

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRỊNH XUÂN DŨNG

**GIÁO TRÌNH**  
**QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**KHÁCH SẠN**



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

TRỊNH XUÂN DŨNG

GIÁO TRÌNH  
**QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**KHÁCH SẠN**  
IN LẦN THỨ II

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

*Chịu trách nhiệm xuất bản*

*Giám đốc:* NGUYỄN VĂN THOA  
*Tổng biên tập:* NGUYỄN THIÊN GIÁP

*Biên tập và sửa bản in:* NGUYỄN THÚY HÀNG

*Trình bày bìa:* NGUYỄN NGỌC ANH

---

**GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN**

Mã số: 02.181. ĐH2002.

In 1000 cuốn, tại Xí nghiệp in 15 Hà Nội.

Số xuất bản: 384/171/CXB. Số trích ngang 268 KH/XB

In xong và nộp lưu chiểu Quý IV năm 2002.

## LỜI NÓI ĐẦU

Ngành khách sạn, với chức năng phục vụ nhu cầu về lưu trú (ở trọ) của con người đã có quá trình hình thành và phát triển mấy trăm năm. Cứ mỗi giai đoạn phát triển lại có thêm những biến đổi không chỉ về quy mô, số lượng, cấp hạng, loại, đối tượng phục vụ, chất lượng phục vụ mà cách quản lý cũng thay đổi. Trước đây ở quy mô nhỏ, người sở hữu khách sạn đồng thời là nhà quản lý, ngày nay đã hình thành những tập đoàn quản lý khách sạn lớn có hệ thống quản lý khắp toàn cầu.

Cạnh tranh trên thị trường khách sạn ngày càng trở nên khốc liệt và sâu sắc, điều này đòi hỏi các nhà quản lý khách sạn không chỉ có những tri thức chuyên môn sâu về ngành nghề mà còn phải biết được những tri thức khác liên quan đến hoạt động kinh doanh, từ tổ chức bộ máy, nhân sự, thông tin, xây dựng chiến lược, xây dựng kế hoạch v.v... đến nghệ thuật kinh doanh. Có như vậy các nhà quản lý mới giành được những thắng lợi trong cạnh tranh nguồn khách.

Ngành khách sạn ở Việt Nam có từ những năm đầu của thế kỷ XX, nhưng kinh doanh khách sạn đã và đang là những vấn đề mới mẻ không chỉ trong lý luận mà cả trong thực tiễn. Theo thống kê của ngành du lịch, hiện nay cả nước có trên 3000 khách sạn lớn, nhỏ với khoảng 55.000 buồng. Nhìn chung, hoạt động của các khách sạn đang gặp những khó khăn nhất định do tác

động của nhiều yếu tố. Một trong những yếu tố đó là vấn đề quản trị kinh doanh.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn trên, ngành Du lịch, từ bức xúc về nhu cầu giảng dạy cho sinh viên, chúng tôi mạnh dạn thu thập tư liệu và thông qua kinh nghiệm thực tế biên soạn cuốn "***Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn***" dùng cho sinh viên đang học tập và nghiên cứu về kinh doanh du lịch và khách sạn. Cuốn giáo trình này chủ yếu giới thiệu cho sinh viên hiểu và tham khảo về ngành khách sạn, quản trị khách sạn trên các giác độ của một người quản lý cần phải tìm hiểu những gì và xử lý vấn đề gì, với mục tiêu mang lại hiệu quả kinh tế xã hội cao. Đồng thời, cuốn giáo trình cung cấp cho sinh viên phương pháp luận trong nghiên cứu các vấn đề về quản trị kinh doanh cũng như những vấn đề cơ bản trong quản trị kinh doanh nói chung và quản trị kinh doanh khách sạn nói riêng.

Vấn đề quản trị kinh doanh khách sạn là một vấn đề lớn và mới trong lý luận chuyên ngành ở Việt Nam. Bước đầu, chắc chắn những vấn đề nêu trong cuốn giáo trình này còn nhiều thiếu sót, với mục đích từng bước bổ sung và hoàn thiện các kiến thức về ngành khách sạn cũng như quản trị kinh doanh khách sạn, chúng tôi mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp của bạn đọc gần xa. Xin chân thành cảm ơn.

