinh doanh của doanh nghiệp (du lịch, khách sạn, nhà hàng) nằm ở mức độ nào? Ví dụ Số phòng ngủ cần chuẩn bị, số lượng khách ăn cần phục vụ. Số nhân lực hiện tại có đáp ứng được được hay không, hay đáp ứng được trong thời gian bao lâu? Xu hướng công việc tăng hay giảm trong kì tới?
- Chủ trương phát triển của doanh nghiệp (du lịch, khách sạn, nhà hàng): Ban giám đốc hay cấp trên có những chủ trương gì để phát triển doanh nghiệp, phát triển kinh doanh? Chủ trương đó có ảnh hưởng như thế nào đến việc tăng giảm nhân lực? Trong những trường hợp khách sạn mở rộng kinh doanh, chuyển hướng để thúc đẩy tiêu thụ, tăng doanh thu thì nhân lực phải có là bao nhiêu để đáp ứng nhu cầu công việc.

- Ứng dụng khoa học, kỹ thuật: Khi doanh nghiệp du lịch - khách sạn, nhà hàng đầu tư thêm những trang thiết bị mới cần phải có nhân viên có khả năng chuyên môn để sử dụng các trang thiết bị đó.
- Chủ trương đa năng hóa nhân viên: Sự cần thiết phải đào tạo nhân viên giỏi một nghề và làm được một nghề khác nhằm khắc phục những nhu cầu đột xuất về nhân sự, tránh bị động và lãng phí không cần thiết.
- Sự biến động nhân sự trong các kì trước: Số nhân viên tăng giảm trong các kì trước là số liệu để chúng ta tham khảo về tình hình biến động nhân sự trong doanh nghiệp du lịch - khách sạn, nhà hàng. Sự tăng giảm bởi nhiều lí do khác nhau như đi học về, gửi đi học, đi nghỉ vụ quân sự, chuyển công tác sang cơ quan khác, nghỉ hưu v.v....

#### **b. Các yếu tố bên ngoài xã hội**

Bên ngoài xã hội cũng có những yếu tố ảnh hưởng không ít đến công tác hoạch định nhân sự.

##### ***Các yếu tố đó có thể là:***

- Tình trạng kinh tế thế giới và khu vực: Phân tích sự phát triển kinh tế nhanh hay chậm. Yếu tố này cung cấp cho chúng ta thông tin về mức tiêu dùng bình quân của khách du lịch trong chuyến đi.
- Sự cạnh tranh nguồn nhân lực trong ngành và các ngành khác. Các khách sạn khác thừa hay thiếu nhân lực? Khó khăn hiện nay về nhân lực là gì, ngành nghề kỹ thuật hay khả năng tuyển dụng? Các khách sạn hay các ngành khác sẵn tìm những đối tượng nào, khả năng cung ứng nhân lực của xã hội ra sao?
- Sự thay đổi về cơ cấu gia đình. Xu hướng xã hội về cơ cấu, phong tục tập quán trong gia đình. Ví dụ phụ nữ tham gia nhiều vào công tác xã hội hay thường nghỉ việc sau khi sinh con. Họ thích hợp với những ngành nghề nào sau khi đã có gia đình hay lớn tuổi.
- Luật lao động. Các chính sách quy định trong luật lao động hiện hành có những tác động đến nhu cầu nhân lực trong ngành và trong xã hội nói chung. Một số nước cho phép nhập khẩu hay xuất khẩu lao động cũng là một yếu tố mà các doanh nghiệp quan tâm.
- Chương trình quảng bá của ngành du lịch. Nhằm thu hút khách du lịch quốc tế, ngành du lịch đang đẩy mạnh chương trình quảng bá, thiết lập các đại lí văn phòng du lịch ở nước ngoài. Số lượt khách du lịch sẽ tăng thì nhu cầu lao động cũng tăng theo.
- Nắm các thông tin về chủ trương, chương trình phát triển của ngành. Tình hình nhân lực hiện có trong ngành, kế hoạch đào tạo và phát triển trong các năm tới. Ví dụ kế hoạch mở rộng phát triển các khu du lịch sinh thái, du lịch văn hóa, khôi phục các lễ hội truyền thống...

## 2.6. Hoạch định số lượng nhân sự

### 2.6.1. Phương pháp tiên lượng

Dựa vào kinh nghiệm thực tế, nhà quản trị đưa ra những dự đoán về số lượng nhân sự cần thiết. Đây là phương pháp chủ quan, mang tính định hướng, thiếu khoa học nên có thể dẫn đến những sai số nhất định. Qua thời gian sử dụng lao động, chúng ta nghiệm ra rằng nhu cầu nhân sự đó thừa hay thiếu, có đáp ứng yêu cầu công việc hay không và từ đó có những điều chỉnh phù hợp. Ở phương pháp này, các nhà quản trị nghiên cứu nhu cầu nhân sự trong các năm qua để dự báo nhu cầu nhân viên trong các năm tới. Tuy nhiên chúng ta cũng không nên dựa quá nhiều vào các số liệu trước đó, bởi vì có thể những dữ liệu trước đó đến nay không còn đúng và đã thay đổi theo tình hình phát triển kinh doanh thực tế của doanh nghiệp.

Phương pháp này thường áp dụng trong các bộ phận như lễ tân, bếp và đối với những doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng có tình hình kinh doanh tương đối ổn định.

### 2.6.2. Phương pháp thống kê

Khi nguồn nhân lực đã tương đối ổn định, các nhà quản trị đặc biệt là bộ phận nhân sự phải theo dõi tình hình nhân sự tăng giảm trong từng tháng đối với từng ngành nghề. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới tình hình nhân lực của toàn bộ khách sạn hay của từng bộ phận. Mở sổ theo dõi, ghi rõ ngành nghề, lí do tăng giảm, mức độ chênh lệch so với kế hoạch.

#### THEO DÕI TĂNG GIẢM NHÂN LỰC

*Tháng 01 năm 200...*

Ngày/ tháng	Họ và tên	Nghề nghiệp	bậc lương	Lý do tăng	Lý do giảm	Ghi chú
05/01	Nguyễn Hoài Linh	Bàn	3/5	mới tuyển		
08/01	Hoàng Xuân Sách	Bàn	4/5		thôi việc	
10/01	Lê Ánh Tuyết	Buồng	1/5	mới tuyển		
31/1	Hồ Thị Nhung	Buồng	4/5		chuyển công tác	
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

### 2.6.3. Phương pháp phân tích

Trong phương pháp này, chúng ta cần phải phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành công việc như khối lượng công việc, thời gian để hoàn thành một công việc hay một đơn vị sản phẩm, thời gian làm việc trong một ca, thời gian đi lại, chờ đợi, giải lao v.v.v...

$$NCS_{Ntt} = \frac{Q \times t \times k}{T}$$

$$k = \frac{T}{T_{tt}} < 1,3$$

$$NCNS_{dp} = \frac{\text{Tổng số ngày nghỉ của nhu cầu thực tế}}{\text{Số ngày làm việc bình quân trong năm/nhân viên}}$$

$$NCNS_{kh} = NCNS_{dp} + NCNS_{tt}$$

*Trong đó:*

- NCNS tt: Nhu cầu nhân sự thực tế
- NCNS dp: Nhu cầu nhân sự dự phòng
- Q: Khối lượng công việc
- t: Thời gian hoàn thành một công việc/một sản phẩm
- k: Hệ số thời gian lãng phí cho phép
- T: Thời gian làm việc
- Ttt: Thời gian làm việc thực tế

Nếu k lớn hơn 1,3, nghĩa là thời gian làm việc thực tế của nhân viên quá ít, thời gian lãng phí nhiều hơn. Lúc này đòi hỏi các nhà quản trị phải xem xét lại sự bố trí lao động, sự quản lý, sự sắp đặt công việc của mình đã hợp lý chưa.

Trong một ca làm việc, người quản lý có thể quy định hoặc tính thời gian lãng phí cho phép như thời gian vào ca, ra ca, giải lao, ăn giữa ca, đi lại, chờ đợi, v.v.v... để không tính vào thời gian làm việc thực tế của nhân viên.

Vì con người không thể là một số thập phân, nên khi tính nhu cầu nhân sự chúng ta quy tròn theo toán học. Trên 0,5 là 1 và dưới 0,5 là 0.

### **Thực hành ứng dụng 9:**

Khách sạn có 80 phòng các loại. 100% phòng hàng ngày cần làm vệ sinh và chuẩn bị để đón khách. Thời gian bình quân để chuẩn bị xong một phòng là 40 phút. Thời gian nghỉ việc cho phép trong một ca 8 giờ là 90 phút. Nhân viên làm việc tuần 48 giờ. Ngoài ngày nghỉ trong tuần, bình quân trong năm một nhân viên nghỉ 12 ngày phép 5 ngày lễ, 4 ngày tết và 5 ngày nghỉ khác. Tính nhu cầu nhân viên kế hoạch!

Tóm tắt:

Q = 80 P

T = 480 phút

t = 40 phút

480

$$k = \frac{480}{480 - 90} = 1,23$$

Số ngày nghỉ của 1 NV = 81 ngày

Số ngày làm việc của 1 NV = 284 ngày

tl = 90 phút

$$NCNS_{tt} = \frac{80 \times 40 \times 1,23}{480} = 8,2 = 8 \text{ NV}$$

$$\text{Số ngày nghỉ của 8 NV} = 8 \times 81 = 648 \text{ ngày}$$

$$NCNS_{dp} = \frac{648}{284} = 2,2 = 2 \text{ NV}$$

$$NCNS_{kh} = 8 + 2 = 10 \text{ NV}$$

#### **2.6.4. Phương pháp dựa trên năng suất phục vụ**

Nhu cầu nhân sự có thể được xác định dựa trên năng suất lao động, hiệu quả công việc mà nhân viên mang lại. Năng suất lao động là khối lượng công việc mà một nhân viên hoàn thành trong một giờ, một ngày.

$$NSLĐ = \frac{\text{Khối lượng công việc } Q}{\text{Số nhân viên LĐ (thời gian } T)}$$

$$NSLĐ \text{ của 1 đầu bếp} = \frac{\text{Số lượng món ăn}}{\text{Số đầu bếp}} = \text{số món/đầu bếp}$$

$$NSLĐ \text{ của 1 đầu bếp} = \frac{\text{Số lượng món ăn}}{\text{Số giờ làm việc}} = \text{số món/giờ}$$

$$NSLĐ \text{ của 1 nhân viên bàn} = \frac{\text{Số lượt khách ăn}}{\text{Số nhân viên phục vụ}} = \text{Số lượt khách/NV}$$

$$NSLĐ \text{ của 1 nhân viên buồng} = \frac{\text{Số phòng}}{\text{Số nhân viên}} = \text{Số phòng/NV}$$

#### **2.6.5. Phương pháp định hướng theo doanh thu**

Ở phương pháp này, chúng ta xác định tổng doanh thu của khách sạn hoặc nhà hàng trong một năm và doanh thu của một nhân viên mang lại trong một năm. Doanh thu của một nhân viên mang lại cho doanh nghiệp trong một năm còn có thể gọi là năng suất về chỉ tiêu giá trị. Trong một thời gian làm việc nhất định, trên danh nghĩa là người bán hàng thì nhân viên phải bán được bao nhiêu giá trị hàng hóa để được hưởng một khoản tiền lương tương ứng và các chế độ đãi ngộ khác.

$$\text{NCNS kh} = \frac{\text{Tổng doanh thu của đơn vị, bộ phận/năm}}{\text{Tổng doanh thu của 1 nhân viên/năm}}$$

**Thực hành ứng dụng 10.**

Tổng doanh thu của khách sạn trong một năm đạt 20.000.000.000đ. Bình quân một lao động một năm làm việc 290 ngày. Doanh thu bình quân do một lao động mang lại mỗi ngày là 600.000đ. Nhu cầu nhân sự kế hoạch của khách sạn là:

$$\text{NCNS kh} = \frac{20.000.000.000}{290 \times 600.000} = 115$$

**2.6.6. Phương pháp định hướng theo chi phí nhân công**

Nhằm đảm bảo thu nhận cho người lao động để họ có thể làm việc, có thể đảm bảo đời sống, có thể gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Các nhà quản trị xác định giá trị ngày công, mức thu nhập của nhân viên trong ngày, tháng hoặc năm, đồng thời dựa vào quỹ lương hàng năm chi trả để xác định nhu cầu nhân sự.

$$\text{NCNS kh} = \frac{\text{Tổng quỹ lương/năm}}{\text{Thu nhập của 1 NV/năm}}$$

**Thực hành ứng dụng 11:**

Tổng quỹ lương của khách sạn trong một năm là 4.000.000.000đ. Bình quân một lao động thu nhập 40.000.000đ/năm. Nhu cầu nhân sự kế hoạch của khách sạn là:

$$\text{NCNS kh} = \frac{4.000.000.000}{40.000.000} = 100$$

Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng quỹ lương và kế hoạch tiền lương cho từng năm. Kế hoạch này nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp không chi vượt quá khả năng cho phép về ngân quỹ tiền lương.

**2.7. Hoạch định chất lượng nhân sự**

**2.7.1. Khái niệm**

Chất lượng nhân sự là sự phù hợp cao nhất giữa yêu cầu về tiêu chuẩn của vị trí công việc do khách sạn hoặc bộ phận đặt ra và khả năng đáp ứng của người được bố trí vào vị trí đó. Chất lượng nhân sự không hoàn toàn phụ thuộc vào bằng cấp cao hay thấp mà là vấn đề chuyên môn, kỹ năng mà nhân viên có hay không hoặc có ở mức nào để hoàn thành công việc được giao. Chất lượng nhân sự, ngoài vấn đề chuyên môn còn bao gồm các yếu tố liên quan khác nhằm đạt được yêu cầu công việc đặt ra. Nhằm hoạch định tốt chất lượng nhân sự, chúng ta cần:

- Mô tả, phân tích công việc.
- Xác định về yêu cầu chuyên môn nghiệp vụ đối với từng ngành nghề, từng vị trí công tác.
- Xác định các tiêu chuẩn khác mà công việc hay vị trí công việc cần thiết phải có ngoài kiến thức chuyên môn.

## **2.7.2. Quy trình hoạch định chất lượng nhân sự**

### **1. Xác định về yêu cầu tiêu chuẩn công việc**

Tuỳ thuộc vào từng vị trí công việc, tính chất công việc để xác định những tiêu chuẩn khác nhau với những mức độ cao thấp khác nhau thích hợp với vị trí công tác đó. Các tiêu chuẩn đó được xây dựng dựa vào bản phân tích, mô tả công việc, dựa vào kinh nghiệm, khả năng quản lý, yêu cầu chuyên môn của cán bộ chức năng đưa ra. Các yêu cầu đó cũng có thể dựa vào các nội dung công việc mà cán bộ hay nhân viên đã từng thực hiện nó để xây dựng.

***Các tiêu chuẩn đó có thể được tập hợp dưới các nhóm như sau:***

- Kiến thức chuyên môn
- Năng lực quản lý
- Trình độ ngoại ngữ
- Trình độ vi tính
- Tính tư duy, sáng tạo
- Kỹ năng giao tiếp
- Kinh nghiệm nghề nghiệp
- Năng khiếu tổ chức công việc
- Phong cách làm việc
- Uy tín trước tập thể
- Tinh thần phục vụ

***Ví dụ: Các tiêu chuẩn đối với quản đốc bộ phận:***

Tiêu chuẩn	Mức độ				
	1	2	3	4	5
- Kiến thức chuyên môn		x			
- Trình độ tin học	x				
- Năng lực quản lý	x				
- Năng khiếu tổ chức		x			
- Trình độ ngoại ngữ		x			
- Kinh nghiệm nghề nghiệp					x

Số 1,2,3,4,5 thể hiện mức độ, trình độ bằng cấp hay số năm do người quản lý chức năng đặt ra. Mỗi tiêu chuẩn có thể có một mức độ khác nhau. Ví dụ đối với chuyên môn số 2 là trình độ trung cấp, đối với kinh nghiệm nghề nghiệp thì số 5 là năm công tác.



## 2. Đánh giá khả năng ứng viên

Sau khi đã xác định được tiêu chuẩn đối với vị trí công việc, chúng ta tiến hành đánh giá khả năng ứng viên nằm trong kế hoạch bổ nhiệm để đánh giá mức độ phù hợp giữa các tiêu chuẩn đặt ra và khả năng đáp ứng của ứng viên. Tùy theo từng vị trí công việc và tùy mức độ ảnh hưởng của các tiêu chuẩn đến hiệu quả công việc để chúng ta đi đến kết luận tiếp nhận hoặc bổ trí hay không ứng viên đó vào vị trí cần thiết.

Đánh giá khả năng của ứng viên có thể được thực hiện bằng cách nghiên cứu hồ sơ, bằng cấp, thẩm tra lí lịch, quá trình công tác, phỏng vấn, kiểm tra thay nghề v.v.v... Khi đánh giá ứng viên, chúng ta cũng tiến hành theo mức độ tiêu chuẩn đã đặt ra để tìm kiếm khả năng phù hợp cao nhất của ứng viên.

**Ví dụ: Khả năng của ứng viên được đánh giá như sau:**

Tiêu chuẩn	Mức độ				
	1	2	3	4	5
- Kiến thức chuyên môn		x			
- Trình độ tin học	x				
- Năng lực quản lý		x			
- Năng khiếu tổ chức		x			
- Trình độ ngoại ngữ			x		
- Kinh nghiệm nghề nghiệp				x	

## 3. Quyết định

- So sánh các tiêu chuẩn với khả năng của nhân viên
- Xác định mức độ chênh lệch giữa yêu cầu và thực tế của nhân viên
- Xem xét mức độ chênh lệch và khả năng ảnh hưởng của sự chênh lệch đó đối với yêu cầu của công việc.
- Quyết định tiếp nhận hay bổ trí nhân viên đó hay không

Ở đây chúng ta cần lưu ý rằng có những tiêu chuẩn bắt buộc nhân viên viên phải đáp ứng nhưng cũng có những tiêu chuẩn nhân viên có thể kiếm khuyết mà vẫn được bổ trí và bổ sung trong thời gian tiếp theo.

Nếu chúng ta lựa chọn hoặc bổ trí không đúng sẽ dẫn đến hậu quả: Hoặc là nhân viên đó không đảm đương nổi công việc vì chúng ta bổ trí họ quá cao so với khả năng, hoặc bổ trí họ thấp hơn khả năng gây sự chán nản và hiệu quả công việc do nhân viên đó mang lại sẽ không cao.

### 2.8. Thẩm định công tác hoạch định nguồn nhân lực tại khách sạn

Để đánh giá, thẩm định doanh nghiệp du lịch – khách sạn của mình có hoạch định nhu cầu nguồn nhân lực không và có cách thức gì để giải quyết nhu cầu này. Chúng ta phải trả lời được những câu hỏi dưới đây:

- Trưởng phòng tổ chức nhân sự có được tham gia vào việc xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh, phục vụ của khách sạn không?	CÓ	KHÔNG
- Nhu cầu nhân lực của khách sạn có được xem xét thường xuyên không?	CÓ	KHÔNG
- Khi xem xét nhu cầu nhân lực, khách sạn có căn cứ vào mục tiêu kinh doanh không?	CÓ	KHÔNG
- Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên có được các nhà quản lý đánh giá thường xuyên không?	CÓ	KHÔNG
- Khách sạn có cán bộ chuyên trách nhân lực để xem xét và đánh giá nhu cầu và thực trạng của nguồn nhân lực không?	CÓ	KHÔNG
- Kết quả đánh giá thực trạng nguồn nhân lực có được sử dụng cho các mục đích sau không:		
+ Tuyển dụng	CÓ	KHÔNG
+ Đào tạo	CÓ	KHÔNG
+ Phát triển nghề nghiệp	CÓ	KHÔNG
- Những nhân viên có năng lực giỏi có được quy hoạch cho những vị trí chủ chốt không?	CÓ	KHÔNG
- Nếu có yêu cầu tinh giản nhân viên và tái cấu trúc, khách sạn có lập kế hoạch cụ thể cho những nhân viên bị dôi dư, được bố trí lại?	CÓ	KHÔNG

Hoạt động hoạch định nguồn nhân lực tại doanh nghiệp du lịch khách sạn, nhà hàng của mình đang tiến triển tốt nếu tất cả câu trả lời là CÓ. Đối với các câu trả lời KHÔNG thì chúng ta nên xem xét lý do tại sao doanh nghiệp du lịch – khách sạn, nhà hàng của mình không thực hiện tốt điều đó.

## **2.9. Tầm nhìn chiến lược trong hoạch định nguồn nhân lực**

Tạo ra cảm giác ưa thích dịch vụ du lịch cho khách hàng bằng cách đáp ứng, thỏa mãn vượt quá điều mong đợi của họ.

Như đã trình bày ở phần khái niệm, hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đặt ra các chính sách, chương trình hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Để đạt được điều đó, các nhà quản trị cần phân tích nhiều khía cạnh để có tầm nhìn mang tính chiến lược phù hợp với chiến lược phát triển của khách sạn mình. Tầm nhìn chiến lược trong hoạch định nguồn nhân lực bao trùm các hoạt động:

- Hoạch định nhu cầu số lượng nhân sự: Nhu cầu số lượng nhân sự được hoạch định cho một khoảng thời gian hoạt động lâu dài gắn liền với sự

tồn tại và phát triển của khách sạn. Sự ổn định về số lượng nhân sự đồng nghĩa với việc giảm thiểu khả năng thay thế, giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên, từ đó giảm được chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo, chi phí trợ cấp nghỉ việc, v.v.... Số lượng nhân sự phải được hoạch định dựa trên khối lượng công việc và định mức lao động. Nhân viên phải hoàn thành một khối lượng công việc theo tiêu chuẩn định mức mà từng bộ phận trong khách sạn thiết lập. Ví dụ một nhân viên buồng phải chuẩn bị được bao nhiêu buồng trong một ca làm việc, một nhân viên nhà hàng phải phục vụ được bao nhiêu khách trong một bữa ăn...Nếu không phân tích, thống kê được tỷ lệ nhân viên “ra, vào” là bao nhiêu sẽ khó khăn trong việc dự báo nhu cầu nhân lực.

- Hoạch định chất lượng nhân sự: Chất lượng nhân sự phản ánh lượng kiến thức, kỹ năng chuyên môn và phẩm chất, thái độ làm việc của nhân viên. Khi hoạch định chất lượng nhân sự phải căn cứ vào mô tả công việc của vị trí cần tuyển. Tuyển nhân viên để thực hiện những công việc gì? Nhân viên đó phải có những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất gì để hoàn thành công việc đó một cách hiệu quả nhất. Chất lượng nhân sự tạo lợi thế cạnh tranh cho khách sạn. Đa phần nguồn tuyển dụng từ các cơ sở đào tạo hoặc từ các mối quan hệ cá nhân chưa đáp ứng được yêu cầu chuyên môn, vì vậy phải có chiến lược đào tạo, huấn luyện sau tuyển dụng.
- Tuyển chọn nhân viên: Ba bước trong tiến trình tuyển chọn nhân viên là tuyển mộ, thu nhận và bố trí công việc. Quá trình này phải xem xét cẩn thận nhu cầu của khách sạn căn cứ trên đặc tính của công việc được phân tích ở khâu xác định nhu cầu nhân sự. Tiến trình tuyển chọn cần phải nhạy bén với thị trường lao động trong khu vực và Bộ luật lao động. Tuyển chọn nhân viên “đúng người đúng việc” là vô cùng quan trọng đối với khách sạn. Nhân viên chính là người tiếp đón khách, phục vụ khách thường xuyên nên phải có lòng hiếu khách, có kiến thức chuyên môn, kiến thức xã hội và có khả năng giao tiếp tốt. Để tuyển được đúng người vào đúng việc, khách sạn cần tổ chức nhiều cuộc phỏng vấn khác nhau để đánh giá chính xác ứng viên. Ví dụ trường phỏng nhân sự phỏng vấn sơ khảo, trưởng bộ phận phỏng vấn đánh giá chuyên môn và khả năng thích ứng với công việc, rồi cuối cùng giám đốc hoặc tổng giám đốc phỏng vấn. Thực tế đã chứng minh rằng có những nhân viên khi xin vào làm việc trong một khách sạn đã trải qua rất nhiều cuộc phỏng vấn và khảo sát khắt khe, anh ta được nhận vào và sau này đã trở thành một tổng giám đốc xuất sắc. Vị tổng giám đốc này sau này đã hồi tưởng lại và nhận định rằng do cẩn thận, sáng suốt, tốn kém thời gian tuyển chọn của khách sạn đó mà ông đã được đào tạo để trở thành một tổng giám đốc xuất sắc như hiện nay.
- Phát triển nguồn nhân lực: Phát triển nguồn nhân lực bao gồm việc đào tạo, huấn luyện để nhân viên phát triển nghề nghiệp và nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên cũng như việc định hướng để những người

có năng lực, gắn bó lâu dài với khách sạn trong tương lai trở thành những người chủ chất của khách sạn. Nhằm phát triển tốt nguồn nhân lực, công tác đánh giá nhân viên phải được thực hiện thường xuyên và nghiêm túc. Những nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nếu được khách sạn phát triển sẽ trở thành những cán bộ có năng lực quản lý trong tương lai.