**Trịnh Xuân Dũng**

## **Chương I**

# **NGÀNH KHÁCH SẠN**

Trước khi thảo luận và nghiên cứu về việc làm thế nào để quản lý kinh doanh khách sạn, chúng ta cần phải hiểu về lịch sử phát triển của ngành khách sạn, nội dung, bản chất, những đặc trưng... của ngành khách sạn. Đó chính là tiền đề thiết yếu khách quan để tổ chức các hoạt động kinh doanh, xây dựng và sử dụng tối ưu các nguồn đầu tư, nâng cấp, cải tạo cơ sở vật chất - kỹ thuật, sử dụng tốt lực lượng lao động... nhằm thu lại hiệu quả kinh tế - xã hội cao.

### **I. SƠ LƯỢC VỀ SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN NGÀNH KHÁCH SẠN**

Trong cuộc sống, con người thường phải đi xa nơi ở thường xuyên của mình để thực hiện các mục đích: đi du lịch, thăm bạn bè, người thân, buôn bán, tìm kiếm việc làm, chữa bệnh hoặc hành hương với mục đích tôn giáo (tín ngưỡng). Trong thời gian xa nhà, họ cần đến nơi ăn, chỗ ở, nơi nghỉ ngơi tạm thời. Do vậy xuất hiện các cơ sở phục vụ ở trọ nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người.

Đã có nhiều công trình nghiên cứu về sự hình thành và phát triển của ngành khách sạn. Hầu hết các công trình này đều khẳng định ngành kinh doanh khách sạn ra đời khi xã hội xuất hiện nền sản xuất hàng hóa.

## **1. Trong chế độ nô lệ**

Đã có rất nhiều cuộc hành hương, thăm viếng lẫn nhau, đi chữa bệnh và đi theo mục đích tôn giáo. Dòng người này thường đi về các nơi như: Hy Lạp, Ý, Ai Cập. Những điểm họ đến là các khu dân cư dọc đường quốc lộ, chùa, đền, nhà thờ, suối nước nóng. Tại những nơi này đã xuất hiện các cơ sở phục vụ khách ở trọ. Chủ nhà phục vụ khách nơi ở, chỗ nghỉ và thức ăn, khi ra đi khách thường kỷ niệm lại chủ món quà tương đương với công phục vụ của người chủ. Đây chính là mầm mống của hoạt động kinh doanh khách sạn. Chính quyền nơi sở tại khách đến có những qui định nhằm đảm bảo trị an cho khách và giữ gìn an ninh trật tự như: trách nhiệm của chủ cơ sở về bảo vệ an toàn về người và đồ vật cho khách, ghi chép sổ sách khách đến nghỉ, nghiêm cấm tổ chức các dịch vụ trái với thuần phong mỹ tục của địa phương... Những qui định này ngày nay vẫn còn được áp dụng.

## **2. Trong chế độ phong kiến**

Nghề thủ công phát triển mạnh, giao lưu thương mại giữa các vùng trong nước và giữa các quốc gia phát triển nhanh. Điều này dẫn đến việc hình thành các trung tâm buôn bán ở các đầu mối giao thông quan trọng. Ở những nơi này đã xuất hiện cơ sở lưu trú phục vụ khách thương nhân. Ngoài việc nâng cao chất lượng dịch vụ, các cơ sở này còn đa dạng hóa các dịch vụ không chỉ ở, ăn mà còn thêm các dịch vụ vui chơi giải trí và những dịch vụ liên quan đến kinh doanh.

Trong xã hội phong kiến đã có sự phân hóa giàu, nghèo, phân hóa giai cấp thống trị và bộ máy thống trị. Giai cấp thống trị và những người giàu có đã xây dựng những cơ sở lưu trú tại các khu

nghi mùa hè và mùa đông. Như vậy, ngoài các cơ sở lưu trú truyền thống đã xuất hiện loại hình khách sạn tại thành phố và các khu nghỉ mát.

### 3. Thời kì tư bản chủ nghĩa

Cuối thế kỷ XVIII và đầu thế kỷ XIX, công nghiệp phát triển mạnh, giao lưu kinh tế, chính trị và xã hội sôi động. Nhu cầu về lưu trú và nghỉ ngơi dường như tăng nhanh, thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của ngành khách sạn không chỉ về số lượng mà cả về loại hình khách sạn và chất lượng dịch vụ. Đối tượng phục vụ của ngành khách sạn rất đa dạng. Nhu cầu của khách về dịch vụ tăng lên không ngừng và chất lượng phục vụ ngày càng được hoàn thiện

### 4. Thời kì giữa 2 cuộc chiến tranh thế giới

Ngành khách sạn tạm ngưng tốc độ phát triển. Nhưng từ năm 1950 trở lại đây, ngành khách sạn lại tiếp tục phát triển với qui mô lớn, người ta thường gọi đây là "Thế kỷ vàng" của ngành khách sạn. Ngành khách sạn là một bộ phận cơ bản, không thể thiếu được đối với hoạt động kinh doanh du lịch. Nó đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh du lịch quốc tế với việc thực hiện "xuất khẩu tại chỗ" có hiệu quả kinh tế - xã hội cao, đồng thời đây cũng là nơi tái phân chia nguồn thu nhập xã hội giữa các tầng lớp dân cư, giữa các địa phương trong nước thông qua du lịch nội địa.