- Chính sách quản lý nguồn nhân lực: Chính sách quản lý nguồn nhân lực là một hệ thống các hoạt động nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách sạn và của cá nhân người lao động. Bộ phận nhân sự có trách nhiệm tham mưu đề xuất những chiến lược về quản trị nguồn nhân lực, vạch ra các chính sách trình ban giám đốc xem xét phê duyệt và triển khai trong các hoạt động của tổng thể khách sạn.
- Chăm sóc: Ban quản lý khách sạn cần nhận thấy rằng, hạnh phúc của khách, của nhân viên và gia đình của họ là cốt lõi của sự thành công trong kinh doanh dịch vụ. Điều đó chứng tỏ rằng, sự chăm sóc của những nhà quản trị khách sạn thông qua các chính sách quản lý nguồn nhân lực mang lại cho khách hàng và nhân viên sự công nhận, khuyến khích để nhân viên và khách hàng hài lòng với khách sạn mà họ đã lựa chọn.
- Đầu tư vào con người: Khách sạn sẽ tuyển lựa những người có năng lực và phẩm chất tốt nhất. Đó là những người chia sẻ giá trị của khách sạn. Khách sạn cam kết giúp nhân viên phát huy hết khả năng thông qua giáo dục, đào tạo và phát triển các kỹ năng trong một môi trường làm việc khuyến khích sự tiến bộ, khen thưởng và sự công nhận.
- Trao quyền: Nhân viên của khách sạn sẽ được trao các quyền hạn, kỹ năng và công cụ để đảm bảo đáp ứng cao nhất điều mong đợi của khách hàng.
- Cởi mở trong giao tiếp: Khách sạn sẵn sàng tiếp thu những ý tưởng mới và tôn trọng sự đóng góp, những ý tưởng và suy nghĩ của nhân viên.
- Làm việc theo nhóm: Khách sạn tin tưởng vào sức mạnh và giá trị của sự hợp tác làm việc theo nhóm vì mục tiêu chung.
- Môi trường làm việc an toàn: Tạo môi trường làm việc an toàn cho khách hàng và nhân viên.

## **2.10. Câu hỏi và bài tập thực hành**

1. Thế nào là hoạch định nguồn nhân lực? Mục đích?
2. Trình bày ưu, nhược điểm của các phương pháp hoạch định nhu cầu nhân lực?
3. Thế nào là chất lượng nhân sự? Những yếu tố nào quyết định chất lượng nhân sự?
4. Đối với việc hoạch định nhu cầu nhân viên bùng thì phương pháp hoạch định nào chính xác hơn? Giải thích!

5. Tại sao cán bộ nhân sự phải theo dõi, thống kê tình hình biến động nhân lực trong từng tháng và trong từng năm hoạt động?
6. Có thể kết hợp nhiều phương pháp để hoạch định nhu cầu về số lượng nhân sự cho một bộ phận được không? tại sao?
7. Quản đốc nhà hàng tham gia hoạch định nhân sự như thế nào?
8. Tại sao phải thẩm định công tác hoạch định nguồn nhân lực tại doanh nghiệp đang hoạt động?

**Thực hành ứng dụng 12:**

Khách sạn có 120 phòng các loại. Tất cả các phòng đều phải làm vệ sinh hàng ngày. Thời gian bình quân làm vệ sinh 1 phòng là 35 phút. Thời gian lãng phí cho phép trong một ca 8 giờ là 90 phút. tỷ lệ nghỉ việc bình quân 15%. Tính nhu cầu nhân viên buồng trong kế hoạch!

**Thực hành ứng dụng 13:**

Khách sạn có 150 phòng các loại. Mở cửa phục vụ 365 ngày trong năm. Công suất bình quân đạt 80%. Các phòng trống không làm vệ sinh hàng ngày. Định mức làm phòng: vệ sinh phòng 13P/NV; chuẩn bị phòng đón khách; 50 Phòng/NV;. Trong một năm bình quân một nhân viên nghỉ; 52 ngày trong tuần, 12 ngày phép, Lễ 5 ngày, Tết 4 ngày, nghỉ khác 3 ngày. Tính nhu cầu nhân viên buồng trong kế hoạch!

**Thực hành ứng dụng 14:**

Qua kinh nghiệm thực tế và căn cứ khối lượng công việc ở bộ phận lễ tân khách sạn, mỗi ngày cần 7 nhân viên làm việc ở 2 ca để hoàn thành công việc. Chế độ làm việc của nhân viên lễ tân như nhân viên buồng ở khách sạn trên. Vậy bộ phận lễ tân cần có bao nhiêu nhân viên kế hoạch?

**Thực hành ứng dụng 15:**

Nhà hàng mở cửa phục vụ khách 3 bữa ăn chính: sáng, trưa, chiều tối. Số ghế ngồi tối đa của nhà hàng là 300. Số lượt khách ăn so với số chỗ ngồi trong các bữa ăn như sau: Sáng 50%, trưa 30%, chiều tối 70%. Nhà hàng bố trí nhân viên làm việc 2 ca từ 6h00 đến 22h00. Mỗi ca 8 giờ. Thời gian lãng phí cho phép trong một. Bình quân trong năm một nhân viên nghỉ 12 ngày phép, 9 ngày lễ, tết và 5 ngày nghỉ khác ca là 90 phút. Năng suất phục vụ được xác định bình quân 40 khách/NV trong một ca làm việc. Tính nhu cầu nhân viên thực tế làm việc hàng ngày và nhu cầu nhân viên kế hoạch!

**Thực hành 40.**

Doanh thu của nhà hàng là 1,2 tỷ đ/năm. Bình quân một nhân viên phục vụ bán được 800.000đ/ca. Mỗi năm bình quân một nhân viên nghỉ 83 ngày phép, lễ, tết và nghỉ khác. Tính nhu cầu nhân viên phục vụ bàn trong kế hoạch!

## **CHƯƠNG 3.**

### **TUYỂN DỤNG VÀ DUY TRÌ NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **Mục tiêu của chương:**

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

- Xây dựng chính sách tuyển dụng
- Trách nhiệm của các cấp quản lý trong tuyển dụng
- Quy trình tuyển dụng
- Mục đích duy trì nguồn nhân lực
- Các yếu tố để duy trì nguồn nhân lực

#### **3.1. Tuyển dụng**

##### **3.1.1. Khái niệm**

Chức năng tuyển dụng của quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp du lịch – khách sạn, nhà hàng tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm tạo lợi thế cạnh tranh trên thương trường.

Tuyển dụng liên quan đến việc lập kế hoạch dự trữ các ứng viên nhằm cung cấp nhân lực cho các bộ phận trong khách sạn, nhà hàng.

Tuyển dụng là quá trình nghiên cứu, tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm các vị trí mà doanh nghiệp du lịch – khách sạn, nhà hàng có nhu cầu tuyển dụng.

Trên thực tế các khu du lịch, các khách sạn và nhà hàng đang ngày càng cạnh tranh để giành được nguồn nhân lực có kỹ năng (bao gồm các nhà quản lý, nhân viên tay nghề cao, nhân viên chuyên môn, v.v...).

Để tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn nguồn nhân lực có hiệu quả, là chủ doanh nghiệp hay giám đốc, trước hết chúng ta phải có quan điểm rõ ràng và nhất quán đối với công tác tuyển chọn nhân lực.

##### **3.1.2. Chính sách tuyển dụng**

Chúng ta hãy xem xét tình huống dưới đây:

*Khách sạn Hoàng Gia đang cần tuyển một Quản đốc Nhà hàng để thay thế người vừa nghỉ việc. Qua quá trình phỏng vấn có hai ứng viên đạt yêu cầu: anh Lộc và anh Thái. Sau khi bàn bạc giữa Trưởng phòng tổ chức nhân sự và Trưởng bộ phận nhà hàng, khách sạn quyết định chọn anh Thái vì mức lương do anh đề nghị phù hợp với chính sách trả lương hiện hành của khách sạn. Trong khi đó anh Lộc có nhiều kinh nghiệm quản lý nhà hàng hơn nhưng lại yêu cầu mức lương cao hơn so với quy định. Trước khi tuyển dụng, Trưởng phòng tổ chức nhân sự đã bàn bạc với ông Trung, giám đốc khách sạn về mức lương cho phép để thương lượng với ứng viên, và ông Trung khẳng định rằng ông chỉ tiếp nhận những*

trường hợp yêu cầu mức lương nằm trong quy chế trả lương của khách sạn.

*Cô Bích Lan, Trưởng phòng tổ chức nhân sự đã gửi thư cảm ơn anh Lộc đồng thời gửi thư mời anh Thái đến nhận việc vào đầu tuần sau. Hôm nay cô chuẩn bị hợp đồng lao động và triển khai chương trình hội nhập cho anh Thái. Bỗng nhiên ông Trung gọi điện cho cô và nói rằng ông thay đổi ý kiến và quyết định chọn anh Lộc vì cho rằng anh Lộc sẽ giúp ông trong việc đào tạo huấn luyện kỹ năng phục vụ cho số nhân viên chưa qua đào tạo. Ông Trung chấp nhận mức lương mà anh Lộc đề nghị và yêu cầu cô Bích Lan làm thủ tục tiếp nhận.*

*Cô Lan hết sức bối rối, không biết làm cách nào để có thể mời anh Lộc làm việc vì cô mới biết anh vừa nhận việc ở khách sạn Biển Xanh. Cô càng khó xử hơn khi không biết phải từ chối thế nào với anh Thái.*

Từ tình huống trên, chúng ta thấy rằng để tránh những khó khăn và hậu quả không mong muốn trong việc tuyển dụng thì quan điểm của chủ doanh nghiệp/giám đốc đối với việc tuyển dụng phải được thể hiện thành chính sách tuyển dụng.

***Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp du lịch khách sạn phải được xác định rõ những điều cơ bản sau:***

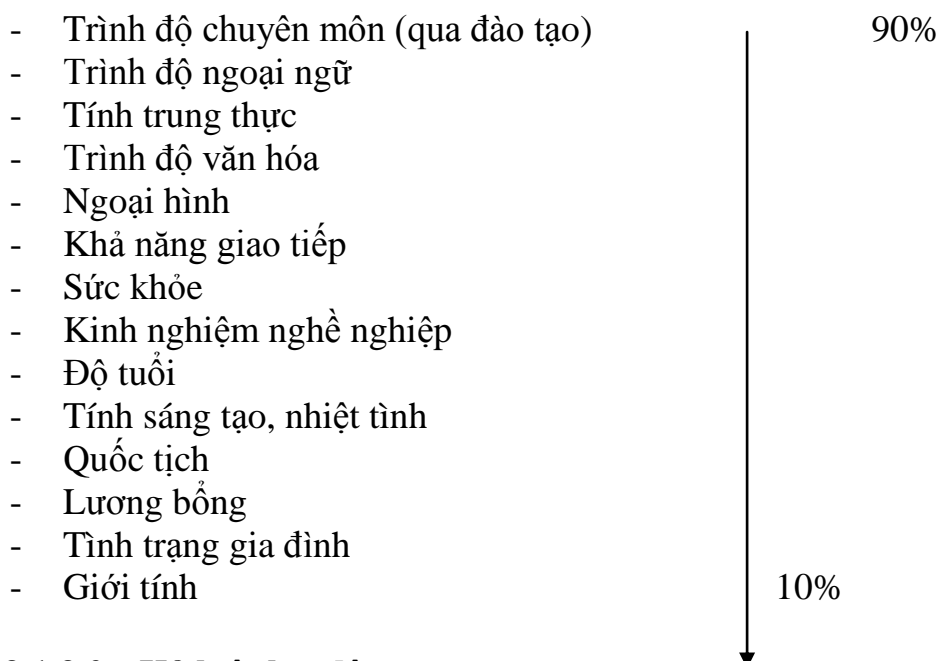
- Yếu tố nào là quan trọng nhất trong việc thu hút ứng viên: Tùy thuộc vào vị trí và ngành nghề tuyển dụng, những yếu tố quan trọng nhất có thể là: kinh nghiệm nghề nghiệp, kỹ năng chuyên môn, quan điểm và thái độ phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, mức lương yêu cầu.
- Có ưu tiên tuyển dụng nội bộ hoặc cho phép tuyển dụng người thân của cán bộ, nhân viên hay không.
- Có tiếp nhận và đào tạo sinh viên, học sinh mới tốt nghiệp hoặc “đặt hàng” trước đối với sinh viên, học sinh giỏi sắp tốt nghiệp hay không.
- Cung cấp những điều kiện và phương tiện làm việc cho nhân viên ở mức độ nào.
- Điều kiện để ký kết hợp đồng lao động chính thức sau thời gian thử việc là gì.

Tuyển dụng là trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý chức năng trong doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng bởi vì họ là người sử dụng và quản lý nhân lực sau khi được tuyển dụng.

### **3.1.3. Yêu cầu chung đối với nhân viên phục vụ**

#### **3.1.3.1. Tiêu chuẩn tuyển dụng**

***Đối với nhân viên phục vụ nhà hàng, tiêu chuẩn chung trong vấn đề tuyển chọn có thể được sắp xếp theo thứ tự quan trọng như sau:***



### **3.1.3.2. Kỹ luật lao động**

- Chấp hành nội quy, quy chế của khách sạn, nhà hàng.
- Không ăn uống, hút thuốc trong khi phục vụ, kể cả khi được khách mời.
- Không để móng tay dài, không ngoáy tai, không ngoáy mũi, không khạc nhổ bừa bãi.
- Không đeo trang sức nhiều, lộng lẫy, không sử dụng dầu thơm gay gắt.
- Không gọi chuyện, không tò mò nghe chuyện của khách.
- Nói năng nhỏ nhẹ, vui vẻ.
- Mặc trang phục đúng quy định.
- Nam râu, tóc ngắn, gọn. Nữ để tóc dài phải kẹp ngay ngắn, búi cao.
- Không xắn tay áo trong khi phục vụ.
- Không rời vị trí trong khi phục vụ.

### **3.1.3.3. Những yêu cầu về trình độ hiểu biết của nhân viên**

Để làm tròn nhiệm vụ của người phục vụ, bán hàng, nhằm đáp ứng yêu cầu của khách khi mua hàng, đòi hỏi nhân viên phục vụ có những trình độ hiểu biết.

#### ***Những hiểu biết đó là:***

- Có trình độ chuyên môn nghiệp vụ
- Có kiến thức về sản phẩm
- Hiểu biết về khách sạn, nhà hàng nơi mình đang làm việc
- Hiểu biết về thị trường và khách hàng
- Hiểu biết về đối thủ cạnh tranh
- Có kỹ năng giao tiếp tốt
- Có trình độ ngoại ngữ



### 3.1.3.4. Những yêu cầu về phẩm chất của nhân viên

*Ngoài những nhiệm vụ cơ bản và những yêu cầu về trình độ, nhân viên nhà hàng còn có những phẩm chất đáng quý sau:*

- Diện mạo và phong cách chuyên nghiệp
- Trang phục theo quy định của khách sạn
- Giọng nói và từ ngữ sử dụng lịch thiệp, hấp dẫn
- Vệ sinh cá nhân sạch sẽ gọn gàng
- Có trí nhớ tốt
- Thần kinh vững vàng, khả năng tự chủ
- Có lòng tự tin
- Sự nhiệt tình trong công việc
- Có tính kiên trì
- Khả năng biết lắng nghe, không tranh cãi, cắt ngang lời khách
- Thật thà trung thực, biết giữ đúng lời hứa
- Khả năng quan sát, sự nhạy cảm
- Khả năng trình bày, đàm chuyện, thuyết phục khách
- Tính hài hước

### 3.1.4. Trách nhiệm của các cấp quản lý trong tuyển dụng

*Trách nhiệm của bộ phận nhân sự và của các cấp quản lý chức năng trong tuyển dụng được phân định như sau:*

TRÁCH NHIỆM CỦA BỘ PHẬN NHÂN SỰ	TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC CẤP QUẢN LÝ CHỨC NĂNG
<ul style="list-style-type: none"><li>- Thiết kế chính sách và quy trình tuyển dụng.</li><li>- Xây dựng các công cụ tuyển dụng (các biểu mẫu, thủ tục, bài phỏng vấn, kiểm tra tay nghề ...)</li><li>- Thực hiện các hoạt động tìm kiếm ứng viên, thông báo tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ, sắp xếp cuộc phỏng vấn...</li><li>- Tư vấn cho các nhà quản lý về luật lao động, chính sách và quy trình tuyển dụng, kỹ thuật phỏng vấn</li><li>- Chuẩn bị thủ tục hành chính cho nhân viên mới</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Xác định nhu cầu tuyển dụng</li><li>- Xác định các yêu cầu đối với ứng viên</li><li>- Đánh giá ứng viên thông qua sàng lọc hồ sơ, kiểm tra trắc nghiệm, phỏng vấn chuyên môn, kiểm tra tay nghề</li><li>- Lựa chọn ứng viên phù hợp nhất với công việc</li><li>- Hướng dẫn nhân viên mới hội nhập</li></ul>

Điều gì sẽ xảy ra, nếu chức năng tuyển dụng không được thực hiện tốt?

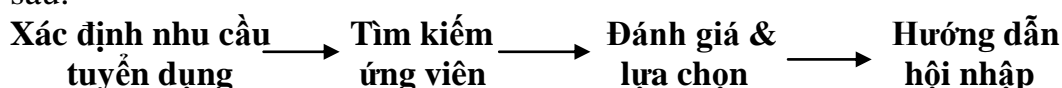
Có những lúc chúng ta đã không tuyển dụng được hoặc tuyển dụng không phù hợp với nhu cầu.

***Điều đó đã gây ra những hậu quả:***

- Công việc không được thực hiện đúng yêu cầu
- Công việc thực hiện không đạt kết quả mong muốn
- Dư thừa nhân viên ở bộ phận này trong khi thiếu hụt nhân viên ở bộ phận khác. Bởi vì chúng ta xác định nhu cầu tuyển dụng không đúng, mô tả công việc và yêu cầu của vị trí công việc không rõ ràng.
- Nhân viên mới bỏ việc sau một thời gian ngắn. Điều này có thể do họ không phù hợp với vị trí công việc hoặc cũng có thể do họ không được tạo điều kiện hội nhập vào môi trường mới.
- Kinh phí tuyển dụng tăng. Nếu không tuyển dụng được nhân viên có khả năng và kỹ năng thích hợp với yêu cầu công việc, chúng ta phải tuyển dụng lại. Điều này làm tốn kém thời gian và kinh phí tuyển dụng.
- Môi trường làm việc trở nên căng thẳng. Quan hệ giữa các nhân viên có thể trở nên căng thẳng, nếu nhân viên mới tuyển dụng không thể hòa đồng với các nhân viên cũ.

### **3.1.5. Quy trình tuyển dụng**

Quy trình tuyển dụng của các doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng có thể khác nhau, thậm chí trong cùng một doanh nghiệp, quy trình tuyển dụng cũng sẽ khác nhau cho các vị trí công việc khác nhau. Tuy nhiên mọi quy trình tuyển dụng đều phải bao gồm một số bước cơ bản như sau:



#### **1. Xác định nhu cầu tuyển dụng**

- Xác định xem thực sự các bộ phận có nhu cầu tuyển nhân viên không?
- Cần tuyển bao nhiêu người?
- Tuyển người để làm những việc gì?
- Cần tuyển người có những tiêu chuẩn gì?

#### **2. Nguồn tuyển dụng ứng viên tiềm năng**

##### **Tuyển dụng từ nội bộ.**

- Viết thông báo tuyển dụng gửi đến các bộ phận trong khách sạn, dán bảng thông báo
- Cân đối, điều chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác
- Đa năng hóa nghiệp vụ của nhân viên
- Đề bạt những nhân viên có khả năng thích hợp với các vị trí có nhu cầu

##### **Tuyển dụng từ bên ngoài**

- Thông qua sở lao động, trung tâm giới thiệu việc làm
- Thông qua quảng cáo, môi giới
- Thông qua các cơ sở đào tạo
- Thông qua quan hệ cá nhân
- Thông qua cổ vấn nhân sự
- Thuê mướn công nhật

Trong hai nguồn tuyển dụng nêu trên thì tất nhiên tuyển dụng từ trong nội bộ có chi phí thấp hơn. Nhân viên nhanh chóng làm quen với công việc, bởi vì họ biết được đặc điểm của khách sạn, nhà hàng, họ nắm được các quy chế hoạt động của khách sạn, nhà hàng, không mất thời gian làm quen và tìm hiểu. Tuy nhiên khi tuyển dụng từ trong nội bộ, chúng ta phải đặt ra các tiêu chuẩn cụ thể và xem xét khả năng chuyên môn, khả năng đảm nhận công việc mới, thái độ làm việc của nhân viên v.v.v...

### ***3. Đánh giá và lựa chọn ứng viên phù hợp***

Chọn lựa là việc đánh giá và chọn lọc ra số nhân viên trong số ứng viên xin việc hoặc đề nghị được bố trí. Trước khi đi đến quyết định lựa chọn nhân viên nào, chúng ta cần thực hiện các hoạt động theo một quy trình hợp lý nhằm tránh lãng phí thời gian và không gây tổn kém cho các ứng viên và doanh nghiệp.

#### ***Các bước trong tiến trình này bao gồm:***

- Nhận hồ sơ xin việc
- Nghiên cứu hồ sơ
- Chọn ứng viên để phỏng vấn
- Thử tay nghề
- Thăm tra lí lịch ( nếu cần)
- Phỏng vấn
- Đánh giá ứng viên
- Kiểm tra sức khỏe
- Ra quyết định tiếp nhận hoặc làm công tác động viên đối với những ứng viên không được tuyển

### ***4. Hướng dẫn hội nhập***

Hội nhập là việc tiến hành các hoạt động nhằm giúp nhân viên mới được tuyển dụng hiểu về khách sạn, nhà hàng của mình, thiết lập mối quan hệ với các thành viên khác và tạo điều kiện cho nhân viên mới hội nhập dễ dàng vào môi trường làm việc mới.

Đối với những nhân viên mới được tuyển dụng, chúng ta cần giúp đỡ họ giảm bớt những bỡ ngỡ, bỡ ngỡ khi lần đầu đến nhận việc.

***Để giúp nhân viên mới hội nhập mau chóng làm quen với công việc nhà quản lý nên:***

- Phác thảo một chương trình hội nhập.
- Giới hạn thông tin trong ngày đầu.
- Không làm cho nhân viên căng thẳng lo ngại.
- Tạo ấn tượng tốt đẹp, tích cực về khách sạn

***Khi nhân viên làm việc ngày đầu, chúng ta nên:***

- Lập một kế hoạch công tác giúp nhân viên có điều kiện theo dõi, thực hiện.
- Không nên giao công việc khó những ngày đầu.

- Chọn một người có khả năng làm công tác hướng dẫn và giúp đỡ.
- Sau ngày làm việc đầu tiên, cần động viên khuyến khích nhân viên về những kết quả mà họ đạt được.

### **3.1.6. Thẩm định công tác tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực**

Những câu hỏi dưới đây giúp chúng ta đánh giá xem hiện nay tại doanh nghiệp du lịch – khách sạn, nhà hàng của mình việc tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực có đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng hay không.

- Việc tuyển dụng có căn cứ vào kế hoạch nguồn nhân lực của khách sạn không?	CÓ	KHÔNG
- Khách sạn có chính sách tuyển dụng viết thành văn bản không?	CÓ	KHÔNG
- Kế hoạch tuyển dụng có được xây dựng hoàn chỉnh trước khi tuyển dụng không?	CÓ	KHÔNG
- Những ai tham gia vào việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng?		
+ Ban giám đốc	CÓ	KHÔNG
+ Bộ phận nhân sự	CÓ	KHÔNG
+ Giám đốc/Trưởng các bộ phận	CÓ	KHÔNG
- Từng vị trí được tuyển dụng có được tiến hành phân tích công việc và mô tả công việc không?	CÓ	KHÔNG
- Nguồn tuyển dụng nội bộ có được xem xét trước khi khai thác nguồn bên ngoài không?	CÓ	KHÔNG
- Những ai tham gia vào quá trình tuyển chọn nhân viên?		
+ Bộ phận nhân sự	CÓ	KHÔNG
+ Người quản lý bộ phận có nhu cầu tuyển dụng	CÓ	KHÔNG
+ Ban giám đốc	CÓ	KHÔNG
- Ngoài yêu cầu chuyên môn, khách sạn có đặt ra yêu cầu về thái độ, hoặc tính cách đối với ứng viên không?	CÓ	KHÔNG
- Sau mỗi lần tuyển dụng, dù thành công hay không, khách sạn có đánh giá hiệu quả của việc tuyển dụng không?	CÓ	KHÔNG
- Hàng năm khách sạn có phân bổ kinh phí tuyển dụng không?	CÓ	KHÔNG

Nếu tất cả các câu trả lời là CÓ thì hoạt động tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực đang tiến triển tốt. Đối với các câu trả lời là KHÔNG thì bạn nên cân nhắc xem lý do tại sao doanh nghiệp của bạn không thực hiện điều đó và nếu thực hiện thì hiệu quả của hoạt động tìm kiếm và thu hút nguồn nhân lực có được cải thiện không.

## **3.2. Duy trì nguồn nhân lực**

### **3.2.1. Mục đích**

Thị trường lao động càng cạnh tranh thì người lao động càng có nhiều cơ hội để lựa chọn chỗ làm. Điều đó khiến cho các doanh nghiệp du lịch, khách sạn càng gặp khó khăn hơn trong việc duy trì và quản lý

nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực có kiến thức và kỹ năng phục vụ cao.

***Chúng ta hãy xem xét tình huống sau:***

*Duy An đã làm việc cho khách sạn Đồng Nội được 5 năm. Từ một nhân viên phục vụ nhà hàng có bằng cấp trung học Ngành Quản trị nhà hàng, anh đã nỗ lực không ngừng để trở thành một quản đốc phụ trách nhà hàng. Anh đang theo học một khóa học đại học tại chức Quản trị kinh doanh Du lịch. Duy An sống hòa đồng, cởi mở được mọi người yêu mến và được đánh giá là hoàn thành tốt công việc.*

*Một hôm Duy An tình cờ biết rằng Khách sạn vừa tuyển dụng Quốc Trí là một người mới tốt nghiệp đại học Quản trị kinh doanh du lịch với mức lương khởi điểm cao hơn mức lương hiện nay của An. Anh đem việc này thắc mắc với bà Vân Trưởng phòng Tổ chức nhân sự, và được giải thích rằng: "...Khách sạn đang có chính sách thu hút nhân tài, chỉ có cách này mới có hiệu quả, và Quốc Trí là người có năng lực tốt..."*

*Duy An rời khỏi phòng Tổ chức nhân sự và bắt đầu suy nghĩ. Hôm đó anh rất buồn tuy không biểu hiện ra ngoài, nhưng tư tưởng bị phân tâm và công việc không làm tốt như mọi hôm. Anh nghĩ đến những nỗ lực của mình và cảm thấy hụt hẫng.*

**Thực hành ứng dụng 16:**

Theo Bạn, Duy An sẽ quyết định như thế nào?

1. Chấp nhận và tiếp tục làm việc.
2. Lặng lẽ bỏ việc
3. Nói với quản đốc Buồng, trưởng Lễ tân và nhân viên
4. Tiếp tục làm việc nhưng không nhiệt tình như trước

Chúng ta thấy rằng Duy An sẽ khó chấp nhận chính sách này của khách sạn, anh sẽ lựa chọn 1 trong 3 quyết định cuối cùng. Dù An lựa chọn quyết định nào thì khách sạn Đồng Nội đều chịu hậu quả mất đi một người nhiệt tình. Hơn nữa nếu Duy An nói với mọi người về chuyện này thì hậu quả sẽ càng nghiêm trọng hơn.

Nếu doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng chúng ta không duy trì và quản lý tốt đội ngũ nhân viên, các hậu quả sau có thể xảy ra:

- Công việc không được hoàn thành đúng dự kiến do nhân viên bỏ việc.
- Chi phí tuyển dụng và đào tạo người thay thế tăng lên.
- Năng suất và hiệu quả làm việc bị giảm sút do tâm lý bất an và mất lòng tin.

Do vậy, chúng ta không chỉ thu hút nhân viên mà còn phải tạo động lực để giữ chân các nhân viên có năng lực ở lại làm việc lâu dài.

Tuy nhiên, không phải trong mọi trường hợp, chúng ta đều có thể giữ chân được nhân viên, bởi vì:

- Việc nhân viên chuyển đổi môi trường làm việc, đặc biệt đối với nhân viên giỏi là một hệ quả tất yếu của sự phát triển kinh tế. Chúng ta không thể tìm cách ngăn họ lại, mà cần phải hạn chế tỷ lệ nhân viên bỏ

việc ở mức có thể chấp nhận được đối với tình hình tại doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng của mình.

- Tình hình thị trường hiện nay, các doanh nghiệp du lịch, khách sạn phải nhận ra rằng, hầu như nhân viên giỏi chọn lựa doanh nghiệp hơn là doanh nghiệp chọn lựa họ, và tiền lương không phải lúc nào cũng là yếu tố duy nhất để thu hút nhân viên giỏi hay khiến họ gắn bó lâu dài.

### **3.2.2. Các yếu tố để duy trì nguồn nhân lực**

*Doanh nghiệp du lịch, khách sạn có thể duy trì nguồn nhân lực bằng hai yếu tố sau:*

- Yếu tố “cứng” bao gồm lương, thưởng và các đãi ngộ khác.
- Yếu tố “mềm” bao gồm môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, thăng tiến sự nghiệp bản thân và văn hóa doanh nghiệp.

*Chúng ta xem xét từng yếu tố như sau:*

#### **1. Xây dựng một chế độ, hệ thống lương, thưởng và đãi ngộ khuyến khích nhân viên, bao gồm:**

- Mức lương, thưởng công bằng, tương xứng với giá trị công việc và được xác định dựa trên kết quả công việc. Mức lương thưởng phải ngang bằng với các đối thủ cạnh tranh. Mức lương thưởng nên linh hoạt có thể điều chỉnh phù hợp với từng nhân viên và cũng cần điều chỉnh kịp thời khi có những thay đổi như lạm phát, giá cả tăng, khối lượng công việc, trách nhiệm tăng hơn.
- Phúc lợi: bao gồm phúc lợi xã hội theo quy định của luật lao động và phúc lợi riêng của doanh nghiệp du lịch khách sạn, nhà hàng.
- Các khoản đãi ngộ (được ưu tiên mua cổ phần với giá ưu đãi, chia lợi nhuận, chế độ đi lại, v...)

#### **2. Thiết lập môi trường làm việc thân thiện.**

Hiện nay, một số doanh nghiệp du lịch, khách sạn đang cố gắng đưa ra mức lương cao và chế độ đãi ngộ hấp dẫn để thu hút và giữ chân các nhân viên giỏi. Nhưng trong nhiều trường hợp điều này hoàn toàn không phải là yếu tố quyết định sự “đi hay ở” của nhân viên.

Nếu nhân viên được trả lương cao, chế độ đãi ngộ hấp dẫn nhưng phải làm việc trong một môi trường thiếu trang thiết bị, dụng cụ làm việc, thiếu sự cộng tác, thiếu sự tin cậy và tôn trọng lẫn nhau thì chắc chắn không ai thích làm việc chỗ đó.

**Thực hành ứng dụng 17:** Ông Hải là Quản đốc bộ phận của khách sạn Hương Đồng. Quan điểm của ông là cố gắng làm cho nhân viên có thái độ làm việc nghiêm túc, tích cực, cụ thể:

- Ông luôn đến khách sạn và ra về đúng giờ để làm gương cho nhân viên.
- Ông không nhậu nhẹt hoặc tán gẫu với nhân viên, sợ mình lỡ lời có thể ảnh hưởng uy tín của mình hoặc vô tình tiết lộ những điều không nên.

- Ông thường xuyên lao vào làm việc cùng với nhân viên.
- Ông không bàn bàn với nhân viên về các vấn đề khác ngoài công việc
- Ông không bao giờ khiển trách nhân viên nặng lời.
- Khi nhân viên sai sót lần đầu ông thường gọi vào phòng làm việc nhắc nhở.
- Ông không làm việc cá nhân, đọc báo trong giờ làm việc

***Bạn đồng ý hay không đồng ý với ông Hải những điểm nào? Tại sao?***

<b>ĐỒNG TÌNH</b>	<b>KHÔNG ĐỒNG TÌNH</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ông Hải là một tấm gương tốt về ý thức tổ chức kỷ luật, sự nhiệt tình và tinh thần trách nhiệm trong công việc.</li><li>- Khiển trách nhân viên không công khai thể hiện tính tôn trọng và tránh cho nhân viên những mặc cảm cá nhân đối với đồng nghiệp. Việc nhà quản lý khiển trách nhân viên nặng lời có thể gây phản cảm cho nhân viên, làm tổn thương lòng tự trọng của họ.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nhà quản lý vẫn có thể tham gia những buổi liên hoan, tiệc tùng với nhân viên, miễn là duy trì ở mức độ cho phép. Việc ông Hải không bao giờ tham gia với nhân viên sẽ tạo khoảng cách với nhân viên, khó tìm hiểu và lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ. Điều này cần thiết đối với nhà quản lý.</li><li>- Vai trò của nhà quản lý không phải là ôm đồm công việc của nhân viên, mà phải là việc hoạch định, tổ chức công việc, kèm cặp, giám sát, hướng dẫn và động viên nhân viên làm việc với hiệu quả cao nhất.</li></ul>

***Để thiết lập môi trường làm việc thân thiện, chúng ta cần phải:***

- Tạo sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau giữa người quản lý với nhân viên và giữa nhân viên với nhau.
- Xây dựng mối quan hệ bình đẳng và cộng tác với nhau
- Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định

### ***3. Tạo cơ hội để nhân viên phát triển nghề nghiệp***

Người lao động rất muốn có cơ hội để phát triển nghề nghiệp bản thân, đặc biệt đối với những nhân viên còn trẻ thì cơ hội phát triển là mối quan tâm hàng đầu của họ khi làm việc cho các doanh nghiệp du lịch. Bởi vì tuổi nghề nhân viên trong ngành kinh tế đặc thù này thường là không cao do tính chất công việc. Ví dụ nhân viên phục vụ nhà hàng khó có thể phục vụ đến tuổi về hưu và vì vậy họ muốn trở thành những nhà quản lý có kinh nghiệm.

Nếu doanh nghiệp du lịch – khách sạn, nhà hàng tạo cho họ có những cơ hội để phát triển nghề nghiệp thì họ sẽ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

***Các cơ hội để phát triển nghề nghiệp bao gồm:***

- Tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng phục vụ, kỹ năng quản lý.
- Hướng dẫn và kèm cặp nhân viên trong công việc để họ thực hiện đúng yêu cầu kỹ thuật, hoàn thành công việc đúng yêu cầu.
- Giao các công việc mới có tính thách thức để họ có cơ hội khẳng định khả năng và phát triển kỹ năng của mình.
- Tạo các cơ hội thăng tiến để nhân viên phấn đấu giữ vị trí hoặc công việc cao hơn.

#### **4. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp**

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các chuẩn mực về vật chất và tinh thần quy định các mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng nhằm hướng đến những giá trị tốt đẹp và tạo ra những nét riêng của doanh nghiệp mình.

##### ***Văn hóa doanh nghiệp thể hiện ở:***

- Kế hoạch và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp du lịch – khách sạn, nhà hàng được định hướng rõ ràng trên cơ sở khách quan, có sự cam kết thực hiện của cán bộ, nhân viên.
- Hình ảnh, biểu tượng, truyền thống, hệ thống các chính sách, quy định của doanh nghiệp du lịch – khách sạn, nhà hàng.
- Những tập tục, nề nếp “bất thành văn” như sự trung thực và tin tưởng lẫn nhau, đấu tranh thẳng thắn, sự quan tâm và giúp đỡ lẫn nhau của mọi người.

Văn hóa doanh nghiệp của một doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng chẳng hạn không thể hình thành nếu những chuẩn mực và quy tắc trên không thực hiện hóa trong các hoạt động hàng ngày của cán bộ, nhân viên các bộ phận. Những nhà quản lý trong ban giám đốc, quản lý các bộ phận phải là những tấm gương về việc thực hiện các chuẩn mực và quy tắc để nhân viên noi theo.

Nếu một phó giám đốc hay quản đốc thường xuyên đi làm hoặc tham gia hội họp trễ thì các nhân viên của họ cũng sẽ làm như vậy, bởi vì họ cho rằng các nhà quản lý dễ dàng dung túng cho những hành động đó của họ. Là những người quản lý, chúng ta cũng khó phê bình nhân viên khi họ đi làm trễ giờ vì sợ họ phản ứng lại.

#### **Thực hành ứng dụng 18:**

Quá trình tạo dựng và duy trì nguồn nhân lực bao gồm 4 giai đoạn:

- **Giai đoạn 1:** Ai là nguồn nhân lực mà khách sạn cần có?
- **Giai đoạn 2:** Bằng cách nào và ở đâu để khách sạn có được nguồn nhân lực này?
- **Giai đoạn 3:** Khách sạn phát triển nguồn nhân lực bằng cách nào?
- **Giai đoạn 4:** Làm thế nào để khách sạn duy trì và phát triển nguồn nhân lực?



Bạn hãy lựa chọn những hoạt động quản trị nguồn nhân lực dưới đây phù hợp với từng giai đoạn trên:

1. Tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng giữa các thành viên trong khách sạn.
2. Đánh giá những cải tiến trong công việc do nhân viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng mới học được.
3. Xây dựng mức lương thưởng tương xứng với giá trị công việc và phải căn cứ vào kết quả thực hiện công việc.
4. Đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai.
5. Dự báo khách sạn, nhà hàng cần có những nhân viên có những năng lực như thế nào, cần bao nhiêu người và khi nào thì cần?
6. Sử dụng các kỹ thuật đánh giá khác nhau để lựa chọn ứng viên phù hợp.
7. Xác định những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu để đạt được kết quả công việc mong muốn.
8. Đánh giá những ưu nhược điểm của nguồn nhân lực hiện có.
9. Xác định các nguồn những cung cấp ứng viên và phương pháp thu hút ứng viên.
10. Thẩm định xem khách sạn hay bộ phận phục vụ nào đó thực sự có cần tuyển nhân viên không.
11. Xác định mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động nhằm giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp.
12. Hướng dẫn nhân viên mới hội nhập công việc và môi trường làm việc.
13. Xác định liệu nguồn nhân lực sẽ dư thừa hay thiếu hụt và đưa ra giải pháp khắc phục.
14. Tạo cơ hội thăng tiến cho đội ngũ nhân viên trẻ có năng lực giỏi.

Các giai đoạn	Các hoạt động
Giai đoạn 1	5, 8, 10, 13
Giai đoạn 2	6, 9, 12
Giai đoạn 3	2, 4, 7, 11, 14
Giai đoạn 4	1, 3

**Thực hành ứng dụng 19:**

Ông Hòa giám đốc khách sạn Thăng Lợi phát biểu rằng: ” Trong 3 năm qua tình hình kinh doanh của khách sạn tương đối ổn định và nhân lực ít biến động. Do vậy khách sạn không cần thiết phải hoạch định nguồn nhân lực”. Bạn có đồng ý với phát biểu của ông Hòa không? Giải thích tại sao?

*Việc kế hoạch hóa nguồn nhân lực không phụ thuộc vào việc khách sạn có hay không sự biến động về nhân lực. Mục tiêu của kế hoạch hóa nguồn nhân lực là bảo đảm cho khách sạn có nguồn nhân lực cạnh tranh để thực hiện mục tiêu ngắn hạn và dài hạn và có đủ sức ứng phó với những thay đổi liên tục của thương trường.*

*Do những tác động của môi trường kinh doanh, quy mô hoạt động, sản phẩm, dịch vụ của khách sạn có thể thay đổi. Do vậy yêu cầu nguồn nhân lực cũng sẽ thay đổi theo. Hoạch định nguồn nhân lực sẽ giúp cho khách sạn tránh được những rủi ro xảy ra nếu thiếu hụt hoặc dư thừa nhân lực.*

**Thực hành ứng dụng 20:**

Cô Hạnh, Trưởng phòng tổ chức nhân sự của Công ty du lịch An Hòa giải thích về quá trình tuyển dụng của công ty như sau: “ Phòng tổ chức nhân sự của chúng tôi tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng từ các phòng ban và bộ phận kinh doanh, phục vụ. Sau đó chúng tôi tự xoay xở tìm kiếm ứng viên, phỏng vấn, đánh giá và lựa chọn ứng viên. Khi đã tuyển được người phù hợp với công việc, chúng tôi thông báo cho Trưởng bộ phận để họ tiếp nhận nhân viên mới “Bạn có nhận xét như thế nào về cách thức tuyển dụng của công ty du lịch An Hòa?

*Chúng ta thấy rằng, tại công ty An Hòa, trưởng các bộ phận hoàn toàn không tham gia vào quá trình tuyển dụng. Mọi công việc tuyển dụng đều phó mặc cho bộ phận nhân sự. Bộ phận nhân sự sẽ không có đủ khả năng để đánh giá kỹ năng và kiến thức chuyên môn của ứng viên. Do vậy những ứng viên mà bộ phận nhân sự đánh giá phù hợp với công việc lại có thể không đáp ứng được đúng yêu cầu chuyên môn của công việc. Để tuyển dụng một cách hiệu quả, trưởng các bộ phận phải tham gia vào quá trình tuyển dụng. Cụ thể các trưởng bộ phận phải:*

- Xác định nhu cầu tuyển dụng
- Xác định các yêu cầu đối với công việc
- Đánh giá ứng viên thông qua kiểm tra tay nghề, phỏng vấn
- Lựa chọn ứng viên phù hợp nhất
- Hướng dẫn nhân viên mới hội nhập công việc

**Thực hành ứng dụng 21:**

Hãy nhận xét những câu phát biểu dưới đây Đúng hay Sai và giải thích tại sao?

- a. Để phát triển nhân viên có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu phục vụ trong doanh nghiệp du lịch khách sạn ( bàn, buồng, bếp, lễ tân ) trong thời gian tới, ngoài việc cử nhân viên tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng và hướng dẫn công việc cho họ, khách sạn nên coi trọng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

*Đúng. Tâm lý chung của người lao động là tìm kiếm một công việc có tính ổn định lâu dài và đạt được sự thỏa mãn đối với công việc đó. Do đó để phát triển nguồn nhân lực, khách sạn không chỉ đào tạo để nâng cao kiến thức và kỹ năng cho nhân viên mà nên hỗ trợ nhân viên định hướng và phát triển nghề nghiệp.*

b. Nếu phần lớn nhân viên đi làm việc vì thu nhập thì khách sạn chỉ cần chính sách lương, thưởng cao là có thể giữ được nhân viên.

*Sai. Thu nhập có thể coi là động cơ chủ yếu để nhân viên làm việc. Nhưng bên cạnh nhu cầu vật chất, con người ai cũng có nhu cầu về tinh thần. Xã hội càng phát triển, mức sống của con người càng được nâng cao, nhu cầu được phát triển và khẳng định mình cũng tăng lên không ngừng. Do đó coi tiền lương là yếu tố duy nhất để giữ chân nhân viên sẽ không thành công để có được nguồn nhân lực chất lượng cao.*

c. Để thiết lập môi trường làm việc thân thiện, doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng chỉ cần xây dựng mối quan hệ hòa thuận giữa cấp quản lý và nhân viên và giữa nhân viên với nhau.

*Sai. Một môi trường làm việc tốt không chỉ có yếu tố thân thiện giữa nhân viên và cấp quản lý, mà còn phải:*

- Tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau;
- Xây dựng mối quan hệ bình đẳng và cộng tác;
- Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến họ.

### **3.3. Thuyên chuyển nhân viên**

Trong quá trình sử dụng lao động, nhà quản lý không tránh khỏi sự thuyên chuyển, điều động nhân viên vì những lí do khác nhau. Nó có thể làm cho nhân viên biết được nhiều công việc, linh động trong bố trí, nó có thể tạo điều kiện để nhân viên phát triển nghề nghiệp, đồng thời đây cũng là việc cần thiết nhằm đảm bảo kế hoạch kinh doanh của khách sạn, nhà hàng.

*Sự thuyên chuyển có thể là một thay đổi của một người từ:*

- Một việc làm
  - Một cấp bậc trong tổ chức
  - Một vị trí làm việc
- sang một chỗ khác.

*Có ba loại thuyên chuyển:*

- Đề bạt lên cấp cao hơn
- Thuyên chuyển sang một vị trí khác ngang chức
- Giáng xuống cấp thấp hơn

### **3.4. Thực hiện các thủ tục nghỉ việc của nhân viên**

Trong tiến trình quản trị nhân sự, nhà quản trị thường xuyên phải giải quyết các công việc liên quan đến sự nghỉ việc của CBNV. Thời gian nghỉ việc bao gồm cả thời gian trong quá trình làm việc hàng ngày, hàng tuần, hàng năm theo chế độ và các lý do nghỉ khác. Khi làm các thủ tục để nhân viên nghỉ việc, cần tuân theo các quy định của nhà nước thông qua luật lao động, tuân theo quy chế, điều lệ của khách sạn và bản hợp đồng

với người lao động, bản thỏa ước tập thể của doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng.

***Nghỉ việc có nhiều hình thức như:***

- Nghỉ việc theo chế độ cuối tuần, nghỉ phép, nghỉ lễ
- Người lao động xin thôi việc
- Sa thải
- Chấm, dứt hợp đồng
- Nghỉ hưu
- Chuyển công tác sang đơn vị khác v.v.v...

### **3.5. Mười vấn đề thường gặp trong các khách sạn**

#### **3.5.1. Không xây dựng được kế hoạch nguồn nhân lực**

Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực là một yêu cầu quan trọng trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm cung cấp đúng người vào đúng việc và đúng thời điểm cần thiết. Thế nhưng trên thực tế có nhiều doanh nghiệp du lịch, khách sạn không thể xây dựng được kế hoạch nguồn nhân lực do tình hình lao động trong doanh nghiệp đó biến động. Các nhà quản trị các doanh nghiệp này thường đưa ra nhiều lý do khác nhau.

***Nguyên nhân của vấn đề này có thể là:***

- Công việc luôn thay đổi theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh.
- Công việc không được phân tích và rà soát lại thường xuyên.
- Ban giám đốc không quan tâm hoặc không ủng hộ vấn đề hoạch định nguồn nhân lực.
- Bộ phận nhân sự quá tải vì những công việc sự vụ.
- Nhân viên nghỉ việc liên tục.

***Để khắc phục vấn đề này, chúng ta có thể lựa chọn các giải pháp sau đây:***

- Kế hoạch nhân lực hàng năm có thể phân chia theo nhiều giai đoạn (6 tháng, quý, tháng v.v.v...) và có thể điều chỉnh theo tình hình kinh doanh.
- Điểm xuất phát của việc hoạch định nguồn nhân lực là mục tiêu của doanh nghiệp trong kì kế hoạch, từ đó vạch ra các bước đi cụ thể.
- Ban giám đốc cần thống nhất quan điểm “ nguồn nhân lực phải được hoạch định dài hạn” để hạn chế rủi ro trong hoạt động phục vụ kinh doanh do thiếu hụt nguồn nhân lực. Họ cũng cần chấp nhận những thay đổi và điều chỉnh trong kế hoạch nguồn nhân lực.
- Bộ phận nhân sự nên sắp xếp công việc một cách hợp lý tránh mất nhiều thời gian cho những việc sự vụ mà dành nhiều thời gian cho công việc hoạch định nguồn nhân lực.

**Thực hành ứng dụng 22:**

Nếu bạn là cán bộ quản lý trong một doanh nghiệp đang hoạt động, bạn hãy suy nghĩ nhớ lại xem có lần nào khách sạn của bạn không thể xây dựng được kế hoạch nguồn nhân lực không? Khi đó lý do là vì sao?

**3.5.2. Khó tuyển được người giỏi**

Các doanh nghiệp nói chung và các khách sạn nói riêng khó tuyển được những người có chuyên môn giỏi, đặc biệt là những người làm công tác quản lý, những đầu bếp, những nhân viên phục vụ các sự kiện đặc biệt, các món ăn đặc biệt. Vấn đề này chủ yếu là do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường lao động có kỹ năng và chuyên môn, tuy nhiên một phần do doanh nghiệp thiếu chính sách linh hoạt trong việc thu hút và tuyển chọn lao động.

**Thực hành ứng dụng 23:**

Theo bạn doanh nghiệp có thể làm gì để khắc phục vấn đề này?

***Để giải quyết vấn đề trên, doanh nghiệp cần:***

- Có kế hoạch dài hạn trong việc thu hút nguồn nhân lực thông qua các hình thức (tiếp nhận và đào tạo sinh viên hoặc tiếp nhận và đào tạo thêm cho các ứng viên có kiến thức và kỹ năng cơ bản nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc, v.v.v...)
- Duy trì các mối quan hệ thường xuyên với các cơ sở đào tạo và môi giới tuyển dụng.
- Xem xét đề bạt từ nội bộ những người có năng lực chuyên môn
- Tận dụng các mối quan hệ của nhân viên để tìm người có khả năng.

Tiếp theo, các vấn đề quản trị nguồn nhân lực nào có thể xảy ra đối với doanh nghiệp? Bạn hãy đọc tình huống dưới đây:

*Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo, hơn 1 năm nay ông Mạnh Hà, giám đốc khách sạn Thái Hưng đã áp dụng chính sách mới về đào tạo nhân viên. Theo chính sách này, hàng năm mỗi nhân viên phải tham dự ít nhất một khóa đào tạo, nội dung đào tạo được chia thành 2 lĩnh vực:*

- *Đào tạo kỹ thuật đối với nhân viên phục vụ và cán bộ quản lý trực tiếp bộ phận Lễ tân, Buồng và Nhà hàng.*
- *Đào tạo quản lý và nghiệp vụ dành cho các cấp quản lý và nhân viên thuộc các bộ phận Kinh doanh, Marketing, Kế toán, Kế hoạch, Nhân sự*

Nhưng qua hơn 1 năm thực hiện, ông Mạnh Hà nhận thấy rằng nhân viên có khuynh hướng né tránh các khóa học với những lý do nghe có vẻ rất chính đáng như: phải giải quyết gấp một số công việc, người nhà bị ốm xin nghỉ phép chăm sóc v.v.v... Một số nhân viên tham gia khóa học một cách ulla và thụ động. Đặc biệt, những kiến thức, kỹ năng từ các khóa

đào tạo vẫn chưa được áp dụng để cải tiến các quy trình phục vụ theo mong muốn của ông. Một số cải tiến được thực hiện nhưng chỉ trong một thời gian ngắn, sau đó mọi việc trở về như cũ.

Tình huống trên của khách sạn Thái Hưng đưa ra 2 vấn đề có liên quan đến công tác đào tạo mà nhiều doanh nghiệp thường gặp phải. **Đó là:**

- Nhân viên và nhà quản lý thường viện nhiều lí do và né tránh các khóa học do doanh nghiệp tổ chức.
- Một thời gian ngắn sau khi đào tạo, mọi việc trở lại tình trạng y như trước khi đào tạo.

### **3.5.3. Nhà quản lý và nhân viên né tránh các khóa học**

#### **Thực hành ứng dụng 24:**

Bạn hãy nghĩ xem điều gì có thể là nguyên nhân khiến cho các nhân viên của khách sạn Thái Hưng né tránh tham gia hoặc tham gia không nhiệt tình các khóa học do khách sạn tổ chức?

Bạn hãy đề xuất 3 giải pháp nhằm giúp khách sạn Thái Hưng khắc phục vấn đề này!

***Có rất nhiều nguyên nhân có thể gây ra vấn đề này, nhưng chủ yếu là do:***

- Nhân viên thiếu động cơ học tập.
- Đào tạo ở khách sạn chỉ là hình thức.
- Khách sạn không có kế hoạch ứng dụng cho nhân viên sau đào tạo.

***Để khắc phục được vấn đề này, khách sạn cần:***

- Xác định đúng nhu cầu đào tạo.
- Truyền đạt cho nhân viên hiểu rõ mục tiêu và lợi ích của đào tạo.
- Lập và triển khai thực hiện tốt các kế hoạch đào tạo.
- Tổ chức cho nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo và tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo.

### **3.5.4. Sau đào tạo, mọi việc trở lại như cũ**

Không chỉ ở khách sạn Thái Hưng mà nhiều khách sạn khác cũng gặp phải vấn đề một thời gian ngắn sau khi đào tạo, mọi việc trở lại tình trạng y như trước khi đào tạo, bởi vì họ không có những hoạt động và chính sách để duy trì kiến thức và kỹ năng ứng dụng của đào tạo vào việc phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

#### **Thực hành ứng dụng 25:**

Theo bạn, khách sạn cần phải làm gì để khuyến khích nhân viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng được đào tạo vào việc cải tiến công việc của họ?

***Để khuyến khích nhân viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng được đào tạo, khách sạn phải:***

- Tạo điều kiện về thời gian và các nguồn lực khác để nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo vào công việc.

- Thể chế hóa các ứng dụng hiệu quả vào hoạt động của khách sạn dưới hình thức các quy trình, quy định.
- Có chính sách khuyến khích và đãi ngộ cho các nhân viên ứng dụng tốt kết quả đào tạo vào công việc.
- Hoạt động đào tạo phải được duy trì liên tục theo mục tiêu của khách sạn trong từng giai đoạn.

### **3.5.5. Nhân viên giỏi lần lượt ra đi**

Liên quan đến việc duy trì nguồn nhân lực, vấn đề mà nhiều khách sạn gặp phải là nhân viên giỏi lần lượt ra đi.

#### **Thực hành ứng dụng 26:**

Bạn hãy đánh dấu vào những điều dưới đây mà bạn cho rằng chúng là lí do khiến nhân viên ra đi khỏi khách sạn đang làm để tìm một chỗ làm khác.

- Nhân viên không có cơ hội phát triển nghề nghiệp.
- Nhân viên gặp phải mâu thuẫn nội bộ, đặc biệt là với cấp quản lý.
- Nhân viên bất mãn về chính sách lương bổng và đãi ngộ của khách sạn.
- Nhân viên kiệt sức vì quá tải trong công việc.

Bạn thấy rằng tất cả những điều trên đều là lí do khiến nhân viên bỏ khách sạn. Để giữ chân các nhân viên giỏi, khách sạn cần phải:

- Xác định bộ phận nào có nhân viên nghỉ việc thường xuyên nhất.
- Tìm kiếm nguyên nhân đích thực khiến nhân viên nghỉ việc.
- Xem xét lại các mâu thuẫn và quan hệ nội bộ, chính sách lương bổng và đãi ngộ, hoàn cảnh gia đình, những bức xúc của cá nhân để tìm biện pháp giải quyết thích hợp.
- Xây dựng quan điểm “trọng nhân tài” ở mọi cấp quản lí.

Vấn đề giữ chân nhân viên giỏi có liên quan tới chính sách lương và đãi ngộ của khách sạn. Tuy nhiên việc xây dựng một chính sách lương và đãi ngộ hợp lí và công bằng lại là một vấn đề mà khách sạn đang cố gắng giải quyết.

### **3.5.6. Không xây dựng được quy chế trả lương hợp lý**

Chính sách tiền lương là một trong những yếu tố quan trọng để thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao. Thế nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có thể xây dựng được một quy chế tiền lương hợp lý. Điều đó phụ thuộc vào nhiều nguyên nhân.

#### **Thực hành ứng dụng 27:**

Theo bạn, tại sao khách sạn khó có thể thực hiện việc cải cách chính sách lương bổng cho hợp lí và công bằng hơn?

*Các doanh nghiệp kinh tế nói chung và các khách sạn nói riêng thường trì hoãn việc cải cách chính sách lương bổng là do e ngại:*

- Gây ra bất ổn trong nhân viên.
- Sự tăng lên đáng kể của quỹ tiền lương.

***Để khắc phục vấn đề này, khách sạn cần phải:***

- Xác định tỷ lệ tăng cho phép của quỹ lương.
- Xác định quan điểm và cách thức tiến hành xây dựng cơ cấu tiền lương.
- Truyền đạt và tham khảo ý kiến phản hồi trong khách sạn, điều chỉnh cho phù hợp trước khi bắt tay lập kế hoạch cải tiến tiền lương.

**3.5.7. Khó đánh giá hoặc không tin tưởng đề bạt nhân viên**

Vấn đề tiếp theo liên quan đến việc giữ chân nhân viên giỏi là các nhân viên có năng lực thường bị mất cơ hội đề bạt. Vấn đề này được mô tả trong tình huống dưới đây:

Ông Phước, Quản lý nhà hàng của khách sạn Đông Á sắp về hưu. Bà Mai Phương, giám đốc khách sạn đang phân vân có nên đề bạt anh Khang Tổ trưởng bàn lên vị trí quản lý nhà hàng hay không.

Trong số những tổ trưởng, anh Khang là người trẻ tuổi, rất nhạy bén và năng nổ nhưng nóng tính và hay đưa ra quyết định vội vàng. So với các tổ khác, tổ do anh Khang phụ trách được khách hàng khen ngợi nhiều nhất. Nhưng bà Mai Phương cảm thấy rất khó đánh giá liệu anh Khang có đủ năng lực để đảm nhiệm vị trí quản lý nhà hàng hay không. Lí do là từ trước đến nay đánh giá hiệu quả làm việc của khách sạn chỉ nhằm mục đích xét khen thưởng cuối năm và điều chỉnh mức lương. Mặt khác bà Mai Phương cũng cảm thấy không an tâm nếu giao vị trí này cho một người còn trẻ và ít kinh nghiệm.

Qua tình huống trên, bạn có thể thấy rằng, doanh nghiệp cũng như khách sạn Đông Á sẽ gặp khó khăn khi đề bạt do:

- Hệ thống đánh giá năng lực làm việc chưa thật sự là công cụ hữu hiệu trong việc đề bạt và bố trí nhân viên.
- Ban giám đốc, cấp quản lý trực tiếp và nhân viên còn thiếu sự tin tưởng lẫn nhau trong công việc.

**Thực hành ứng dụng 28:**

Để tránh việc khó đánh giá và thiếu tin tưởng vào năng lực của nhân viên, khách sạn Đông Á cần phải làm gì? Hãy nêu 3 đề xuất của bạn!

***Để có thể đánh giá và tin tưởng vào năng lực của nhân viên, khách sạn Đông Á nên:***

- Xem xét và cải tiến hệ thống đánh giá năng lực làm việc.
- Đưa việc đánh giá thành hoạt động thường xuyên của khách sạn.
- Mở rộng phạm vi ủy thác công việc cho nhân viên.
- Tin tưởng giao việc cho nhân viên bên cạnh việc giám sát và hướng dẫn công việc.



- Tạo ra cơ hội thảo luận và tiếp cận giữa ban giám đốc, cấp quản lý trực tiếp và nhân viên.
- Trao quyền chủ động trong công việc cho nhân viên.

### **3.5.8. Nhân viên thụ động trong công việc**

Cùng với vấn đề khó đánh giá năng lực của nhân viên, các khách sạn thường phàn nàn về sự quá thụ động của nhân viên trong công việc.

***Các nguyên nhân gây nên vấn đề này bao gồm:***

- Cấp quản lý nắm tất cả quyền hành và công việc, nhân viên không thể xây dựng kế hoạch làm việc.
- Nhân viên thiếu thông tin và những hướng dẫn để thực hiện công việc.
- Nhân viên không được khuyến khích chủ động trong công việc.
- Quy trình chuẩn mực không được thiết lập cho công việc nên việc giải quyết công việc mang tính chất “ăn xổi ở thì”

#### **Thực hành ứng dụng 29:**

Nếu nhân viên của bạn quá thụ động trong công việc, bạn sẽ làm gì để họ năng động hơn?

***Để nhân viên năng động hơn trong công việc, bạn có thể lựa chọn các giải pháp sau:***

- Đẩy mạnh việc phân công, phân nhiệm cụ thể, rõ ràng (thể hiện ở bản mô tả công việc).
- Khuyến khích nhân viên hiến kế và vạch kế hoạch thực hiện từng công việc cụ thể.
- Yêu cầu nhân viên cung cấp kế hoạch cá nhân, thực hiện kiểm tra tiến độ công việc thông qua kế hoạch này.
- Khen thưởng các sáng kiến cải tiến của nhân viên.
- Cung cấp thông tin cần thiết cho nhân viên.
- Trao quyền hạn đúng với trách nhiệm của nhân viên.
- Mở rộng quyền hạn cho nhân viên.

### **3.5.9. Không tái cấu trúc khi cơ cấu tổ chức không còn hợp lý**

Khách sạn biết rằng cơ cấu hiện nay không còn phù hợp nữa, nhưng không dám tiến hành việc tái cấu trúc.

***Nỗi e ngại này của khách sạn là do:***

- Lo ngại phải giải quyết số lao động dư thừa.
- Lo ngại sự đố kỵ, ganh ghét trong nội bộ khi phải thay đổi vị trí công việc của một số nhân viên.
- Không biết phải bắt đầu từ chỗ nào và không đảm bảo được sự thành công trong quá trình tiến hành.
- Không muốn đụng chạm những quan hệ quen biết giữa nhân viên và ban giám đốc.
- Sự chống đối của các cấp quản lý và phản ứng tiêu cực hàng loạt của nhân viên.

***Để vượt qua nỗi e ngại này, khách sạn nên:***

- Tiến hành đánh giá chính xác nhu cầu tái cấu trúc và cân nhắc kỹ các giải pháp để đảm bảo tính khả thi.
- Thành lập ủy ban tái cấu trúc gồm lãnh đạo và tất cả các cấp quản lý.
- Kế hoạch cần có sự linh hoạt để có thể điều chỉnh kịp thời.
- Truyền đạt thông tin sâu rộng để mọi người nắm rõ mục đích và cách thức tiến hành.
- Giải quyết thỏa đáng cho lao động dôi dư.

**3.5.10. Không cải tiến hoạt động quản trị nguồn nhân lực**

Đây là than phiền của nhiều doanh nghiệp khi đề cập đến việc cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

***Điều này là do:***

- Doanh nghiệp khách sạn chưa coi trọng đúng mức vai trò của quản trị nguồn nhân lực.
- Nhân viên và cấp quản lý thường xuyên bị quá tải bởi công việc thường ngày.
- Nhân viên và cấp quản lý thiếu nghiệp vụ và kinh nghiệm để đảm nhiệm.

***Để thực hiện việc cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, khách sạn nên:***

- Hạn chế tình trạng bị động của bộ phận Nhân sự trong việc phục vụ cho các bộ phận khác. Thay vào đó các hoạt động quản trị nguồn nhân lực phải được hoạch định dựa trên mục tiêu và kế hoạch chung của khách sạn.
- Xác định rõ và phân công lại trách nhiệm quản trị nguồn nhân lực giữa bộ phận Nhân sự và các bộ phận chức năng khác.
- Tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng quản trị nguồn nhân lực cho bộ phận nhân sự và những nhà quản lý ở các bộ phận khác để họ có thể thực hiện tốt các hoạt động quản trị nguồn nhân lực hàng ngày.

**3.6. Thẩm định việc duy trì và quản lý nhân viên**

Những câu hỏi dưới đây giúp chúng ta thẩm định và đánh giá xem khách sạn chúng ta sử dụng những cách thức gì để duy trì và quản lý nhân viên.

Hoạt động duy trì và quản lý nguồn nhân lực được thực hiện tốt với các câu trả lời CÓ. Đối với những câu trả lời không thì chúng ta nên cân nhắc xem xét lý do tại sao chúng ta không thực hiện điều đó và có nên cải tiến không.

- Khách sạn có cơ chế trả lương thưởng rõ ràng ( bằng văn bản) không?	CÓ	KHÔNG
- Chính sách lương thưởng có truyền đạt rõ ràng đến nhân viên không?	CÓ	KHÔNG
- Chính sách trả lương có thay đổi theo những thay đổi của tình hình thị trường không?	CÓ	KHÔNG
- Có nhiều nhân viên hài lòng với mức lương thưởng của họ không?	CÓ	KHÔNG
- Việc trả lương có thể hiện những nhân viên có năng lực làm việc tốt không?	CÓ	KHÔNG
- Ngoài phúc lợi xã hội, khách sạn có những chính sách phúc lợi nào cho nhân viên không?		
+ Các chuyến tham quan, nghỉ mát	CÓ	KHÔNG
+ Quà tặng	CÓ	KHÔNG
+ Tiệc sinh nhật, đầu năm, cuối năm	CÓ	KHÔNG
+ Hỗ trợ khó khăn	CÓ	KHÔNG
+ Hỗ trợ kinh phí đào tạo ngoài kế hoạch	CÓ	KHÔNG
- Khách sạn có chính sách đãi ngộ nào cho những nhân viên gắn bó lâu dài không?		
+ Bán cổ phần ưu đãi	CÓ	KHÔNG
+ Chia lợi nhuận hàng năm	CÓ	KHÔNG
+ Mua bảo hiểm nhân thọ	CÓ	KHÔNG
- Tỷ lệ nhân viên thôi việc tăng hay giảm?	CÓ	KHÔNG
- Cấp quản lý có tin tưởng khi giao việc cho nhân viên không?	CÓ	KHÔNG
- Đa số nhân viên có hài lòng với môi trường làm việc không?	CÓ	KHÔNG
- Các kế hoạch, chính sách có tham khảo ý kiến nhân viên không?	CÓ	KHÔNG
- Khách sạn có xây dựng và phổ biến các chuẩn mực giao tiếp và cư xử giữa các thành viên trong khách sạn không?	CÓ	KHÔNG
- Những chuẩn mực này có được các cấp quản lý và nhân viên hưởng ứng và tuân theo không?	CÓ	KHÔNG

### 3.7. Câu hỏi ôn tập

1. Tại sao doanh nghiệp phải xây dựng chính sách tuyển dụng trước khi thực hiện hoạt động tuyển dụng?
2. Trách nhiệm của trưởng bộ phận trong công tác tuyển dụng là gì?
3. Trách nhiệm của bộ phận nhân sự đối với công tác tuyển dụng?
4. Mục đích của việc duy trì nguồn nhân lực?
5. Làm thế nào để duy trì được nguồn nhân lực ổn định và có chất lượng cao?
6. Tại sao doanh nghiệp không hoạch định được nguồn nhân lực? Giải pháp để khắc phục vấn đề này là gì?
7. Tại sao doanh nghiệp gặp khó khăn trong vấn đề tuyển người giỏi? Giải pháp để khắc phục vấn đề này là gì?

8. Tại sao một số cán bộ và nhân viên không muốn tham gia các khóa học? Giải pháp để khắc phục vấn đề này là gì?
9. Tại sao doanh nghiệp không giữ chân được những người có năng lực? Giải pháp để khắc phục vấn đề này là gì?
10. Tại sao doanh nghiệp không xây dựng được quy chế tiền lương hợp lý? Giải pháp để khắc phục vấn đề này là gì?

## CHƯƠNG 4.

# ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### Mục tiêu của chương:

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

- Khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Lý do và lợi ích của đào tạo
- Các loại hình đào tạo
- Quy trình đào tạo
- Kế hoạch phát triển nghề nghiệp
- Thẩm định công tác đào tạo và phát triển

### 4.1. Khái niệm

Các khái niệm giáo dục, đào tạo và phát triển đề cập đến một quá trình truyền thụ và tiếp thu những kiến thức, kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là giáo dục, đào tạo và phát triển được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào, quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp, với cấp trên ra sao.

Tuy nhiên trên thực tế có nhiều quan điểm khác nhau về giáo dục, đào tạo và phát triển.

Theo Cherrington thì giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên những kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau. Đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể. Còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.

Theo Carrel thì khái niệm đào tạo sử dụng cho nhân viên để học tập, lĩnh hội các kiến thức, kỹ năng kỹ thuật. Khái niệm phát triển liên quan tới các phương pháp và hoạt động nhằm nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức, thay đổi quan điểm, hoặc nâng cao kỹ năng thực hành cho các quản trị gia hoặc các quản trị gia tương lai.

Theo Wayne thì đào tạo được giành cho những nhân viên cấp dưới, còn phát triển giành cho các nhân viên cấp cao. Sự khác biệt căn bản giữa đào tạo và phát triển thể hiện ở chỗ: Đào tạo chú trọng vào các kỹ năng tay chân, còn phát triển chú trọng các kỹ năng giao tiếp, ra quyết định.

Trong thực tế hiện nay, trình độ lành nghề của người lao động ngày càng cao, việc áp dụng trang bị, công nghệ, kỹ thuật hiện đại vào sản xuất

kinh doanh làm cho sự phân biệt giữa lao động chân tay và lao động trí óc ngày càng giảm, thêm vào đó việc thu hút nhân viên tham gia vào quản lý doanh nghiệp vào các quá trình nâng cao chất lượng làm thay đổi vai trò của người lao động và làm thay đổi khả năng thực hiện công việc. Vì vậy theo Wayne thì đào tạo và phát triển được áp dụng thay đổi và điều bao gồm các chương trình hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc ở các cấp cá nhân, nhóm, và toàn bộ doanh nghiệp.

Tuy nhiên đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng vào các công việc tương lai trong bộ phận hoặc trong doanh nghiệp.

#### **4.2. Mục đích**

Đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng quan trọng đến kiến thức, kỹ năng phục vụ, tác động tích cực đến sự phát triển của khách sạn, làm tăng hiệu quả công việc, lợi nhuận và khả năng cạnh tranh của khách sạn. Đào tạo được xem như một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược. Trong nền kinh tế trí thức ngày nay, chất lượng nguồn nhân lực đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Thực tế đã chứng minh rằng, đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với đầu tư đổi mới trang thiết bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình hoạt động kinh doanh. Trên thế giới những doanh nghiệp thành đạt rất chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đối với các doanh nghiệp du lịch ở Việt nam số lao động chưa qua đào tạo còn nhiều, vì vậy nhu cầu đào tạo và nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho người lao động càng trở nên quan trọng và cấp bách.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chất lượng, khả năng sáng tạo, đổi mới tư duy làm việc, phong cách phục vụ của nhân viên.

***Những mục đích cụ thể của công tác đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp du lịch, khách sạn là:***

- Trang bị cho nhân viên những kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp, kiến thức xã hội, tăng trình độ hiểu biết của nhân viên.
- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đúng với yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra hoặc khi nhân viên mới nhận công việc mới.
- Cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ kỹ thuật trong khách sạn như khả năng sử dụng các thiết bị, máy móc hiện đại.
- Khắc phục được tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ phục vụ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Hướng dẫn công việc mới cho nhân viên dễ dàng hơn. Nhân viên mới thường gặp khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm quen với công việc. Thông qua đào tạo, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích hợp với môi trường làm việc mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế các cán bộ quản lý chuyên môn khi cần thiết.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Nhân viên được trang bị những kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ thực hiện công việc tốt hơn và muốn nhận những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn và có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

#### **4.3. Lí do của đào tạo**

Đào tạo làm tăng khả năng chuyên môn của nhân viên và giúp họ có thêm kiến thức, phát triển kỹ năng nhằm góp phần vào hiệu quả công việc của bộ phận và khách sạn.

Trong thực tế có rất nhiều lý do để chúng ta phải đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

**Một số lý do chính có thể là:**

- Không tuyển dụng được những nhân viên hoàn toàn phù hợp với yêu cầu công việc. Trong một số trường hợp chúng ta phải tuyển dụng những người chưa thật sự phù hợp và sau đó đào tạo và phát triển các kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu.
- Một số nhân viên mới tuyển dụng hoặc đề bạt đã có đủ kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc nhưng họ vẫn là những người mới đối với công việc và môi trường làm việc. Họ cần được hướng dẫn bước đầu để tiếp cận công việc mới và hội nhập môi trường mới.
- Đối với các nhân viên đang trong quá trình làm việc, công việc của họ có thể thay đổi hoặc họ có thể được đề bạt, chuyển sang vị trí công việc mới. Họ cần tiếp tục được đào tạo và phát triển những kiến thức và kỹ năng phục vụ để thích nghi với công việc mới.
- Không hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch như doanh thu hoặc lợi nhuận.
- Nhân viên làm cho khách hàng thất vọng vì phục vụ chậm hoặc giao tiếp không hiệu quả.
- Tỷ lệ thay thế lao động cao, tinh thần làm việc sút kém.
- Mâu thuẫn giữa các bộ phận chức năng như nhà ăn và nhà bếp, giữa buồng và tiếp tân.
- Tỷ lệ tai nạn, đổ vỡ dụng cụ cao.
- Nhân viên không thể và không tự giác thích nghi với những thay đổi.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ tạo cơ hội để nhân viên phát triển nghề nghiệp do được trang bị các kiến thức và kỹ năng mới. Doanh nghiệp du lịch khách sạn, nhà hàng nhận được sự gắn bó và đóng góp

nhiều hơn của nhân viên vì động cơ làm việc của họ tăng lên do được tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Đào tạo là quá trình hoạch định và tổ chức bồi dưỡng kiến thức và huấn luyện kỹ năng phục vụ cho nhân viên để nâng cao hiệu quả làm việc.

#### **4.4. Lợi ích của đào tạo**

Việc đào tạo cũng như các hoạt động khác của một doanh nghiệp cần phải đem lại lợi ích cho doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, vì nhân viên là những người được đào tạo nên họ cũng được hưởng lợi. Những lợi ích này bao gồm:

##### ***a. Lợi ích cho doanh nghiệp***

- Tăng sự hài lòng của khách hàng.
- Tăng nhu cầu của khách hàng.
- Sử dụng thời gian làm việc có hiệu quả hơn.
- Có những phương pháp làm việc an toàn hơn.
- Giảm được những lãng phí về thời gian.
- Giảm thiệt hại về vật chất.
- Giảm sự thay đổi, chuyển nhân viên.
- Và từ đó đem lại **hiệu suất công việc** cao hơn.

##### ***b. Lợi ích cho nhân viên***

- Hiệu suất làm việc cao hơn.
- Thu nhập cao hơn.
- Công việc ổn định hơn.
- Tăng khả năng được đề bạt.
- Và từ đó tăng sự hài lòng và tự tin trong công việc.

#### **4.5. Các hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp**

Doanh nghiệp có thể đào tạo nhân viên dưới nhiều hoạt động, đặc biệt là những hoạt động thực hiện ngay tại nơi làm việc. Điều này vừa giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí, linh hoạt trong bố trí nhân viên làm việc, đồng thời nhân viên có cơ hội được đào tạo gắn liền với thực tiễn công việc.

##### ***Công tác đào tạo bao gồm:***

- Quản đốc huấn luyện kỹ năng phục vụ cho nhân viên nhân viên
- Tổ chức hội thảo nội bộ trao đổi kinh nghiệm quản lý nhân viên giữa các quản đốc bộ phận như Buồng, Bàn, Lễ tân, Bếp, các dịch vụ khác
- Mở lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng phục vụ cho nhân viên.
- Chiếu băng video mẫu về kỹ năng và phong cách phục vụ các dịch vụ như nhà hàng, buồng, giao tiếp với khách hàng, kỹ năng bán hàng, cung cách đón tiếp và giới thiệu sản phẩm cho khách hàng như lấy thực đơn, cho thuê phòng...



- Quản đốc hoặc tổ trưởng kèm cặp hướng dẫn nhân viên mới trong thời gian thử việc.
- Luân chuyển nhân viên sáu tháng một lần trong bộ phận do mình quản lý để nhân viên nắm được công việc của nhau và có khả năng thay thế khi có yêu cầu.
- Phát triển, hoàn thiện nhân cách cho nhân viên
- Rèn luyện tinh thần, thái độ làm việc, tinh thần hợp tác

**Thực hành ứng dụng 30:**

Một Giám đốc khách sạn luôn quan tâm và khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học đào tạo ngắn hạn để nâng cao trình độ hiểu biết và kỹ năng phục vụ, nếu thấy nhân viên nào có ý định đi học giám đốc đều tạo điều kiện về thời gian và hỗ trợ tài chính cho họ đi học.

Tuy nhiên các nhân viên hành chính văn phòng có điều kiện tham dự các lớp đào tạo hơn nhân viên phục vụ. Do phải học theo thời gian của lớp học ảnh hưởng không tốt đến công việc phục vụ nên nhân viên phục vụ khó có thể đi học. Phần lớn số đi học là nhân viên văn phòng. Theo Bạn liệu doanh nghiệp khách sạn này có nhận được những lợi ích thiết thực không? Tại sao?

Hàng năm khách sạn, nhà hàng phải lập kế hoạch về việc đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và huấn luyện kỹ năng cho nhân viên. Khi lập kế hoạch cần đặt ra các câu hỏi như huấn luyện cái gì, thời gian bao lâu, huấn luyện hay đào tạo ở đâu, việc huấn luyện hay đào tạo do ai đảm trách, kinh phí dành cho công tác này là bao nhiêu, trích từ nguồn nào v.v.v....?

***Để đảm bảo đào tạo mang lại kết quả như mong muốn, chủ doanh nghiệp hoặc các nhà quản lý cần phải:***

- Hiểu và nắm rõ nội dung mà nhân viên của họ sẽ được đào tạo.
- Giải thích cho nhân viên hiểu lý do vì sao họ được cử đi đào tạo.
- Sắp xếp công việc và thời gian hợp lý để nhân viên tham gia.
- Thảo luận với nhân viên về kế hoạch áp dụng sau này trước khóa khi đào tạo bắt đầu.
- Làm rõ những mục tiêu của từng nhân viên phải đạt được thông qua các chỉ tiêu công việc cụ thể.
- Tạo cơ hội và điều kiện thuận lợi để nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ năng được đào tạo.
- Phân công các quản đốc, tổ trưởng theo dõi và đánh giá kế hoạch ứng dụng vào thực tế của nhân viên.
- Đánh giá những tiến bộ trong công việc do nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ năng đã học được.
- Có chính sách khen thưởng và khích lệ nhân viên đạt kết quả học tập và ứng dụng thực tế tốt.

Các nhà quản lý là những người phải thường xuyên giúp đỡ nhân viên trong việc tự hoàn thiện mình về đạo đức xã hội, đạo đức nghề nghiệp,

tác phong và thái độ trong quan hệ giao tiếp với mọi người và với khách hàng.

Muốn có những nhân viên làm việc tích cực, có tinh thần hợp tác thì bản thân các nhà quản lý phải gương mẫu và tạo nên một môi trường làm việc hăng say bằng cách luôn chỉ dẫn cho nhân viên làm những công việc thường xuyên, đặc biệt trước mặt khách hàng.

#### **4.6. Các loại hình đào tạo trong doanh nghiệp**

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại hình thức đào tạo. cho dù dưới hình thức nào thì cũng có những hình thức đào tạo tiêu biểu như sau:

- Đào tạo định hướng công việc. Đây là hình thức đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định như đào tạo kỹ năng phục vụ nhà hàng, kỹ năng phục vụ buồng.
- Đào tạo định hướng doanh nghiệp. Đây là hình thức đào tạo về các kỹ năng, cách thức, phương pháp làm việc cho nhân viên phù hợp với phong cách phục vụ của khách sạn đó.
- Đào tạo huấn luyện kỹ năng giúp nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu. Ví dụ huấn luyện nhân viên nhà hàng chế biến những món ăn tráng miệng đặc biệt trước mặt khách.
- Đào tạo, huấn luyện định kì. Là đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật được tổ chức định kì nhằm giúp nhân viên cập nhật các kiến thức và kỹ năng mới.
- Đào tạo và phát triển năng lực quản trị nhằm giúp các quản trị gia được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý. Chương trình đào tạo này thường chú trọng các kỹ năng như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích, kỹ năng ra quyết định.
- Đào tạo chính quy. Nhân viên được thoát ly khỏi các công việc hàng ngày để tham gia khóa học. Thời gian đào tạo ngắn, chất lượng cao hơn.
- Đào tạo tại chức. Áp dụng đối với số cán bộ nhân viên vừa làm việc vừa tham gia các khóa học.
- Đào tạo, huấn luyện tại chỗ. Là hình thức đào tạo vừa làm vừa học tại nơi làm việc. Người có trình độ lành nghề cao hướng dẫn, huấn luyện người mới vào nghề hoặc người có trình độ nghề thấp.
- Đào tạo mới. Áp dụng cho những lao động phổ thông, chưa có trình độ, nghiệp vụ chuyên môn.
- Đào tạo lại. Áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ chuyên môn nhưng cần chuyển đổi nghề hoặc nâng cao.
- Kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo theo kiểu vừa làm vừa học. Người có trình độ tay nghề cao hướng dẫn người mới vào nghề hoặc người có trình độ tay nghề thấp. Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc

## **4.7. Quy trình đào tạo**

### **1. Xác định nhu cầu đào tạo**

Công tác đào tạo được sử dụng nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc cho nhân viên trong các bộ phận. nhu cầu đào tạo thường được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo, *chúng ta cần phải:*

- Xác định mức độ thực hiện mục tiêu của bộ phận (phân tích doanh nghiệp)
- Xác định khoảng cách giữa kết quả công việc nhân viên đạt được với mục tiêu đặt ra.
- Tìm hiểu nguyên nhân gây nên khoảng cách này
- Tìm ra những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu để thực hiện công việc tốt hơn (phân tích tác nghiệp).
- Xác định nội dung kiến thức và kỹ năng cần đào tạo.

### **2. Lập kế hoạch và chuẩn bị đào tạo**

Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo, các nhà quản trị phải lập kế hoạch đào tạo chi tiết để thực hiện.

*Trong giai đoạn này chúng ta cần phải:*

- Xác định mục tiêu đào tạo.
- Lựa chọn hình thức đào tạo thích hợp.
- Xác định thời gian đào tạo phù hợp.
- Lập chương trình đào tạo
- Ước tính các nguồn lực cần thiết cho công tác đào tạo
- Xác định địa điểm đào tạo
- Cách thức đánh giá kết quả đào tạo

### **3. Thực hiện kế hoạch đào tạo**

*Trong giai đoạn này chúng ta cần phải:*

- Tổ chức đào tạo theo kế hoạch đã định.
- Theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch đào tạo
- Điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết

### **4. Đánh giá kết quả đào tạo**

*Cần đánh giá kết quả đào tạo theo các tiêu chí sau đây:*

- Những mục tiêu đào tạo nào đạt được hoặc không đạt được.
- Phản ứng của nhân viên về chương trình nội dung đào tạo như thế nào?
- Nhân viên đã tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng gì?
- Nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc thực tế như thế nào?
- Doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng nhận được những kết quả gì từ đào tạo.

#### **4.8. Kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân**

Trong khi đào tạo nhằm mục đích trang bị những kiến thức và kỹ năng còn thiếu cho nhân viên để họ có thể thực hiện tốt công việc hiện tại thì kế hoạch phát triển nghề nghiệp giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp tương lai của họ và phát triển những kiến thức và kỹ năng cần thiết để chuẩn bị cho công việc tương lai của khách sạn.

Hiện nay tại nhiều khách sạn, kế hoạch phát triển nghề nghiệp không được chú trọng xây dựng bởi các lý do sau:

- Khách sạn quá tập trung vào các mục tiêu kinh doanh ngắn hạn và các hoạt động hàng ngày.
- Người quản lý quan niệm rằng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên là trách nhiệm cá nhân của nhân viên chứ không phải là trách nhiệm của họ.
- Nhân viên không xác định được mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho tương lai.

Điều gì sẽ xảy ra, nếu nhân viên không được quan tâm giúp đỡ phát triển nghề nghiệp? Chúng ta hãy xem xét tình huống dưới đây:

*Anh phương là một nhân viên làm việc chăm chỉ tại bộ phận buồng của khách sạn. Ngay từ ngày đầu tiên vào làm việc ở khách sạn, anh đã mong muốn trở thành người nhân viên phục vụ nhà hàng để có điều kiện thăng tiến trở thành tổ trưởng hoặc quản lý. Phương đã làm việc được 3 năm ở nhà hàng khác và 2 năm ở bộ phận buồng khách sạn X và cũng đã chứng kiến một số đồng nghiệp được chuyển sang các vị trí quản lý bộ phận thậm chí còn cao hơn nữa. Điều này càng thôi thúc Phương mong muốn trở thành người quản lý nhà hàng.*

*Do đã tốt nghiệp Quản trị kinh doanh khách sạn, với kiến thức hiểu biết về nghiệp vụ nhà hàng và kinh nghiệm làm việc Phương tự tin rằng anh có khả năng để trở thành một người quản lý giỏi. Anh đã nêu mong muốn này trong kì đánh giá hiệu quả làm việc vừa qua.*

*Nhưng mọi việc không như Phương mong đợi. Thay vì được chuyển sang vị trí ở nhà hàng anh lại được đề nghị một vị trí tương đối tốt hơn trong bộ phận buồng. Anh đã từ chối vì nó vẫn thuộc công việc liên quan đến phục vụ buồng. Phương cảm thấy không còn tâm huyết làm việc nữa và anh bắt đầu nộp đơn xin việc ở khách sạn khác.*

#### **Thực hành ứng dụng 31:**

*Theo bạn:*

1. Anh phương là một nhân viên làm việc chăm chỉ và được đề bạt lên vị trí tốt hơn nhưng vì lý do gì đã khiến anh Phương từ chối và muốn được chuyển sang khách sạn khác?
2. Nếu anh/chị là giám đốc khách sạn hoặc là người quản lý trực tiếp của anh Phương, anh/chị sẽ làm gì để giúp anh Phương đạt được mong muốn của mình?

*Trả lời:*

3. Lý do khiến anh phương từ chối vị trí công việc cao hơn và muốn chuyển sang khách sạn khác là mong muốn phát triển nghề nghiệp của anh đã không được khách sạn quan tâm và giúp anh đạt được. Một nhân viên làm việc chăm chỉ và có mong muốn phát triển nghề nghiệp là tài sản quý giá của khách sạn. Nhưng rất tiếc là khách sạn X đã bỏ lỡ cơ hội để có được tài sản này.
4. Để giúp anh Phương đạt được mong muốn, người quản lý trực tiếp của anh Phương nên cùng với anh xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp. Mục tiêu của kế hoạch phát triển nghề nghiệp là anh Phương sẽ trở thành nhân viên nhà hàng giỏi trong 3 – 5 năm tới và sau đó có thể trở thành người quản lý nhà hàng. Để đạt được mục tiêu này, kế hoạch phát triển nghề nghiệp cần vạch ra những cách thức để giúp anh Phương phát triển kỹ năng phục vụ và có được kỹ năng lãnh đạo bằng cách tham gia các khóa đào tạo quản lý.

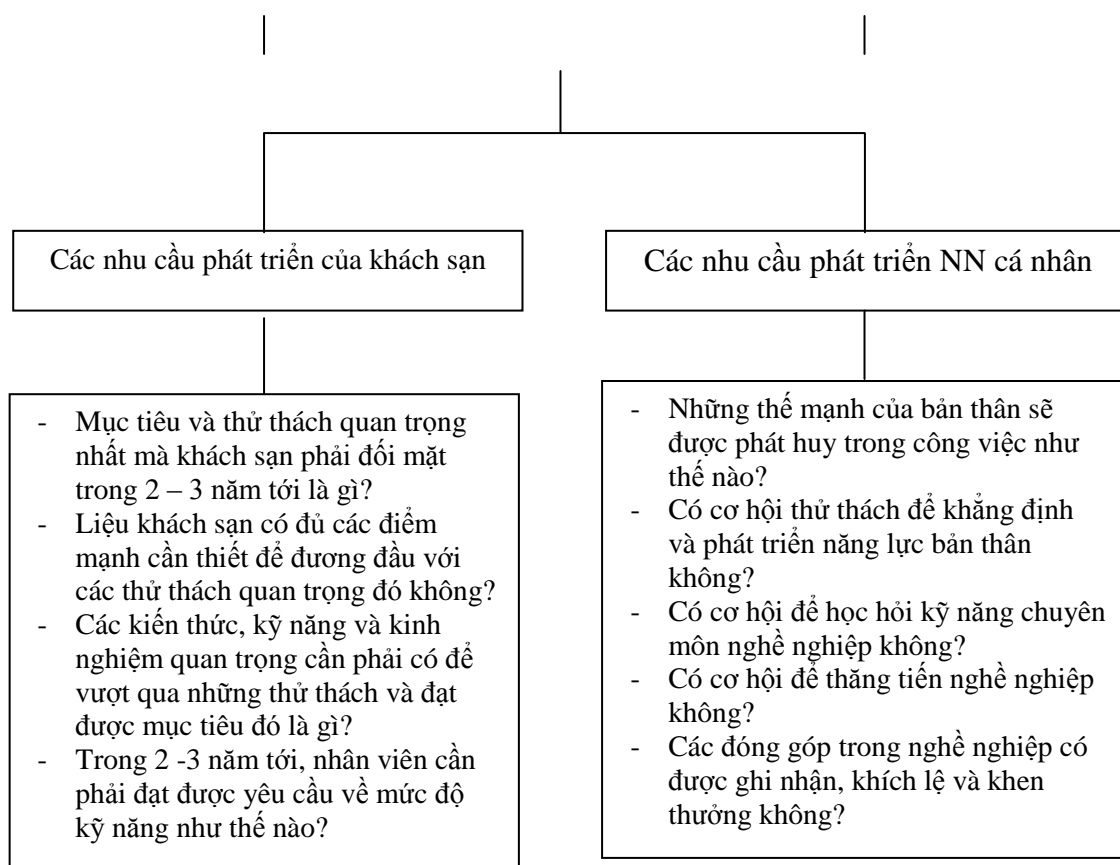
#### **4.8.1. Lợi ích của phát triển nghề nghiệp**

*Phát triển nghề nghiệp cho nhân viên sẽ mang lại những lợi ích:*

- Những tiềm năng của đội ngũ nhân viên được khai thác và phát triển nhằm phục vụ cho việc đạt được mục tiêu chiến lược của khách sạn.
- Khách sạn xây dựng được một đội ngũ nhân viên có đủ năng lực sẵn sàng cho những công việc trong tương lai.
- Nhân viên sẽ gắn bó hơn với khách sạn do họ cảm thấy được quan tâm và động viên.
- Nhân viên có cơ hội để thăng tiến trong tương lai.

Khi xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân, chúng ta cần phải kết hợp hài hòa giữa nhu cầu phát triển của cá nhân và nhu cầu phát triển của khách sạn. Nghĩa là mục tiêu phát triển nghề nghiệp của nhân viên nằm trong mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Các nhà quản trị cần giải thích cho nhân viên hiểu rõ về chủ trương đào tạo cũng như phát triển nghề nghiệp gắn liền với việc nâng cao kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc. Trong đó kiến thức và kỹ năng dễ đào tạo và phát triển hơn thái độ. Chính vì vậy tốt nhất khi tuyển chọn nhân viên cần tuyển những người có thái độ phù hợp với phong cách của doanh nghiệp hơn là đào tạo, giáo dục họ trong tương lai.

Nhân viên có phát triển theo cách kết hợp phát triển cá nhân một cách hiệu quả với sự thỏa mãn các mục tiêu chiến lược không?
---



#### 4.8.2. Cách thức phát triển nghề nghiệp

Trong kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, người quản lý nên xác định các cách thức cần được thực hiện để giúp nhân viên có cơ hội phát triển nghề nghiệp. Cách thức phát triển nghề nghiệp có thể là:

- Xây dựng các tổ nhóm làm việc để khuyến khích các nhân viên học hỏi kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm lẫn nhau.
- Tư vấn cho nhân viên xác định mục tiêu nghề nghiệp và kế hoạch phát triển nghề nghiệp của bản thân trong các kỳ đánh giá hiệu quả làm việc.
- Khuyến khích và hỗ trợ nhân viên tự học tập để phát triển kiến thức và kỹ năng mới.
- Tổ chức các hội thảo, diễn đàn để các nhân viên chia sẻ kinh nghiệm.
- Thiết kế công việc theo hướng khuyến khích nhân viên phát triển kiến thức và kỹ năng mới.
- Tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi và áp dụng các kỹ năng mới như ủy thác công việc, luân chuyển công việc.....
- Hướng dẫn, kèm cặp nhân viên khi họ bắt đầu thực hiện kỹ năng mới.

#### 4.9. Thẩm định công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Những câu hỏi dưới đây giúp chúng ta đánh giá xem hiện nay khách sạn, nhà hàng của chúng ta đang đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như thế nào để tối đa hóa những đóng góp của nguồn nhân lực vào việc đạt được các mục tiêu kinh doanh.

- Khách sạn có chính sách nêu rõ chủ trương đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên không?	CÓ	KHÔNG	
- Khách sạn có bố trí người phụ trách đào tạo, phát triển?	CÓ	KHÔNG	
- Hàng năm khách sạn có xây dựng kế hoạch đào tạo?	CÓ	KHÔNG	
- Hàng năm khách sạn có phân bổ ngân quỹ đào tạo không?	CÓ	KHÔNG	
- Quy trình đào tạo có thực hiện đầy đủ các bước không?			
+ Xác định nhu cầu đào tạo	CÓ	KHÔNG	
+ Lập kế hoạch và chuẩn bị đào tạo	CÓ	KHÔNG	
+ Thực hiện kế hoạch đào tạo	CÓ	KHÔNG	
+ Đánh giá kết quả đào tạo			
- Những ai tham gia vào việc hoạch định đào tạo và đánh giá kết quả sau đào tạo?			
+ Ban giám đốc	CÓ	KHÔNG	
+ Bộ phận nhân sự	CÓ	KHÔNG	
+ Trưởng bộ phận	CÓ	KHÔNG	
+ Nhân viên được cử đi đào tạo	CÓ	KHÔNG	
- Khi xác định nhu cầu đào tạo, các kiến thức, kỹ năng và năng lực làm việc của nhân viên có được xem xét không?	CÓ	KHÔNG	
- Các trưởng bộ phận có theo dõi và đánh giá việc áp dụng kiến thức và kỹ năng của nhân viên sau đào tạo không?	CÓ	KHÔNG	
- Hàng năm khách sạn có đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên không?			
- Khách sạn đánh giá hiệu quả làm việc nhằm mục đích gì?	CÓ	KHÔNG	
+ Xác định mức lương	CÓ	KHÔNG	
+ Xác định nhu cầu đào tạo	CÓ	KHÔNG	
+ Lập mục tiêu và cách thức phát triển nghề nghiệp cho nhân viên	CÓ	KHÔNG	
- Những ai tham gia vào việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên?			
+ Ban giám đốc	CÓ	KHÔNG	
+ Bộ phận nhân sự	CÓ	KHÔNG	
+ Trưởng bộ phận quản lý trực tiếp	CÓ	KHÔNG	
+ Nhân viên	CÓ	KHÔNG	
- Nhân viên có ủng hộ việc đánh giá và hài lòng với kết quả đánh giá không?	CÓ	KHÔNG	
- Khách sạn có tạo cơ hội để những nhân viên có năng lực có khả năng phát triển không?	CÓ	KHÔNG	

Nếu tất cả các câu trả lời là CÓ thì hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đang tiến triển tốt. Đối với các câu trả lời là KHÔNG thì bạn nên cân nhắc xem lý do tại sao doanh nghiệp của bạn chưa thực hiện điều đó và nếu thực hiện thì hiệu quả của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có được cải thiện không.

#### 4.10. Câu hỏi ôn tập

1. Giải thích khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực!

2. Tại sao doanh nghiệp phải đào tạo nguồn nhân lực?
3. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang lại cho người lao động và doanh nghiệp những lợi ích gì?
4. Nêu các loại hình đào tạo có thể áp dụng trong doanh nghiệp!
5. Tại sao doanh nghiệp cần chú trọng công tác phát triển nghề nghiệp cá nhân cho nhân viên?
6. Thẩm định công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm mục đích gì?
7. Quy trình đào tạo được thực hiện như thế nào?
8. Những bộ phận nào cần tham gia khi lập kế hoạch đào tạo?
9. Làm thế nào để có thể phát triển nghề nghiệp cho nhân viên?
10. Phân tích nhu cầu của doanh nghiệp và nhu cầu của cá nhân khi lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên!

## **CHƯƠNG 5.**



## TIÊU CHUẨN NĂNG SUẤT, CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC VÀ BỐ TRÍ NHÂN VIÊN

### Mục tiêu của chương:

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

- Xây dựng tiêu chuẩn năng suất làm việc cho nhân viên
- Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng công việc
- Phân tích công việc
- Xây dựng bản mô tả công việc
- Xác định nhu cầu bố trí nhân viên
- Bố trí và giao việc cho nhân viên
- Xây dựng lịch làm việc

### 5.1. Xác định tiêu chuẩn năng suất

Tiêu chuẩn năng suất hay còn gọi là định mức về số lượng sản phẩm hay công việc mà nhân viên phải thực hiện. Mỗi nhân viên cần bao nhiêu thời gian để thực hiện công việc được giao theo tiêu chuẩn chất lượng mà bộ phận đó đề ra.

Tiêu chuẩn năng suất cần phải được đặt ra nhằm quyết định số nhân viên trong bộ phận của mình cho phù hợp với kinh phí hoạt động của khách sạn. Tiêu chuẩn năng suất của từng khách sạn có thể khác nhau do nhiệm vụ của các nhân viên trong các khách sạn từ bình dân, trung bình đến khách sạn sang trọng khác nhau.

Người quản lý trực tiếp cần xác định thời gian bình quân cần thiết để hoàn thành một công việc. Ví dụ thời gian bình quân để làm vệ sinh một phòng khách trả, phòng khách đang ở, thời gian để chế biến xong một suất ăn, món ăn, số lượt khách ăn do một nhân viên phục vụ trong một ca làm việc...

Thời gian bình quân làm vệ sinh các khu vực sản xuất, khu vực bán sản xuất, khu vực hành chính, thời gian bình quân bài trí bàn ăn hàng ngày, bàn ăn tiệc v.v.v... là những công việc cụ thể cần được áp dụng các tiêu chuẩn năng suất nhằm mục đích quản lý hiệu suất lao động của nhân viên.

#### 5.1.1. Năng suất về chỉ tiêu giá trị

Năng suất về chỉ tiêu giá trị là doanh thu mà một nhân viên mang lại ( giá trị hàng hóa hóa bán được ) trong một năm hoặc một ngày.

$$\text{Doanh thu/NV} = \frac{\text{Tổng doanh thu nhà hàng trong năm}}{\text{Số nhân viên}}$$

Lao động bình quân trong năm  
6.000.000.000 đ

- Ví dụ:  $\text{Doanh thu/NV} = \frac{6.000.000.000 \text{ đ}}{30 \text{ NV}} = 200.000.000 \text{ đ}$

- Số ngày làm việc bình quân trong năm/NV là 287 ngày

-  $\text{Doanh thu/NV/ngày} = \frac{200.000.000 \text{ đ}}{287 \text{ ngày}} = 696.000 \text{ đ}$

### **5.1.2. Năng suất về chỉ tiêu sản lượng**

Một quản đốc nhà hàng phải am hiểu và làm được công việc của nhân viên, nghĩa là quản đốc phải có kiến thức và kỹ năng phục vụ. Dựa vào khả năng phục vụ của quản đốc để đặt ra định mức phục vụ cho một nhân viên. Một quản đốc có nhiều kinh nghiệm trong phục vụ sẽ xác định được số lượng khách mà một nhân viên có thể phục vụ được trong một bữa ăn hay một ca làm việc. Ví dụ trong một bữa ăn quản đốc có thể phục vụ được 40 khách thì một nhân viên phải đạt yêu cầu là 30 khách. Tuy nhiên tiêu chuẩn năng suất phục vụ còn phụ thuộc vào tính chất của bữa ăn và đặc điểm của món ăn cũng như phương pháp phục vụ. Ví dụ phục vụ tiệc thì định mức thấp hơn phục vụ bữa ăn thông thường, phục vụ khách ăn Á khác với phục vụ khách ăn Âu, phục vụ cất thái tại bàn khách thì khác với phục vụ bưng đặt cho cả bàn hay cho từng cá nhân. Dựa vào việc tổng hợp số lượt khách ăn và số lao động bình quân của kỳ trước để xác định năng suất phục vụ:

#### **Thực hành ứng dụng 30: Xác định tiêu chuẩn năng suất làm phòng.**

- Xác định thời gian cần thiết để làm vệ sinh và chuẩn bị một phòng khách theo tiêu chuẩn chất lượng do quản đốc buồng đặt ra. Thời gian đó được xác định là 35 phút.
- Xác định tổng số thời gian một ca theo đơn vị phút: 480 phút
- Xác định thời gian dành cho công tác vệ sinh phòng:

Tổng thời gian một ca	480 phút
- Thời gian vô ca	10 phút
- Giải lao buổi sáng	15 phút
- Nghỉ ăn trưa	30 phút
- Giải lao buổi chiều	15 phút
- Thời gian đi lại, chờ đợi	15 phút
- Thời gian ra ca	10 phút
= Thời gian còn lại để làm phòng	390 phút
- Xác định tiêu chuẩn năng suất:  
 $390 \text{ phút/ca} : 35 \text{ phút/phòng} = 11 \text{ phòng/ca}$

#### **Thực hành ứng dụng 32: Xác định tiêu chuẩn năng suất bày bàn ăn**

- Xác định thời gian cần thiết để bày một bàn ăn 10 khách theo tiêu chuẩn chất lượng của tiệc cưới Việt Nam do quản đốc nhà hàng quy định. Thời gian bày bàn được xác định là 15 phút/bàn.
- Xác định tổng thời gian làm việc trong một ca theo đơn vị phút là  $8\text{h} \times 60\text{ phút} = 480\text{ phút}$
- Xác định thời gian dành cho bày bàn/ca:

<b>Tổng thời gian/ca:</b>	<b>480 phút</b>
- Thời gian vô ca	10 phút
- Nghỉ ăn trưa	30 phút
- Thời gian đi lại, chờ đợi	30 phút
- Thời gian ra ca	10 phút
<b>= Thời gian còn lại để bày bàn</b>	<b>400 phút</b>

- Xác định tiêu chuẩn năng suất bày bàn:  
 $400\text{ phút/ca} : 15\text{ phút/bàn} = 27\text{ bàn/ca/NV}$   
 $27\text{ bàn} : 8\text{ h} = 3,3\text{ bàn/giờ/NV}$

**Thực hành ứng dụng 33:      Xác định năng suất phục vụ bàn:**

Năng suất phục vụ bàn có thể được xây dựng dựa trên chỉ tiêu giá trị và chỉ tiêu số lượng. Chỉ tiêu giá trị là giá trị doanh thu bình quân mà một nhân viên phục vụ bàn mang lại trong một thời gian làm việc nhất định như một năm, hoặc một ngày làm việc. năng suất phục vụ bàn cũng có thể do các quản đốc đặt ra dựa vào khả năng phục vụ của chính quản đốc và sự chênh lệch đối với nhân viên.

**Thực hành ứng dụng 34:** Tháng 5 nhà hàng phục vụ 6.000 lượt khách ăn, số công lao động bình quân sử dụng thực tế là 200 công trong tháng. Năng suất phục vụ một nhân viên trong ca là:

$$6000\text{ khách} : 200\text{ công} = 30\text{ khách/công.}$$

## **5.2. Xác định tiêu chuẩn chất lượng**

Tiêu chuẩn chất lượng không chỉ đặt ra những công việc cần làm mà còn mô tả chi tiết cách làm yêu cầu chất lượng của công việc đó. Mục tiêu chính là để cho tất cả các nhân viên trong bộ phận thực hiện công việc theo một chất lượng đồng đều.

Ví dụ tiêu chuẩn chất lượng phòng ngủ là chất lượng tình trạng phòng và trang thiết bị khi đã làm phòng xong đủ tiêu chuẩn để đón khách. Tiêu chuẩn phòng ăn, bàn ăn là các tiêu chuẩn về việc chuẩn bị sắp đặt, bố trí phòng ăn, bàn ăn để sẵn sàng phục vụ khách. những tiêu chuẩn này do quản đốc các bộ phận xây dựng.

Nếu tiêu chuẩn chất lượng không được lập ra, không được phổ biến, hướng dẫn và điều hành thì năng suất và hiệu quả sẽ bị ảnh hưởng. Tiêu

chuẩn chất lượng tạo nên sự thống nhất trong cách thực hiện công việc. Tiêu chuẩn chất lượng được truyền đạt tới nhân viên thông qua các chương trình huấn luyện kỹ năng.

Quản đốc hay người quản lý trực tiếp phải quản lý được các tiêu chuẩn chất lượng sau khi được đặt ra thông qua công tác kiểm tra, giám sát thường xuyên. Hằng năm quản đốc và tổ trưởng cần xem xét lại các tiêu chuẩn thực hiện công việc để có những thay đổi thích hợp và đưa vào những phương pháp thực hiện mới.

Tiêu chuẩn năng suất và tiêu chuẩn chất lượng cần được xác định và sửa đổi hợp lý để không trở thành con dao hai lưỡi. Nếu chất lượng đặt ra cao quá thì năng suất giảm, cần số lượng nhân viên nhiều và ngược lại chất lượng thấp thì năng suất cao, giảm số lượng nhân viên.

### **5.3. Phân tích công việc**

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định tính chất công việc rõ ràng, cụ thể, xác định điều kiện tiến hành thực hiện công việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng mà nhân viên cần thiết phải có để hoàn thành tốt công việc. Nghĩa là nhân viên phải được lựa chọn soa cho phù hợp với công việc thông qua quá trình tuyển dụng, thử việc, và bố trí vào từng vị trí công việc.

Trước khi phân tích công việc người quản lý bộ phận phải nắm vững các đặc điểm của công việc. Đặc điểm công việc là những miêu tả chi tiết công việc được thực hiện trong những khu vực riêng biệt như công tác chuẩn bị phòng ngủ, phòng họp, phòng đợi, phòng ăn, công phục vụ v.v....

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc như những thao tác nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào, các loại thiết bị, dụng cụ nào cần thiết để thực hiện công việc, các mối quan hệ với cấp trên, với đồng nghiệp khi thực hiện công việc là như thế nào.

Nếu chúng ta không phân tích công việc thì không thể bố trí đúng nhân viên đúng việc, không thể đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên và do vậy không thể kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả.

#### ***Các thông tin cần thu thập khi phân tích công việc:***

- Công việc phải hoàn thành
- Các thiết bị, dụng cụ, nguyên liệu cần có để thực hiện công việc
- Điều kiện làm việc, chế độ lương bổng, khen thưởng, điều kiện vệ sinh
- Cách thức làm việc của nhân viên
- Trình độ, kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp của nhân viên
- Tiêu chuẩn công việc cần đạt được
- Thời gian hoàn thành công việc

Bản phân tích công việc có thể liệt kê các công việc thực tế cần thực hiện trong từng ngày, từng ca hoặc từng giai đoạn riêng biệt của một ca làm việc.

***Nội dung và trình tự phân tích công việc:***

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

**Bước 2:** Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản quy định về mục đích, yêu cầu, chức năng, quyền hạn của bộ phận hoặc quy trình công nghệ để thực hiện công việc.

**Bước 3:** Lựa chọn các phần việc đặc trưng để tiết kiệm thời gian phân tích.

**Bước 4:** Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc như phỏng vấn người thực hiện công việc, quan sát quá trình thực hiện công việc.

**Bước 5:** Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin thông qua những người quản lý hoặc giám sát thực hiện công việc đó.

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

**BẢNG PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

TT	Tên công việc	Thời gian thực hiện	Thời gian hoàn thành	Địa điểm thực hiện	Người thực hiện
1	Vệ sinh nhà hàng	6h00	6h45	Nhà hàng	Nhóm 1
2	Vệ sinh và chuẩn bị dụng cụ	6h00	6h30	Kho dụng cụ	Nhóm 2
3	Bày bàn ăn trưa	9h00	10h30	Restaurant	Nhóm 3
4	Kiểm tra phòng ăn	10h30	10h50	Toàn bộ NH	Quản đốc
5	Triển khai kế hoạch phục vụ	10h50	11h00	Restaurant	Quản đốc
6	Phục vụ khách đoàn A	11h30		Restaurant	NV 1,2,3,4
7	Phục vụ khách đoàn B	12h30		Restaurant	NV 5,6,7,8

**5.4. Bản mô tả công việc**

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

Bản mô tả công việc quy định rõ ràng về phạm vi, mục đích, phận sự và trách nhiệm liên quan đến một công việc.

***Mục đích chính là:***

- Để người lao động hiểu công việc của họ và tiêu chuẩn làm việc

- Làm sáng tỏ phân sự, trách nhiệm và quyền hạn để thiết kế cơ cấu tổ chức
- Giúp đánh giá hiệu suất công việc của người lao động
- Giúp tuyển dụng và bố trí công việc cho nhân viên
- Giúp giới thiệu nhân viên mới làm quen với công việc
- Đánh giá công việc để quản lý tiền lương và cấp bậc
- Cung cấp thông tin cho công tác đào tạo và phát triển quản lý (đề bạt, chuyển chuyên)

***Bản mô tả công việc mang lại cho nhân viên và người quản lý nhiều ưu điểm:***

***Đối với nhân viên:***

- Nhận được thông tin rõ ràng về công việc, quyền hạn và trách nhiệm
- Là cơ sở để nhân viên tự kiểm tra hiệu quả công việc của mình
- Tránh được những nhận xét chủ quan của cấp trên

***Đối với người quản lý:***

- Để so sánh, đánh giá nhân viên của mình có thực hiện đúng công việc hay không?
- Là tài liệu khách quan để kiểm tra cấp dưới
- Là tài liệu để đánh giá nhận xét nhân viên trong các dịp cần thiết như đề bạt, khen thưởng
- Hướng dẫn nhân viên mới được nhà h chóng
- Nâng cao ý thức trách nhiệm của nhân viên

***Nội dung của bản mô tả công việc cần phản ánh các nội dung:***

- Tên công việc, vị trí công việc nhân viên thực hiện, cán bộ giám sát
- Tóm tắt công việc: Mô tả tóm tắt thực chất đó là công việc gì.
- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: Nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác trong và ngoài bộ phận.
- Yêu cầu về trình độ chuyên môn: người thực hiện công việc phải có những trình độ chuyên môn gì để thực hiện tốt công việc đó.
- Chức năng, nhiệm vụ trong công việc: Có thể liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính và giải thích những công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ và trách nhiệm đó.
- Quyền hạn của người thực hiện công việc.: nên xác định rõ quyền hạn hay phạm vi quyền hành cho người thực hiện công việc.
- Tiêu chuẩn đánh giá nhân viên thực hiện công việc: Người thực hiện công việc cần phải đạt những tiêu chuẩn gì về số lượng hay chất lượng sản phẩm hoặc chi phí sử dụng.
- Điều kiện để thực hiện công việc như giờ giấc, môi trường...

**Bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nhân viên**

## Tổ trưởng phục vụ bàn

Lô gô khách sạn hoặc nhà hàng	Khách sạn	Bộ phận	Nhà hàng/buồng
	Chức danh công việc:	Tổ trưởng	
	Mã số công việc:		
Tóm tắt công việc			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tham mưu cho quản đốc điều hành và chịu trách nhiệm về các vấn đề phục vụ</li><li>- Trực tiếp bố trí nhân viên, phân công công việc cho nhân viên</li></ul>			
Quan hệ công việc			
Báo cáo trực tiếp cho	Quản đốc nhà hàng/quản đốc buồng		
Bên ngoài	Cấp trên	Nội bộ	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Khách hàng</li><li>- Đối thủ cạnh tranh</li><li>- Công chúng</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Giám đốc</li><li>- Phó giám đốc</li><li>- Quản đốc</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Đồng nghiệp</li><li>- Nhân viên</li></ul>	
Các công việc, trách nhiệm liên quan đến bên ngoài			
Khách hàng	Theo dõi số lượt khách, bố trí chỗ ngồi, đón tiếp khách, giải quyết phàn nàn Bàn giao phòng, phục vụ phòng, giải quyết phàn nàn		
Đối thủ cạnh tranh	So sánh lợi thế cạnh tranh, đề xuất cấp trên biện pháp phù hợp		
Công chúng	Tham gia hoạt động cộng đồng nhằm tăng uy tín của nhà hàng, khách sạn		

<b>Các công việc, trách nhiệm liên quan đến các bộ phận trong khách sạn, nhà hàng</b>	
Quản đốc	Báo cáo công việc hàng ngày, chịu trách nhiệm về công việc của nhân viên
Bộ phận lễ tân	Nắm vững số lượng khách lưu trú, khách ăn sáng

<b>Các trách nhiệm chính</b>	
Nội dung	Tiêu chí
1. Công việc quản lý <u>Hoàn thiện các quy trình chuẩn</u> - Hoàn thiện các biểu mẫu sử dụng trong bộ phận <u>Tạo môi trường làm việc tốt, bố trí nhân viên</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thể hiện đầy đủ các thông tin, dễ áp dụng, dễ hiểu</li> <li>- Trình độ, kỹ năng của nhân viên trong bộ</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức điều hành nhân viên dưới quyền, kiểm tra chất lượng, đánh giá nhân viên khách quan</li> <li>- Hướng dẫn, hỗ trợ nhân viên, tạo không khí thoải mái</li> </ul> <p><u>Huấn luyện, đào tạo nhân viên</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kết hợp bộ phận nhân sự, quản đốc trong việc đào tạo, huấn luyện nhân viên</li> <li>- Hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc</li> </ul> <p><u>Tham gia các chương trình đào tạo nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cá nhân</u></p>	<p>phần</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mức độ tín nhiệm hài lòng của nhân viên</li> <li>- Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc</li> </ul>
<p>2. Công việc tác nghiệp kỹ thuật</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cùng nhân viên thực hiện công việc chuẩn bị phòng ăn, phòng ngủ</li> <li>- Kiểm tra, điều chỉnh các sai lệch</li> <li>- Trực tiếp phục vụ các thao tác kỹ năng phức tạp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Số lượng khách hàng mới</li> <li>- Tăng trưởng thị phần, tăng trưởng doanh thu</li> <li>- Sự hài lòng của khách hàng</li> </ul>
<p>3. Công việc báo cáo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Báo cáo tình hình khách hàng</li> <li>- Báo cáo tình hình diễn biến trong phục vụ</li> <li>- Báo cáo những tình huống khó xử lý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Báo cáo theo định kỳ</li> <li>- Báo cáo thường xuyên</li> <li>- Đầy đủ, trung thực</li> </ul>
<b>Quyền hạn</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Điều động nhân viên phù hợp với diễn biến công việc</li> <li>- Cho nhân viên nghỉ dưới 1/2 buổi</li> <li>- Kiểm tra công việc, nhân viên dưới quyền</li> </ul>	
<b>Điều kiện và phương tiện làm việc</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thường xuyên có mặt ở bộ phận</li> <li>- Máy vi tính bộ phận</li> <li>- Máy tính cá nhân, điện thoại</li> </ul>	

### 5.5. Xác định nhu cầu bố trí nhân sự

Trước khi bố trí nhân viên, người quản lý cần xác định nhu cầu bố trí để không dư thừa hoặc lao động, không lãng phí thời gian và khả năng của nhân viên. Nhân viên được bố trí đúng công việc, đúng thời điểm.

#### ***Nhu cầu nhân sự cần bố trí bao gồm:***

- Xác định các khu vực cần bố trí nhân viên ( phòng ngủ, phòng họp, phòng ăn v.v....
- Năm số lượng khách lưu trú, khách ăn
- Số nhân viên có mặt làm việc tại khách sạn, nhà hàng, số nhân viên nghỉ việc.



- Cấp bậc kỹ thuật, khả năng chuyên môn của nhân viên
- Dự toán doanh thu, năng suất phục vụ
- Xác định giờ cao điểm, giờ ít khách
- Số giờ cần tăng ca
- Các yêu cầu đặc biệt

***Trình tự thực hiện bố trí nhân sự như sau:***

- Liệt kê tất cả các công việc chủ yếu cần được thực hiện ở mỗi bộ phận, mỗi khu vực
- Xác định bộ phận, tổ nhóm hoặc nhân viên chịu trách nhiệm thực hiện công việc
- Dùng ký hiệu để ghi lại tên công việc cần thực hiện trong bộ phận và sự phối hợp với các bộ phận khác trong quá trình thực hiện công việc.
- Xác định khoảng thời gian hao phí thực tế để thực hiện từng nhiệm vụ thông qua nhật ký công việc hàng ngày.
- Có thể thảo luận với người phụ trách công việc đó để xác định lại thời gian cần thiết để thực hiện công việc.
- Xác định tổng thời gian hợp lý cần thiết để thực hiện công việc của mỗi phòng ban, mỗi bộ phận trên cơ sở tổng hợp thời gian hao phí hợp lý, có tính thêm thời gian cho các công việc lật vật, thời gian đi lại, chờ đợi, thời gian nghỉ giải lao v.v.v....

**5.6. Bảng phân công ca làm việc**

Bảng phân công ca làm việc được lập ra sau khi đã hoàn thành bản phân tích công việc. Quản đốc hay cán bộ quản lý bộ phận chịu trách nhiệm lập bảng phân công ca làm việc cho từng nhân viên và lập trước ít nhất bảy ngày trước đó.

***Bảng phân công ca làm việc bao gồm các nội dung:***

- Họ tên nhân viên
- Ký hiệu ca làm việc
- Thời gian làm việc
- Số giờ làm thêm
- Số nhân viên thực tế làm việc
- Số nhân viên nghỉ vì các lý do

**BẢNG PHÂN CÔNG CA LÀM VIỆC**

**Từ ngày..... đến ngày..... tháng..... năm.....**

TT	Họ và tên	T2	T3	T4	T5	T6	T7	CN	TS
1	Nguyễn văn An	S1	S1	S1	S1	NB	S1	S1	48
2	Trần Duy Minh	S1	NB	S1	S1	S1	S1	S1	48
3	Đỗ Thanh Nhân	S1	S1	S1	S1	S1	S1	Ô	48
4	Lê Thị Hương	C1	C1	NB	C1	C1	C1	C1	48
5	Mai Thị Quế	C1	C1	C1	C1	NB	C1	C1	48
6	Hoàng Nhật tân	C1	C1	C1	C1	C1	NB	C1	48
7	Phan Thanh Tâm	C1	C1	C1	NB	C1	C1	C1	48
8									
9									
10									

Ca sáng: S1: Từ 6h - 14h S2: Từ 10h – 18h  
 Ca chiều: C1: Từ 14h – 22h C2: Từ 15h – 23h  
 Ca gầy: G1: Từ 10h – 14h G2: Từ 17h – 21h  
 NB: Nghỉ bù, F: Nghỉ phép, Ô: Nghỉ bệnh, H: Hội họp, đi học

### 5.7. Bố trí và giao việc cho nhân viên

Bố trí, giao việc là việc uỷ thác trách nhiệm và quyền hạn cho cấp dưới. Hàng ngày các cán bộ quản lý từ giám đốc đến tổ trưởng đều thực hiện chuyển giao công việc cho nhân viên thực hiện. Người giao việc làm công tác hướng dẫn, chỉ đạo, kiểm tra và chỉnh sửa những sai sót của cấp dưới trong quá trình thực hiện. Cấp trên có thể áp dụng các cách kiểm soát mà mình cho là thích hợp.

Nhân viên đảm nhận công việc phải là cấp dưới trực tiếp thực hiện công việc đó. Phải chú ý tới trình độ chuyên môn của người được giao việc. Không nên giao việc cho người không có uy tín, công việc không cố định, người sợ tranh chấp, người sợ mắc sai lầm.

Giao việc có thể thực hiện bằng lời hay bằng văn bản tùy thuộc vào tính chất của công việc.

#### Quy trình giao công việc:

##### Bước 1. Xác định giao việc gì

- Xem xét công việc gì cần giao cho nhân viên
- Đánh giá công việc có thể thực hiện trong khả năng và quyền hạn của nhân viên không?
- Những lỗi nào có thể chấp nhận được khi nhân viên thực hiện công việc?

#### Bố trí, giao việc

- Giúp cho người quản lý có thời gian để giải quyết các công việc quan trọng hơn

## **Bước 2. Nhận biết người có khả năng thực hiện**

*Trong bước này người quản lý đặt cho mình những câu hỏi như:*

- Nhân viên có thể hiện được trách nhiệm và kỹ năng để thực hiện công việc hay không?
- Nhân viên có biểu lộ mong muốn đảm nhận công việc hay không?
- Nhân viên đã từng thực hiện công việc đó hay chưa? Mức độ hoàn thành các lần trước nếu có?
- Nhân viên có thể học được các kỹ năng mới khi đảm nhận công việc?

### **Hãy chọn nhân viên**

- Có trách nhiệm cá nhân
- Có khả năng đảm đương công việc
- Có khả năng học hỏi các kỹ năng mới

## **Bước 3. Giao công việc**

Chúng ta hãy tự hỏi:

- Tôi đã chuẩn bị giao quyền hạn cùng với công việc cho nhân viên chưa?
- Tôi đã giải thích thỏa đáng và những yêu cầu liên quan đến công việc chưa?
- Tôi đã thiết lập thông tin phản hồi khi giao công việc chưa?
- Tôi đã hỗ trợ các nguồn cần thiết để nhân viên thực hiện công việc chưa?

### **Giao công việc bằng cách**

- Lựa chọn nhân viên phù hợp với công việc
- Thu xếp các nguồn hỗ trợ cần thiết
- Giải thích thời gian, địa điểm, lý do, phương pháp thực hiện công việc
- Cho nhân viên có đủ quyền hạn để giải quyết công việc

## **Bước 4. Kiểm soát công việc**

- Kiểm tra xem chúng ta đã giao công việc hợp lý chưa?
- Khi cần thiết phải huấn luyện cho nhân viên

- Sẵn sàng dung thứ cho nhân viên khi có sai sót
- Chứng minh kết quả thực hiện được của nhân viên

**Đảm bảo công việc thực hiện đúng bằng cách**

- Huấn luyện, hướng dẫn nhân viên khi cần thiết
- Cung cấp đầy đủ thông tin để nhân viên thực hiện công việc
- Động viên, khuyến khích nhân viên thực hiện công việc

**5.8. Câu hỏi ôn tập**

1. Tại sao cần thiết phải đặt ra các tiêu chuẩn năng suất và tiêu chuẩn chất lượng?
2. Ý nghĩa của bảng mô tả công việc đối với công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp?
3. Khi bố trí, giao công việc cho nhân viên, chúng ta cần chú ý những điều căn bản gì ở nhân viên?
4. Giải thích nội dung giao công việc cho nhân viên
5. Làm thế nào để công việc được thực đúng yêu cầu đặt ra?

**CHƯƠNG 6.**

## **ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN**

### **Mục tiêu của chương:**

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

- Mục đích của việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên
- Những nội dung cần đánh giá
- Tiêu chuẩn đánh giá nhân viên

### **6.1. Mục đích**

Trong tiến trình quản trị nguồn nhân lực, công tác đánh giá năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên là so sánh việc thực hiện của họ với các tiêu chuẩn hay mục tiêu đã được đặt ra cho vị trí hay công tác đó. Việc này cần được thực hiện thường xuyên dưới nhiều hình thức, nhằm mục đích xác định xem nhân viên có thích hợp với vị trí công tác hay không.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là bất kỳ hoạt động nào nhằm đánh giá một cách có hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên bao gồm kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng thực hiện công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc không phải chỉ là trách nhiệm của bộ phận nhân sự. Các nhà quản lý ở tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp du lịch khách sạn phải có trách nhiệm đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên thuộc sự quản lý của họ, đặc biệt là cán bộ quản lý trực tiếp nhân viên.

Bộ phận nhân sự chỉ có trách nhiệm xây dựng hệ thống đánh giá (bao gồm các tiêu chí và phương pháp đánh giá) và hướng dẫn kỹ thuật đánh giá cho các nhà quản lý bộ phận như quản đốc chẳng hạn.

Đến nay vẫn còn nhiều doanh nghiệp chưa coi trọng đúng mức việc đánh giá trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Thông thường đánh giá chỉ được tiến hành do yêu cầu như tăng lương, xét thưởng, tổng kết tình hình kinh doanh v.v.... Do vậy việc đánh giá được thực hiện một cách chiếu lệ và mang tính đối phó, không đảm bảo được hiệu quả mong muốn.

***Một số nguyên nhân phổ biến là:***

***Về phía người quản lý:***

- Hiểu sai mục đích và vai trò của việc đánh giá.
- Cho rằng đánh giá không phải là trách nhiệm của họ
- Coi đánh giá là một công việc gây lãng phí thời gian, tiền bạc và công sức
- Thiếu kỹ năng đánh giá
- Không biết sử dụng kết quả đánh giá

***Về phía nhân viên:***

- Lo sợ những tác động của kết quả đánh giá

- Không tin tưởng vào kết quả đánh giá.

***Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:***

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn và so với những nhân viên khác.
- Xác định các kiến thức, kỹ năng mà nhân viên cần hoàn thiện để làm tăng hiệu quả làm việc trong tương lai.
- Đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa sai sót trong quá trình thực hiện công việc.
- Xác định mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động nhằm giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp.
- Kích thích động viên nhân viên làm việc có hiệu quả hơn.
- Biết được khả năng của nhân viên có phù hợp với yêu cầu công việc hay không.
- Cung cấp thông tin và làm cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo, huấn luyện nhân viên.
- Làm cơ sở để xem xét mức lương của nhân viên
- Làm cơ sở để đề bạt, khen thưởng
- Làm tài liệu lưu hồ sơ nhân viên
- Giúp nhân viên phát triển kỹ năng nghề nghiệp
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới

Đánh giá nhân viên sẽ có những tác động lên cả tổ chức doanh nghiệp lẫn cá nhân. Những nhân viên không cố gắng trong công việc sẽ cảm thấy lo lắng, sợ hãi thậm chí không an toàn khi làm việc trong khách sạn có thực hiện đánh giá nhân viên. Ngược lại những nhân viên làm việc xuất sắc, có kỳ vọng cầu tiến sẽ coi việc đánh giá năng lực làm việc như những cơ hội giúp họ khẳng định vị trí của mình trong khách sạn, nhà hàng, hay trong bộ phận và từ đó họ có thêm cơ hội để thăng tiến.

Đối với doanh nghiệp du lịch, khách sạn, nhà hàng thì đánh giá nhân viên giúp các nhà quản trị kiểm tra lại chất lượng, hiệu quả của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của mình như công tác tuyển chọn, định hướng, hướng dẫn công việc, đào tạo, huấn luyện v.v....

## **6.2. Nội dung đánh giá**

Trong quá trình đánh giá, các nhà quản trị cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố nay có quan hệ như thế nào với mục tiêu của khách sạn, nhà hàng. Thông thường những yêu cầu này được rút ra từ bản mô tả công việc bao gồm các tiêu chuẩn về hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc. Ví dụ Quản đốc phụ trách nhà hàng có thể sẽ được đánh giá theo các tiêu chí sau:

- Kết quả doanh thu hàng ngày của nhà hàng
- Lợi nhuận đạt được
- Số nợ quá hạn
- Khả năng tăng trưởng khách hàng và sản phẩm mới
- Khả năng huấn luyện nhân viên
- Khả năng phát triển bản thân (tự học tập nâng cao...)
- Khả năng giao tiếp đối ngoại, quan hệ với khách hàng
- Khả năng điều hành quản lý nhân viên
- Khả năng bao quát hoạt động của nhà hàng
- Đánh giá của khách hàng đối với bản thân

### 6.3. Tiêu chí đánh giá năng lực của nhân viên

Năng lực của nhân viên được thể hiện qua ba nội dung chính: Nhận thức, kiến thức và kỹ năng thực hiện. Hiện nay ngành du lịch đã ban hành tiêu chuẩn nghề nghiệp song các doanh nghiệp du lịch, khách sạn chưa thực hiện tốt công tác đánh giá bởi nhiều lý do như chưa quen quản lý chuyên nghiệp, chưa coi trọng việc đánh giá, hoặc thiếu công cụ đánh giá.

*Một số tiêu chí đánh giá chung đối với quản lý và nhân viên:*

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá (1: thấp nhất, 5: cao nhất)				
	1	2	3	4	5
<b>I. Kiến thức chuyên môn</b>					
1. Áp dụng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ để thực hiện công việc có hiệu quả					
2. Có kỹ năng kỹ thuật thực hiện công việc đúng yêu cầu, tiến độ					
3. Áp dụng những kinh nghiệm nghề nghiệp đảm bảo giải quyết công việc có hiệu quả					
4. Phán đoán và giải quyết những trục trặc kỹ thuật trong phạm vi chức năng của mình					
5. Theo dõi quy trình kỹ thuật, nghiệp vụ trong quá trình thực hiện					
6. Am hiểu các vấn đề khác liên quan đến chuyên môn của nhân viên					
<b>II. Quản lý công việc</b>					
1. Hoạch định					
- Lập kế hoạch với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận, tận dụng tốt các nguồn lực trong bộ phận					
- Thực hiện điều hành công việc theo kế hoạch					
- Theo dõi tiến độ công việc so với kế hoạch và đảm bảo dự kiến những tình huống xảy ra và truyền đạt cho nhân viên dưới quyền					

2. Truyền đạt, hướng tới kết quả công việc					
- Đảm bảo công việc được giao thực hiện có hiệu quả, đúng thời hạn, đúng mục tiêu đề ra					
3. Giải quyết vấn đề					
- Tổng hợp thông tin để tìm ra giải pháp tối ưu					
- Giải quyết những vấn đề phức tạp, đóng góp những giải pháp để công việc được thực hiện tốt					
- Học hỏi kinh nghiệm, nhận ra những vấn đề để giải quyết					
<b>III. Sáng kiến, tính sáng tạo</b>					
1. Sáng kiến					
- Đưa ra những sáng kiến trong kinh doanh, trong phục vụ đáp ứng những thách thức và môi trường kinh doanh					
2. Tính sáng tạo					
- Có khả năng đảm nhận nhiệm vụ mới có thách thức cao hơn và đạt được mục tiêu đề ra					
<b>IV. Phát triển nhân sự</b>					
1. Tinh thần đồng nghiệp					
- Động viên nhân viên để đảm bảo tinh thần đồng nghiệp, tập thể hòa đồng					
2. Tự phát triển					
- Hiểu được những kỹ năng cá nhân cần phải có và tận dụng những điểm mạnh của bản thân làm lợi, tăng thêm giá trị cho kế hoạch chung					
- Xem xét kế hoạch kinh doanh dựa trên cơ sở liên tục xác định yêu cầu kỹ năng cần bổ sung và đạt được những kỹ năng đó					
- Hướng dẫn nhân viên mới, giao việc cho cấp dưới phù hợp, nâng cao kỹ năng cho nhân viên, có thể huấn luyện nhân viên làm việc tốt					
- Nêu sáng kiến, đóng góp vào chương trình phát triển nội bộ, lập chương trình, soạn tài liệu huấn luyện					

Tuỳ theo kết quả đánh giá để xếp loại từ yếu kém đến xuất sắc.

**Một số tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý:**

Tương tự như trên đối với cán bộ quản lý được đánh giá năng lực từ nhiều khía cạnh: Cán bộ tự đánh giá, cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và có khi cả khách hàng đánh giá năng lực cán bộ. Các nội dung đánh giá năng lực của cán bộ quản lý bộ phận thường quan tâm đến những vấn đề sau:

**1. Đương đầu với những thách thức trong công việc**

- Thay đổi và khả năng thích ứng với công việc



- Ra quyết định
- Làm việc có hiệu quả với cấp trên
- Kiên trì và chú trọng giải quyết những gì trở ngại cho công việc
- Sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm
- Biết cách kiểm soát công việc của bản thân
- Quản lý tốt thời gian làm việc của bản thân
- Nhanh chóng nắm bắt kỹ thuật công nghệ mới, kiến thức, kỹ năng kinh doanh mới
- Quyết đoán trong công việc

## **2. Chỉ huy nhân viên**

- Ủy quyền, giao việc, tạo cơ hội để nhân viên phát triển, quan tâm tới nhân viên, đối xử công bằng với nhân viên
- Động viên, khuyến khích nhân viên làm việc
- Huấn luyện nhân viên
- Tạo môi trường làm việc tốt để nhân viên phát triển
- Đương đầu với các vấn đề của nhân viên
- Làm việc theo nhóm
- Thu hút được những nhân viên giỏi

## **3. Giao tiếp**

- Kỹ năng giao tiếp tại nơi làm việc: Như khả năng thuyết trình, biết lắng nghe, thông tin phản hồi, phỏng vấn, đàm phán, thương thuyết
- Tổ chức hội họp
- Thiết lập và duy trì các mối quan hệ
- Cảm thông và nhạy cảm
- Thẳng thắn và khách quan
- Cân bằng cuộc sống và công việc
- Nhận thức đúng về bản thân
- Làm cho mọi người thấy thoải mái và dễ chịu
- Linh hoạt

Việc so sánh kết quả đánh giá giữa các đối tượng tham gia đánh giá sẽ giúp các cán bộ quản lý hiểu được những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân một cách rõ ràng, khách quan. Sau khi khảo sát đánh giá năng lực từ nhiều đối tượng khác nhau, các doanh nghiệp thường thực hiện tiếp các chương trình tư vấn, trao đổi để giúp cán bộ quản lý phát triển kế hoạch tự hoàn thiện bản thân.

### **6.4. Quy trình đánh giá**

Quy trình đánh giá ảnh hưởng đến hiệu quả đánh giá. Việc đánh giá phải được tiến hành khoa học, khách quan tránh những hiện tượng đánh giá qua loa, đại khái. Từ đó phát sinh những mâu thuẫn nội bộ giữa quản lý và nhân viên, giữa nhân viên với nhau.

**Thực hành ứng dụng 35:** Xem xét tình huống dưới đây:

Hàng năm Khách sạn X thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên. Mục đích của việc đánh giá là nhằm xác định giá trị mà mỗi nhân viên đóng góp cho công ty để qua đó xếp loại nhân viên theo các mức tăng lương và tiền thưởng phù hợp. Ba tiêu chuẩn chính cần phải xem xét khi đánh giá là khối lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc và tinh thần thái độ làm việc của nhân viên.

***Việc đánh giá được thực hiện theo quy trình sau:***

***Bước 1:*** Mỗi cá nhân tự nhận xét về kết quả làm việc của mình theo ba tiêu chuẩn trên dựa vào mẫu của khách sạn.

***Bước 2:*** Dựa trên bản tự nhận xét của cá nhân, các tổ hợp với nhau để thảo luận và bình bầu kết quả công việc của mỗi người trong tổ theo 3 loại A, B và C như sau:

- Nhân viên đạt loại A là nhân viên có tinh thần làm việc tốt, đảm bảo ngày công lao động, đảm bảo chất lượng phục vụ và đảm bảo số lượt khách phục vụ tối thiểu do khách sạn đặt ra, không bị khách hàng phàn nàn.
- Nhân viên đạt loại B là những nhân viên nghỉ việc quá 5 ngày trong 1 tháng, nhưng không làm ảnh hưởng đến khối lượng công việc và chất lượng sản phẩm, chất lượng phục vụ của khách sạn.
- Nhân viên đạt loại C là những nhân viên luôn bị khách hàng phàn nàn, thái độ làm việc kém, nghỉ việc quá quy định và gây một số thiệt hại cho khách sạn.

***Bước 3:*** Kết quả biểu quyết trong tổ sẽ được nộp lên cho trưởng quản lý bộ phận và trưởng bộ phận ra quyết định cuối cùng để nộp lên cho giám đốc khách sạn.

***Bước 4:*** Ban giám đốc khách sạn ký quyết định tăng lương và mức thưởng.

***Bước 5:*** Thông báo cho mỗi nhân viên về mức tăng lương và mức thưởng của họ.

Theo anh/chị, nếu đặt mục đích phát triển nhân viên lên hàng đầu thì hoạt động đánh giá hiệu quả làm việc tại khách sạn X nên thay đổi như thế nào?

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên giúp khách sạn xác định mức lương thưởng phù hợp với kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, khách sạn nên nhìn nhận đánh giá hiệu quả làm việc là một cách thức để phát triển nhân viên theo các khía cạnh sau:

- Xác định các kiến thức và kỹ năng mà nhân viên cần hoàn thiện để cải tiến hiệu quả làm việc trong tương lai.
- Đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên.
- Xác định mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động nhằm giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp.

Từ đó chúng ta thấy rằng, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên được tiến hành theo 6 bước sau:

### **1. Chuẩn bị**

*Trong bước này, người đánh giá cần phải:*

- Nghiên cứu kỹ hệ thống đánh giá
- Xem xét phạm vi trách nhiệm của nhân viên
- Xem lại hồ sơ đánh giá lần trước

### **2. Hoạch định**

*Trong bước này, người quản lý cùng với nhân viên:*

- Thiết lập mục tiêu hiệu quả làm việc
- Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển
- Thống nhất kế hoạch hành động

### **3. Thực hiện**

*Trong bước này, người đánh giá sẽ:*

- Thu thập thông tin
- Cung cấp thông tin phản hồi

### **4. Đánh giá**

*Trong bước này, người đánh giá sẽ:*

- Lựa chọn tiêu chí đánh giá
- Tổng hợp thông tin và đánh giá sơ bộ

### **5. Phỏng vấn đánh giá**

*Trong bước này, người đánh giá nên:*

- Trao đổi về kết quả đánh giá
- Nhận phản hồi từ phía nhân viên được đánh giá
- Xác định và tìm cách giải quyết các vấn đề liên quan đến hiệu quả làm việc

### **6. Lập hồ sơ đánh giá**

*Trong bước này, người đánh giá cần:*

- Hoàn tất hồ sơ đánh giá
- Lập báo cáo đánh giá tổng hợp

## **6.5. Phỏng vấn đánh giá nhân viên**

### **6.5.1. Công tác chuẩn bị đánh giá**

Trước khi đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc của nhân viên, chúng ta cần có những cuộc trao đổi trực tiếp với nhân viên. Để đạt hiệu quả cao khi đánh giá, chúng ta phải chuẩn bị cho nhân viên và cho chính mình những điều kiện và thông tin cần thiết.

***Chuẩn bị cho nhân viên:***

- Gặp gỡ nhân viên để hoạch định thời gian thích hợp cho việc đánh giá
- Nếu có, cung cấp cho nhân viên một bản sao đánh giá lần trước để nhân viên xem lại.
- Đối với nhân viên chưa qua đánh giá lần nào, có thể cung cấp cho họ nội dung của buổi đánh giá.
- Yêu cầu nhân viên tự đánh giá hiệu quả làm việc của mình theo mẫu quy định.

***Tự chuẩn bị của người đánh giá:***

- Xem lại bản mô tả công việc, phạm vi công việc của nhân viên.
- Xem lại các đánh giá lần trước nếu có.
- Các ghi chú mà chúng ta đã thực hiện trong quá trình giám sát nhân viên.
- Các phiếu góp ý thích hợp, các ý kiến khách quan của tập thể
- Các thông tin liên quan đến công việc
- Các phương tiện cần thiết phải sử dụng trong buổi đánh giá.

***Việc chuẩn bị cần tập trung vào:***

- Những mục tiêu đề ra cho nhân viên trước đây
- Những lĩnh vực có vấn đề của nhân viên
- Những mặt mạnh của nhân viên
- Những biện pháp có thể cải tiến công việc

**6.5.2. Tiến hành đánh giá**

***Bắt đầu buổi đánh giá:***

- Nêu mục đích buổi đánh giá
- Nêu chương trình làm việc
- Không nên ngồi đối diện nhân viên

***Tiến hành đánh giá bằng cách:***

- Xem xét lại những mục tiêu công việc và xác định tiêu chí đánh giá
- Mô tả nhưng không phê phán quá trình thực hiện công việc của nhân viên
- Giải thích phương pháp thực hiện công việc tốt hơn
- Lắng nghe nhân viên trả lời, tạo cơ hội để nhân viên bày tỏ ý kiến
- Xem xét lại những tiêu chuẩn đã đặt ra
- Xác định và tìm cách giải quyết các vấn đề liên quan đến hiệu quả công việc
- Đạt đến sự hiểu biết lẫn nhau với nhân viên

***Đề ra các mục tiêu thực hiện trong tương lai bằng cách:***

- Hỏi nhân viên những mục tiêu mà họ muốn đề xuất
- Quyết định những lĩnh vực nào cần phải cải tiến
- định rõ những phương hướng và động tác cần thiết phải cải tiến
- Định rõ các mục tiêu cụ thể và hợp lí

***Triển khai kế hoạch thực hiện bằng cách:***

- Định rõ các bước để đạt mục tiêu đã thỏa thuận

- Đặt ra các thời biểu để hoàn thành các mục tiêu đó
- Xác định nhân viên cần hỗ trợ những gì?

***Bước 3. kết thúc buổi đánh giá***

- Lập thời biểu hội ý tiếp theo với nhân viên để thảo luận sự tiến triển
- Kết luận buổi đánh giá bằng một nhận xét tích cực

***Giải quyết các mâu thuẫn trong buổi đánh giá bằng cách:***

- Làm việc để hướng tới sự hiểu biết của đôi bên nhưng không phải hoàn toàn đồng ý
- Tìm ra được quan điểm của nhân viên
- Giữ bình tĩnh để nhân viên trình bày quan điểm của họ
- Đánh giá trả lời của nhân viên
- Nhấn mạnh sự phát triển trong tương lai
- Đưa ra sự hỗ trợ của chúng ta đối với nhân viên

**6.5.3. Sau buổi đánh giá:**

- Theo dõi và ghi nhận kết quả nhân viên đạt được sau kì đánh giá
- So sánh công việc hiện tại với trước đây
- Chú ý tình huống khó khăn mà nhân viên đang đương đầu
- Khen thưởng động viên nhân viên khi họ thực hiện tốt công việc
- Huấn luyện nhân viên đối với những vấn đề còn yếu
- Đưa ra các chỉ dẫn đối với các vấn đề nghiêm trọng
- Cam kết tiếp tục hỗ trợ nhân viên

**6.6. Những điều cần tránh khi đánh giá**

- Tác động hào quang: Không nên cho nhân viên một đánh giá cao khi họ chỉ hoàn thành xuất sắc một mặt nào đó. Điều đó dễ tạo cho nhân viên tính tự mãn.
- Tác động ấn tượng: Không nên cho nhân viên một đánh giá kém bởi một đặc điểm hay một sự việc kém. Điều đó làm cho nhân viên có thể chán nản.
- Tác động bình quân: Không nên đánh giá nhân viên một cách chung chung trung bình để tránh làm cho nhân viên nản lòng hoặc cảm thấy thỏa mãn.

***Cần tránh các lỗi trong đánh giá bằng cách:***

- Đánh giá khách quan, dựa trên các hành vi mà chúng ta quan sát được, không phải qua ý kiến của người khác
- Xem xét toàn thể sự thực hiện công việc của nhân viên, không chỉ những sự kiện riêng lẻ hoặc những sự kiện gần đây nhất.

**6.7. Câu hỏi ôn tập**

1. Tại sao các nhà quản trị cần phải đánh giá năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên do mình quản lý?
2. Tại sao chúng ta phải phỏng vấn đánh giá công khai mà không đánh giá kín?
3. Tóm tắt quy trình đánh giá nhân viên!
4. Trong đánh giá có thể mắc phải những lỗi gì? Cách tránh những lỗi đó?

## **QUAN HỆ LAO ĐỘNG VÀ ĐỘNG VIÊN KHUYẾN KHÍCH NHÂN VIÊN**

### **Mục tiêu của chương:**

- Khái niệm về quan hệ lao động
- Tổ chức công đoàn
- Thỏa ước lao động tập thể
- Luật Lao động
- Động viên khuyến khích nhân viên

### **7.1. Khái niệm quan hệ lao động**

Khái niệm quan hệ lao động được sử dụng để mô tả mối quan hệ giữa bộ phận quản lý của khách sạn với tập thể người lao động trong khách sạn đó. Nói cách khác, quan hệ lao động trong các khách sạn và dịch vụ ăn uống chính là việc quản lý lao động và quan hệ công việc giữa nhà quản lý và nhân viên, đôi khi với cả khách hàng, bao hàm cả các công việc và hoạt động của nhân viên.

Vai trò và hành vi của các nhân viên phục vụ chịu sự tác động sâu sắc của tổ chức, hệ thống quản lý và khách hàng mà họ phục vụ. Một thách thức đối với rất nhiều nhân viên trong ngành là làm sao có thể thỏa mãn nhu cầu và đòi hỏi của tất cả các bên liên quan, và sự phức tạp trong mối quan hệ này có thể làm nảy sinh mâu thuẫn về vai trò của các nhà quản trị và từ đó phát sinh nhiều vấn đề nghiêm trọng cho nhân viên.

Nhân viên lễ tân của khách sạn khi tiếp xúc với một khách hàng khó tính, không hài lòng và bức tức vì việc chuẩn bị phòng ngủ không được như ý, sẽ rơi vào tình trạng khó xử, vì họ phải đối mặt với một bên là “quyền lực” khách hàng, và một bên là quyền lực tổ chức và quản lý – những người luôn yêu cầu tất cả phòng khách sạn phải luôn hoạt động tối đa và đem lại nhiều lợi nhuận nhất, mà trong đó lại có những phòng chưa có trong kế hoạch tu sửa lại.

### **7.2. Tổ chức công đoàn**

Khía cạnh truyền thống và tính tập thể của quan hệ lao động công nghiệp là tổ chức được đại diện bởi công đoàn lao động. Trong ngành công nghiệp dịch vụ thế giới, mức độ tham gia công đoàn của người lao động khác nhau một cách đáng kể. Đối với đa số người lao động, họ tham gia công đoàn vì hai lý do cơ bản:

- Lợi ích kinh tế
  - Giảm bớt các đối xử không công bằng từ phía người sử dụng lao động
- Một số nguyên nhân khiến nhiều người lao động không tham gia tổ chức công đoàn như:

- Nhiều nhân viên cho rằng họ có trình độ chuyên môn, kỹ thuật nên họ tham gia các tổ chức, hiệp hội chuyên môn kỹ thuật hơn là các tổ chức công đoàn.
- Nhiều người không đồng ý với mục tiêu và các hoạt động của công đoàn, họ cho rằng công đoàn ít có tác động hiệu quả tới ban lãnh đạo để tăng thu nhập cho người lao động.
- Một số nhân viên cho rằng chính sách tiền lương hợp lý công bằng, chính sách quản trị nguồn nhân lực tốt là do lãnh đạo chính quyền nên vai trò của công đoàn bị xem nhẹ.

Những thay đổi về kinh tế, chính trị trên thế giới càng ngày càng làm giảm tỷ lệ đoàn viên công đoàn. Sự bảo vệ của công đoàn cho người lao động thông qua thỏa ước lao động hiện nay dần dần được quy định trong luật pháp của chính phủ, do đó trong nhiều doanh nghiệp không còn cần thiết tổ chức công đoàn.

Ở Việt Nam công đoàn là một tổ chức chính trị - xã hội rộng lớn của giai cấp công nhân và người lao động. Tổ chức công đoàn Việt nam được người lao động tự nguyện lập ra dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt nam; là thành viên trong hệ thống chính trị của xã hội Việt nam; là trường học chủ nghĩa xã hội của người lao động. Các doanh nghiệp quốc doanh đều có tổ chức công đoàn, thu hút đại bộ phận nhân viên trong doanh nghiệp vào tổ chức công đoàn. Công đoàn có ba nhiệm vụ:

- Bảo vệ quyền lợi chính đáng, hợp pháp của người lao động; có trách nhiệm tham gia cùng với Nhà nước phát triển sản xuất, giải quyết việc làm, cải thiện đời sống vật chất, tinh thần của người lao động.
- Tham gia quản lý doanh nghiệp, quản lý Nhà nước, thực hiện quyền kiểm tra, giám sát hoạt động của cơ quan, đơn vị theo quy định của pháp luật.
- Giáo dục động viên người lao động phát huy vai trò làm chủ đất nước, thực hiện nghĩa vụ công dân, xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Việt nam xã hội chủ nghĩa.

### **7.3. Thỏa ước lao động tập thể**

Thỏa ước lao động tập thể là văn bản thỏa thuận giữa tập thể người lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện lao động và sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động. Thỏa ước tập thể là một sự tiến bộ xã hội, thừa nhận quyền của mọi người làm công ăn lương được thông qua người đại diện của mình là công đoàn. Thông qua thỏa ước lao động tập thể, sẽ thống nhất hóa được chế độ lao động đối với những người lao động trong cùng một ngành nghề hay một doanh nghiệp.

Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể ở Việt nam:

Theo quy định của Bộ Luật lao động, nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể ở Việt nam bao gồm các điều khoản sau:

- Tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp lương trả cho người lao động.



- Định mức lao động.
- Việc làm và đảm bảo việc làm cho người lao động.
- Thời gian làm việc và nghỉ ngơi.
- Bảo hiểm xã hội.
- Điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động.

Ngoài ra, tùy tình hình cụ thể của doanh nghiệp có thể thêm những nội dung khác mà hai bên thấy cần thiết như: khen thưởng, kỷ luật, hiếu hỷ, sinh nhật và các vấn đề khác.

#### **7.4. Công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp**

Công nhân viên chức ở Việt nam tham gia quản lý doanh nghiệp dưới các hình thức như thông qua Đại hội công nhân viên chức, thông qua Hội đồng xí nghiệp, thông qua Ban thanh tra công nhân viên chức.

##### **7.4.1. Đại hội công nhân viên chức**

Đại hội công nhân viên chức thường được tổ chức một năm một lần để quyết định các vấn đề sau:

- Phương hướng phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Biện pháp bảo vệ tài sản, nâng cao năng lực và hiệu quả kinh doanh.
- Nội quy nội bộ doanh nghiệp.
- Nguyên tắc phân phối thu nhập theo chính sách của Nhà nước và biện pháp chăm lo đời sống và phúc lợi của người lao động.
- Bầu Hội đồng xí nghiệp, bầu ban thanh tra, bỏ phiếu tín nhiệm giám đốc.

##### **7.4.2. Hội đồng xí nghiệp**

Hội đồng xí nghiệp là cơ quan thường trực của Đại hội công nhân viên chức, số lượng thành viên từ 7 đến 21 người với nhiệm kỳ 2 năm.

***Thành viên Hội đồng gồm:***

- Giám đốc
- Cán bộ, công nhân viên chức có uy tín, năng lực quản lý do Đại hội công nhân viên chức bầu ra, trong đó số người lao động trực tiếp ít nhất phải là  $\frac{1}{2}$  tổng số thành viên Hội đồng.

***Hội đồng xí nghiệp có nhiệm vụ và quyền hạn:***

- Giám sát việc thực hiện nghị quyết đại hội công nhân viên chức và kiến nghị những chủ trương, biện pháp cần thiết để thực hiện nghị quyết đại hội công nhân viên chức.
- Giải quyết những vấn đề phát sinh thuộc thẩm quyền của đại hội công nhân viên chức giữa hai kỳ đại hội và báo cáo lại trong kỳ đại hội tiếp theo.
- Phối hợp với ban chấp hành công đoàn chỉ đạo hoạt động của ban thanh tra công nhân.

- Tham gia ý kiến với giám đốc trong việc lựa chọn, đào tạo bố trí, sử dụng, khen thưởng và thi hành kỷ luật cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.

#### **7.4.3. Ban thanh tra công nhân viên chức**

Ban thanh tra công nhân có số lượng thành viên từ 5 đến 15 người, nhiệm kỳ 2 năm. Nhiệm vụ của ban thanh tra công nhân là tổ chức việc giám sát, kiểm tra mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và phân phối thu nhập trong doanh nghiệp như:

- Việc thực hiện điều lệ, nội quy và nghị quyết đại hội công nhân viên chức, việc chấp hành các chế độ chính sách và pháp luật của Nhà nước về sản xuất kinh doanh.
- Việc chấp hành những quy định về bảo vệ doanh nghiệp, bảo vệ sản xuất kinh doanh, bảo vệ tài sản, bảo vệ bí mật kỹ thuật, bảo vệ môi trường, bảo hộ lao động.
- Việc khắc phục những hiện tượng tiêu cực trong công tác quản lý và các tệ nạn xã hội như tham ô, lãng phí, quan liêu, cửa quyền, hối lộ...
- Việc quản lý và sử dụng các quỹ của doanh nghiệp, việc phân phối thu nhập của tập thể người lao động theo chính sách và pháp luật của Nhà nước, việc phân phối nhà ở, phục vụ đời sống, quản lý và sử dụng các công trình phúc lợi công cộng.
- Việc tiếp nhận và giải quyết các khiếu nại, khiếu tố thuộc trách nhiệm của doanh nghiệp.

#### ***Quyền hạn của Ban thanh tra công nhân:***

- Động viên và tổ chức cho người lao động tham gia công tác kiểm tra.
- Yêu cầu cá nhân hoặc tổ chức có liên quan đến việc kiểm tra báo cáo tình hình và cung cấp tài liệu cần thiết cho việc kiểm tra.
- Cử người tham dự các cuộc họp của giám đốc bàn về vấn đề có liên quan đến công tác kiểm tra.
- Lập biên bản kiểm tra xác nhận tình hình và yêu cầu người có trách nhiệm trong đơn vị ký biên bản.
- Phát hiện và kiến nghị với giám đốc, với Đại hội công nhân viên chức, hoặc đối với cơ quan quản lý cấp trên về những biện pháp để sửa chữa thiếu sót.
- Báo cáo về kết quả kiểm tra và gửi cho cơ quan có thẩm quyền.

#### **7.5. Luật lao động (trích)**

Những người giữ vai trò lãnh đạo và quản lý cần hiểu và hành động dựa vào Bộ luật lao động của Nhà nước ban hành. Điều này đảm bảo cho các doanh nghiệp thực hiện tốt quyền và nghĩa vụ của mình đối với người lao động, đồng thời đảm bảo cho người lao động được đối xử công bằng, đúng pháp luật của Nhà nước. Bộ phận nhân sự của khách sạn phải có trong tay Bộ luật lao động và tư vấn cho các nhà quản lý bộ phận những

chính sách liên quan. Sau đây là một số điều tối thiểu cần biết về luật lao động hiện hành.

### **7.5.1. Hợp đồng lao động**

Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động về việc làm có trả công, điều kiện lao động, quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động.

#### **1. Hợp đồng lao động được giao kết một trong những loại sau:**

- Hợp đồng không các định thời hạn.
- Hợp đồng xác định thời hạn từ đủ 12 tháng đến 36 tháng.
- Hợp đồng theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định có thời hạn dưới 12 tháng.

#### **2. Thử việc và tạm chuyển người lao động sang làm công việc khác trái nghề:**

Người sử dụng lao động và người lao động có thể thỏa thuận về việc làm thử. Tiền lương thử việc ít nhất bằng 70% mức lương cấp bậc công việc đó. Thời gian thử việc không quá 60 ngày đối với lao động có trình độ cao đẳng trở lên, 30 ngày đối với lao động có trình độ trung cấp, công nhân kỹ thuật và 6 ngày đối với lao động phổ thông.

Khi thực hiện Hợp đồng lao động gặp khó khăn đột xuất hoặc do nhu cầu sản xuất kinh doanh, người sử dụng lao động có thể chuyển người lao động làm công việc trái nghề, nhưng không quá 60 ngày trong 1 năm và phải báo trước 3 ngày. Người lao động được trả lương công việc mới, nếu lương công việc mới thấp hơn lương công việc cũ thì phải giữ nguyên mức lương cũ thời hạn 30 ngày, lương công việc mới cũng trả ít nhất bằng 70% mức lương công việc cũ.

#### **3. Người lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trong những trường hợp sau:**

- a. NLĐ làm việc theo HĐLĐ không xác định thời hạn có quyền đơn phương chấm dứt HĐLĐ, nhưng phải báo cáo NSDLĐ trước ít nhất 45 ngày, nếu bị ốm đau, tai nạn đã điều trị 6 tháng liền phải báo trước ít nhất 3 ngày.
- b. NLĐ làm việc theo HĐLĐ xác định thời hạn từ đủ 12 tháng đến 36 tháng, HĐLĐ theo mùa vụ hoặc công việc nhất định thời hạn dưới 12 tháng được đơn phương chấm dứt HĐLĐ trong trường hợp:
  - Không bố trí theo đúng công việc, địa điểm làm việc hoặc không bảo đảm điều kiện làm việc thỏa thuận trong hợp đồng.
  - Không trả công đầy đủ hoặc không đúng thời hạn thỏa thuận trong hợp đồng.
  - Bị ngược đãi, cưỡng bức lao động.

- NLD bị ốm đau, tai nạn đã điều trị 3 tháng liên đối với HDLD( thời hạn 12 – 36 tháng và ½ thời hạn HDLD đối với HDLD mùa vụ hoặc công việc nhất định dưới 12 tháng mà khả năng lao động chưa phục hồi.
- Bản thân hoặc gia đình thật sự có hoàn cảnh khó khăn không thể tiếp tục thực hiện HDLD.
- Được bầu làm nhiệm vụ chuyên trách ở các cơ quan dân cử hoặc được bổ nhiệm giữ chức vụ trong bộ máy Nhà nước.
- NLD nữ có thai phải nghỉ việc theo chỉ định của thầy thuốc, thời hạn báo trước tùy thuộc chỉ định của thầy thuốc.

#### **4. Người sử dụng lao động có quyền đơn phương chấm dứt HDLD trong các trường hợp sau:**

- NLD thường xuyên không hoàn thành công việc;
- NLD bị xử lý kỷ luật sa thải;
- NLD làm theo HDLD không xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 12 tháng liên, NLD làm theo HDLD xác định thời hạn từ 12 – 36 tháng đã điều trị 6 tháng, NLD làm theo HDLD thời vụ, công việc dưới 12 tháng đã điều trị quá ½ thời hạn hợp đồng mà khả năng lao động chưa thể phục hồi;
- Do thiên tai, hỏa hoạn hoặc nguyên nhân bất khả kháng khác mà NSDLĐ đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm việc;
- Doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức chấm dứt hoạt động.

Trước khi đơn phương chấm dứt HDLD phải trao đổi nhất trí với BCH CĐCS. Trừ trường hợp sa thải, NSDLĐ phải báo trước ít nhất 45 ngày đối với HDLD không xác định thời hạn; ít nhất 30 ngày đối với HDLD thời hạn 12 – 36 tháng và ít nhất 3 ngày đối với HDLD theo mùa vụ, công việc thời hạn dưới 12 tháng.

#### **5. Đơn phương chấm dứt HDLD trái pháp luật:**

NSDLĐ đơn phương chấm dứt HDLD trái pháp luật thì phải nhận NLD trở lại làm việc theo hợp đồng đã ký và bồi thường số tiền tương ứng tiền lương và phụ cấp lương trong những ngày không được làm việc và cộng thêm ít nhất 2 tháng tiền lương và phụ cấp lương. Nếu 2 bên cùng đồng ý không trở lại làm việc thì ngoài tiền bồi thường và tiền trợ cấp thôi việc còn được thỏa thuận thêm tiền bồi thường để NLD chấm dứt HDLD.

NLD đơn phương chấm dứt HDLD trái pháp luật thì không được trợ cấp thôi việc và phải bồi thường nửa tháng tiền lương, phụ cấp lương và bồi thường chi phí đào tạo (nếu có).

Khi đơn phương chấm dứt HDLD vi phạm thời hạn báo trước thì bên vi phạm còn phải bồi thường thêm cho bên kia 1 khoản tiền tương ứng tiền lương NLD của những ngày không báo trước.

#### **6. Khi chấm dứt HDLD người lao động được hưởng các quyền lợi sau:**

- Được nhận sổ lao động;

- Được hưởng các quyền lợi về BHXH;
- Được trợ cấp thôi việc nếu làm đủ từ 12 tháng trở lên thì mỗi năm làm việc là  $\frac{1}{2}$  tháng tiền lương và phụ cấp lương (trừ trường hợp NLĐ bị kỷ luật sa thải vì lý do trộm cắp, tham ô, tiết lộ bí mật hoặc đã bị kỷ luật mà tái phạm);
- Nếu do thay đổi công nghệ hoặc cơ cấu sản xuất mà NLĐ đã làm việc từ đủ 12 tháng trở lên bị mất việc làm, thì NSDLĐ có trách nhiệm đào tạo họ để làm việc mới, nếu không thể giải quyết chỗ làm mới thì cho thôi việc và trả trợ cấp mất việc làm mỗi năm làm việc là 1 tháng tiền lương, nhưng ít nhất cũng bằng 2 tháng tiền lương;
- Được thanh toán các quyền lợi doanh nghiệp còn nợ và quyền lợi khác đã thỏa thuận trong thỏa ước lao động tập thể;
- Trong thời hạn 7 ngày hai bên phải thanh toán các khoản liên quan đến quyền lợi mỗi bên, trường hợp đặc biệt cũng không quá 30 ngày.

### **7.5.2. Tiền lương**

Tiền lương của NLĐ do 2 bên thỏa thuận trong HĐLĐ, được trả theo năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Mức lương của NLĐ không thấp hơn mức lương tối thiểu nhà nước quy định.

#### **1. Nguyên tắc trả lương:**

Tiền lương được trả trực tiếp đầy đủ, đúng thời hạn và tại nơi làm việc. Trường hợp đặc biệt phải trả lương chậm thì không được quá 1 tháng, nếu trả lương chậm từ 15 ngày trở lên phải đền bù cho NLĐ ít nhất bằng lãi suất tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn của ngân hàng.

Trả lương bằng tiền mặt, việc trả lương một phần bằng séc hoặc ngân phiếu do Nhà nước phát hành do 2 bên thỏa thuận.

NLĐ có quyền biết lý do mọi khoản khấu trừ vào tiền lương. Trước khi khấu trừ NSDLĐ phải thảo luận với BCH CĐCS và khấu trừ không được quá 30% tiền lương hàng tháng.

NSDLĐ không được áp dụng việc xử phạt bằng hình thức cúp lương của NLĐ.

#### **2. Hình thức trả lương:**

NSDLĐ có quyền chọn hình thức trả lương nhưng phải duy trì 1 thời gian nhất định và báo cho NLĐ biết, các hình thức trả lương gồm:

- Tiền lương theo thời gian
- Tiền lương theo sản phẩm
- Tiền lương khoán

#### **3. Tiền lương làm thêm giờ:**

NLĐ làm thêm giờ được trả lương theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương thực trả của công việc đang làm như sau:

- Vào ngày thường, ít nhất bằng 150%;
- Vào ngày nghỉ hàng tuần, ít nhất bằng 200%;

- Vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng 300%.

Tiền lương làm việc vào ban đêm (từ 22h – 6h KV miền Bắc) hoặc 21h – 5h (KV miền Nam) được trả thêm ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương của công việc làm vào ban ngày. nếu làm thêm giờ vào ban đêm. NLĐ còn được trả tiền lương làm thêm giờ.

#### **4. Tiền thưởng hàng năm:**

- Đối với công ty Nhà nước, căn cứ vào kết quả SXKD và mức độ hoàn thành công việc của NLĐ, công ty trích lập quỹ khen thưởng từ lợi nhuận sau thuế để thưởng cho người lao động.
- Đối với doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế khác, căn cứ kết quả SXKD và mức độ hoàn thành công việc của NLĐ, NSDLĐ thưởng cho NLĐ trên cơ sở HĐLĐ, TULĐTT mà 2 bên thoả thuận.

### **7.5.3. Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi**

#### **1. Thời giờ làm việc:**

Không quá 8 giờ một ngày hoặc 48 giờ trong một tuần.

Thời giờ làm việc được rút ngắn từ 1-2 giờ đối với NLĐ làm công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm, lao động là người cao tuổi, tàn tật, chưa thành niên...

#### **2. Thời gian làm thêm:**

Giờ làm thêm không vượt quá 50% số giờ quy định đối với từng loại công việc; không quá 16 giờ/tuần, không quá 200 giờ/năm.

#### **3. Thời giờ nghỉ ngơi:**

NLĐ làm 8 giờ liên tục thì được nghỉ ít nhất 30 phút tính vào giờ làm việc. Làm ca đêm 45 phút. Làm theo ca được nghỉ ít nhất 12 giờ trước khi chuyển ca mới.

Một tuần được nghỉ ít nhất 1 ngày (24 giờ liên tục). Trong trường hợp đặc biệt thì phải được nghỉ bình quân 1 tháng ít nhất 4 ngày.

NLĐ hàng năm được nghỉ 9 ngày lễ. Những ngày này trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì NLĐ được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

NLĐ có 12 tháng làm việc tại 1 doanh nghiệp hoặc 1 NSDLĐ thì được nghỉ hàng năm là:

- 12 ngày làm việc, đối với NLĐ làm công việc trong điều kiện bình thường.
- 14 ngày làm việc, đối với NLĐ làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm, hoặc ở nơi điều kiện sống khắc nghiệt và đối với NLĐ dưới 18 tuổi.
- 16 ngày làm việc, đối với NLĐ làm công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm, hoặc ở nơi điều kiện sống khắc nghiệt.
- Số ngày nghỉ hàng năm tăng thêm theo thâm niên làm việc cho 1 doanh nghiệp hoặc NSDLĐ, cứ 5 năm nghỉ thêm 1 ngày. Nếu

#### **4. Những ngày nghỉ việc riêng được hưởng lương:**

- Kết hôn, nghỉ 3 ngày;
- Con kết hôn, nghỉ 1 ngày;

- Bố, mẹ (cả hai bên vợ, hoặc chồng) chết, vợ hoặc chồng chết, con chết, nghỉ 3 ngày.

## **7.6. Động lực làm việc và sự thỏa mãn của nhân viên**

### **7.6.1. Động lực làm việc**

Tạo động lực làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong việc quản lý hiệu suất lao động và cũng chính là điều mà các nhà quản lý cần quan tâm. Nhân viên có thể hiểu được mục tiêu và tầm quan trọng của công việc, đồng thời cũng phải có động lực để theo đuổi mục tiêu ấy. Người quản lý có thể huấn luyện nhân viên khắc phục những thiếu sót và cải thiện hiệu quả công việc. Tuy nhiên nhân viên sẽ không chú tâm vào việc huấn luyện nếu họ không muốn hoặc không có động lực thúc đẩy.

Nhân viên “nỗ lực” để có những kết quả tốt trong “quá trình làm việc”. Những kết quả thu được này sẽ đem đến “những phần thưởng” rồi sẽ dẫn đến “sự thỏa mãn” và họ tiếp tục nỗ lực. Trong quá trình thúc đẩy này, mức độ nỗ lực sẽ chịu ảnh hưởng bởi sự biến thiên của các yếu tố trên. Một nhân viên có động lực là người sẵn sàng đem hết mọi khả năng và tinh thần cho công việc.

Một nhân viên đã cố gắng tích cực trong công việc nhưng hiệu quả lại thấp, có thể vì những lý do sau đây:

- Thiếu sự hướng dẫn thích hợp của người quản lý.
- Do khả năng chưa đáp ứng.
- Sự trở ngại do tổ chức gây ra.

Sự hướng dẫn không tốt là do những người quản lý, người lãnh đạo chưa thực hiện tốt chức năng chỉ đạo và giám sát. Người nhân viên phải biết khách hàng cần gì ở họ và họ phải thực hiện việc gì, như thế nào để đem lại sự hài lòng cho khách hàng. Curtis Samuels đã giải thích rằng, làm lãnh đạo phải biết “cái gì đem đến hiệu quả” phải lặp lại nhiều lần điều ấy với mọi người. Khi có vấn đề xảy ra thì người lãnh đạo phải biết “giải quyết như thế nào là tốt nhất”. Nói cách khác trong tình huống ấy cái gì sẽ đem đến thành công? Và phải làm sao cho nhân viên hiểu vấn đề này. Cách quản lý tốt nhất là giám sát tập trung vào các phần việc hoặc từng công đoạn của công việc và giải quyết nhanh chóng những sự cố có liên quan đến sự chỉ đạo hay hướng dẫn.

Những vấn đề xảy ra do kỹ năng nghề nghiệp còn thấp, không hiểu được công việc một cách đầy đủ, thì có thể được khắc phục thông qua quá trình đào tạo. Nhưng nếu không giải quyết các sự cố liên quan đến sự chỉ đạo thì tiến trình thúc đẩy sẽ bị đứt quãng, không liên tục. Đối với những nhân viên không được rèn luyện nhiều trường hợp sẽ làm ảnh hưởng đến sự hoạt động của khách sạn vì những lỗi mắc phải. Điều này xảy ra là do tuyển chọn nhân viên không phù hợp hoặc bố trí công việc cho họ chưa hợp lý. Muốn giải quyết vấn đề này phải chuyển đổi công việc hoặc tổ chức lại công việc hoặc trong trường hợp nghiêm trọng phải sa thải nhân viên.

Mối quan hệ giữa “nỗ lực” và “khả năng, hiệu quả” thực hiện công việc cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi khâu tổ chức không tốt như sắp xếp tổ chức nghèo nàn, quan liêu trong điều kiện thiếu tiềm lực và phương tiện làm việc hoặc ủy nhiệm công việc không thích hợp. Những khách sạn quản lý không tốt sẽ gây trở ngại đến khả năng thực hiện công việc của nhân viên. Những khách sạn quản lý tốt sẽ tạo mọi điều kiện thuận lợi cho sự phấn đấu của nhân viên được phát triển dễ dàng. Curtis Samuels nhận thấy rằng khách sạn tạo được hiệu quả khi đã dỡ bỏ được những trở ngại cho nhân viên và đội ngũ điều hành, có như thế họ mới thực hiện tốt công việc của khách sạn.

William Scully nói rằng, công việc của ông là cung cấp cho ban quản lý và nhân viên những cơ hội để thực hiện công việc của khách sạn.

Khả năng thực hiện công việc càng cao thì càng có nhiều phần thưởng phụ trội. Muốn “khuyến khích” nhân viên “nỗ lực” nhiều hơn thì phần thưởng phải xứng đáng mới tạo được sự hài lòng của họ.

Trong môi trường làm việc, một người có thể nhận được hai loại phần thưởng:

- Phần thưởng “ngoại thể” gồm: tiền bạc, bổng lộc, an toàn trong công việc, điều kiện làm việc, địa vị, khen thưởng và sự công nhận. Đó là những phần thưởng do khách sạn trực tiếp cung cấp hoặc họ vận động để có được.
- Phần thưởng “nội thể” bao gồm: niềm vui của chính công việc, ý thức về sự hoàn thành công việc, về sự thành công và về tinh thần trách nhiệm.
- Ngoài ra còn có những yếu tố khác cũng được xem như là những động lực thúc đẩy nhân viên. Đó là:
  - + Sự khác nhau về kỹ năng, loại hình công việc hoặc trang thiết bị cần có cho nhân viên sử dụng để thực hiện công việc.
  - + Mức độ tự quản trong công việc của nhân viên.
  - + Khả năng của nhân viên thực hiện toàn bộ hay một phần công việc.
  - + Tầm quan trọng của công việc đối với cuộc sống.
  - + Khả năng của nhân viên thấy được kết quả công việc của họ làm.

Ban quản lý phải biết cách điều chỉnh và dung hòa các yếu tố trên để áp dụng vào việc bố trí công việc cho nhân viên nhằm thúc đẩy nhân viên trong việc hoàn thành nhiệm vụ.

Mức nỗ lực của từng cá nhân phụ thuộc vào giá trị và sự hấp dẫn của phần thưởng. Ví dụ có một người tuy rất quan trọng đồng tiền nhưng mức nỗ lực cũng vừa phải nếu có số tiền thưởng không tương xứng. Cũng như vậy, mức nỗ lực không cao nếu giữa thời điểm nhận phần thưởng có một khoảng cách thời gian quá lâu, hoặc mối quan hệ giữa “thực hiện” và phần thưởng không cụ thể.

Tóm lại, mức độ hài lòng của từng người tùy thuộc vào giá trị của những phần thưởng nội thể (tinh thần) và ngoại thể (vật chất).



	Sự hạn chế động lực	Hành động của quản lý thúc đẩy động lực nhân viên
Nỗ lực	- Thiếu khả năng	- Giám sát tốt/phân loại mục tiêu
Thực hiện	- Thiếu khả năng - Trở ngại trong thực hiện	- Huấn luyện và bố trí công việc tốt hơn - Tạo điều kiện quản lý tốt hơn
Việc thực hiện phần thưởng	- Chậm trễ giữa việc thực hiện và phần thưởng - Mối liên hệ không rõ ràng giữa việc thực hiện và phần thưởng	- Thay đổi thời hạn phần thưởng - Làm rõ mối quan hệ giữa thực hiện và phần thưởng
Phần thưởng	- Mức độ phần thưởng quá thấp - Những phần thưởng đặc biệt được đánh giá đồng đều cho tất cả	- Tăng mức độ phần thưởng - Tăng cường sự đa dạng hóa phần thưởng

Bảng trên đã tóm lược những điều căn bản giúp người quản lý biết cách tác động vào tiến trình xây dựng động lực để thúc đẩy nó. sự quản lý tốt như bố trí công tác hợp lý, huấn luyện nhân viên tốt kết hợp với sự giám sát chặt chẽ làm tăng thêm sự nỗ lực của nhân viên, dẫn đến nhiệm vụ được giao được thực hiện tốt. thiếu những đặc điểm cơ bản này, mất xích giữa sự nỗ lực và thực hiện sẽ bị gián đoạn và dĩ nhiên nỗ lực phụ trội sẽ ngừng. Không ai đem nhiều nỗ lực để phục vụ nếu biết rằng nó chẳng đưa đến lợi ích gì. Họ sẽ mất niềm tin vào chính bản thân họ và vào tổ chức, sự nỗ lực sẽ mất dần mà họ vẫn cảm thấy rất thoải mái. Nhân viên sẽ mất đi sự phấn đấu để có nỗ lực đặc biệt, nếu mối quan hệ giữa quá trình “thực hiện” và “phần thưởng” bị rạn nứt.

Công tác quản lý phải biết đánh giá khả năng thực hiện công việc một cách công bằng, để khen thưởng công minh, đúng lúc và chính đáng.

#### 7.6.2. Những nguyên tắc về chế độ động viên, khuyến khích

Khi xây dựng chính sách động viên, khuyến khích, cần tuân thủ một số nguyên tắc để chính sách đó có hiệu quả lâu dài:

- Hãy tính đến những khác biệt về văn hóa doanh nghiệp. Một số hình thức động viên khuyến khích không phù hợp với một số nền văn hóa. Ví dụ một khách sạn nhỏ, bình dân không đủ tiêu chuẩn xếp sao không nhất thiết phải động viên khuyến khích nhân viên bằng việc tạo điều kiện thuận lợi để họ được đào tạo nâng cao.
- Những mục tiêu kinh doanh của khách sạn cần được phát huy và khi những mục tiêu đó được hoàn thành cần được động viên khuyến khích bằng những khoản tiền thưởng. Ví dụ chi phí thực phẩm tiêu chuẩn được bộ phận bếp kiểm soát tốt, không vượt quá dự kiến, chỉ tiêu lãi gộp hoàn thành thì bếp trưởng và nhân viên nhà bếp được thưởng công.
- Khi áp dụng một chế độ động viên khuyến khích, cần xem xét đến tất cả nhân viên vì nếu không có thể gây ra mâu thuẫn giữa các nhân viên với nhau.

- Các khoản tiền thưởng cần gắn liền với kết quả công việc thông qua hiệu suất lao động thực tế với những dự báo, chỉ tiêu, tiêu chuẩn hay ngân sách. Điều này có thể thực hiện trên cơ sở cá nhân hay tổ nhóm.
- Các chỉ tiêu cần thực hiện hoàn thành với sự nỗ lực hợp lý và được các tổ nhóm nhân viên tán thành.
- Các chỉ tiêu cần được xét duyệt định kỳ, tối thiểu một năm một lần, nhằm giúp mọi người thấy rằng phải nỗ lực mới có tiền thưởng chứ không phải là vấn đề tất yếu. cũng cần xem xét lại chỉ tiêu khi có thay đổi đáng kể trong hoàn cảnh thực hiện công việc. Ví dụ có một khu căn hộ cao cấp rất lớn mọc lên sát vách nhà hàng thì doanh thu của nhà hàng chắc chắn sẽ tăng vọt mà không cần nhiều nỗ lực từ nhà quản lý.
- Chế độ động viên khuyến khích cần đơn giản và được phổ biến đến mọi người liên quan.
- Việc chi trả tiền thưởng động viên khuyến khích cần được thực hiện càng gần thời điểm công việc hoàn thành càng tốt. Trì hoãn thanh toán các khoản động viên khuyến khích lâu ngày sẽ gây bức bối cho nhân viên và làm suy giảm tác dụng động viên khuyến khích.
- Mọi yếu tố trong chế độ động viên khuyến khích và mọi nguyên tắc của nó cần khách quan. Ban quản lý không nên đưa vào những nguyên tắc tùy tiện như *“Ban quản lý có đặc quyền rút lại tiền thưởng mà không cần giải thích lý do”*. Các điều khoản trong chế độ động viên khuyến khích cần trở thành một phần trong hợp đồng lao động.

### **7.6.3. Điều tiết thái độ - thúc đẩy nhân viên**

Nếu công bằng với nhân viên là một trong những bí quyết giữ chân người giỏi thì sự điều tiết thái độ lại là yếu tố khá quan trọng để hướng cho nhân viên có một thái độ đúng đắn trong công việc. Một nhà quản lý giỏi phải biết cách dung hòa để có thể vừa đảm bảo điều kiện làm việc thuận lợi, đảm bảo công việc được duy trì ổn định, đối xử công bằng với nhân viên, điều tiết thái độ... Đó chính là những yếu tố đáp ứng nhu cầu an toàn và là động cơ thúc đẩy nhân viên trong công việc.

Công việc của lãnh đạo là khuyến khích nhân viên có thái độ và hành vi làm việc theo hướng có lợi cho tổ chức khách sạn và ngăn chặn những hành vi có hại. Skinner cho rằng, nhân viên phải được huấn luyện để có được thái độ làm việc đúng đắn, duy trì sự tích cực, ngăn chặn được những hành vi tiêu cực dẫn đến hậu quả xấu. Kết quả của việc khen thưởng đúng mức chính là động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc. ban quản lý nên có những biện pháp để tạo thái độ làm việc tốt trong nhân viên hơn là sử dụng những hình phạt, bởi vì hầu hết mọi người đều thích thành công hơn thất bại. Những nhân viên hoàn thành tốt công việc phải nhận được những lời khen động viên từ các nhà quản lý. Tuy nhiên trong trường hợp cần thiết cũng phải áp dụng hình phạt cộng với sự chỉ dẫn để nhân viên có hành vi và thái độ làm việc tốt hơn.

Không nên khen thưởng tất cả nhân viên như nhau, tốt hơn là nên có sự khác biệt dựa vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Những phần thưởng ngang nhau chỉ khuyến khích khả năng thực hiện công việc ở mức độ trung bình. Khi nhân viên thất bại trong thực hiện công việc, họ cũng tự rút ra kinh nghiệm để tự hoàn thiện hành vi và thái độ làm việc. Do đó phải giúp nhân viên biết chính xác loại thái độ nào là tốt hoặc cần được củng cố. Phải cho họ thấy mục tiêu và tiêu chuẩn thực hiện công việc là rất quan trọng. Bởi vì sự thành công được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn khách quan này.

Nếu hình phạt là cần thiết thì không nên thi hành trước mặt người khác vì vấn đề sĩ diện của nhân viên. Phải thưởng hoặc xử phạt phù hợp với hành vi và thái độ làm việc. Nếu nhân viên có thái độ theo hướng đi xuống thì trước hết những nhà quản lý nên góp ý và huấn luyện họ.

#### Tài liệu tham khảo:

1. Nhà xuất bản trẻ - Thành phố Hồ Chí Minh – tháng 2 – 2006: Bản chất Quản trị nguồn nhân lực
2. Michael J. Boella – Steven Goss – Turner - Quản trị nguồn nhân lực trong ngành công nghiệp khách sạn - 2007
3. Tiến sĩ Trần Kim Dung - Quản trị nguồn nhân lực – 2006
4. Pháp luật lao động nước CHXHCN Việt Nam.
5. Cẩm nang Ẩm thực và Khách sạn – Công ty cổ phần truyền thông Việt – Úc.