## II. KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT CỦA NGÀNH KHÁCH SẠN

### 1. Khái niệm

Từ *khách sạn* (hotel) có nguồn gốc từ tiếng Pháp. Nói đến khách sạn người ta thường hiểu đó là cơ sở cho thuê ở trọ (lưu



trú), nhưng không chỉ có khách sạn mới có dịch vụ lưu trú mà còn các cơ sở khác như; nhà trọ, nhà khách, nhà nghỉ, biệt thự, làng du lịch, bãi cắm trại, bungalows v.v... đều có dịch vụ này. Tập hợp những cơ sở cùng cung cấp cho khách dịch vụ lưu trú được gọi là ngành khách sạn.

## **2. Sự hấp dẫn của kinh doanh khách sạn**

Nói đến khách sạn người ta thường hình dung ra những công trình nguy nga lộng lẫy, những món ăn sang trọng, phong cách phục vụ hoàn hảo, lợi nhuận thu được trong kinh doanh cao. Mặc dù kinh doanh khách sạn mang tính cạnh tranh cao, nhưng rất nhiều người mong muốn tham gia vào hoạt động kinh doanh này vì những lí do sau:

- Khách sạn là nơi thường diễn ra các sự kiện lịch sử: các nhà chính khách (tổng thống, thủ tướng, bộ trưởng...), những người có khả năng xoay chuyển tình thế thế giới hầu hết thời gian của họ là ở trong khách sạn. Lịch sử được tạo ra từ những khách sạn. Ngoài sự kiện lịch sử, nhiều sự kiện lớn của thế giới như: y học, môi trường, kinh tế, khoa học cũng đã từng diễn ra tại khách sạn. Vì vậy, việc kinh doanh khách sạn đã đưa con người đến với nhau để giải quyết các vấn đề của thế giới.

- Khách sạn là nơi hội tụ của những người quan trọng và là nơi sôi động, nhộn nhịp. Nhiều người làm việc trong khách sạn bị lôi cuốn bởi sự sôi động và hấp dẫn này. Có gì lôi cuốn và hấp dẫn hơn một buổi tiệc chiêu đãi cho trên 400 khách, mọi người đều mặc trang phục lễ hội, khách được dẫn vào phòng tiệc trang trí lộng lẫy, bàn ăn bày biện sẵn một cách rực rỡ. Một cảnh tượng thật là đẹp mắt khiến cho 400 thực khách tự động vỗ tay hoan nghênh. Khi nhìn quang cảnh như vậy hầu hết mọi người đều bị kích động.

- Khách sạn là một thành phố thu nhỏ. Tại đây cũng có dân cư sinh sống, ăn uống, chạy nhảy, vui chơi, làm việc, giải trí, cưới hỏi, ốm đau và cả chết chóc nữa. Phần lớn những nhu cầu phục vụ con người ở ngoài xã hội cũng đều xảy ra như vậy tại khách sạn. Khách sạn cũng là nơi khách thuê mướn đủ hạng người, từ những người lao động phổ thông đến những người có trình độ nghiệp vụ cao. Vì vậy, khách sạn là một tổ chức đa dạng về dịch vụ, luôn luôn tạo ra cho những người điều hành một sự thách đố nhiều mặt và không bao giờ chấm dứt.

- Khách sạn là nơi biểu diễn của những nhà kinh doanh. Người làm dịch vụ khách sạn mời khách vào ở tại "Nhà" của mình phải thể hiện cho được lòng hiếu khách. "Hiếu khách" là sự tiếp đón nồng nhiệt, là sự đối xử thân thiện đối với khách. Để thể hiện được như vậy, những người phục vụ khách sạn phải giấu những cảm xúc thật của mình để diễn xuất, nụ cười luôn trên môi, phục vụ khách một cách sáng tạo và với niềm kiêu hãnh là người của khách sạn. Kinh doanh khách sạn giống như biểu diễn nghệ thuật, mỗi khi *say đắm* rồi thì khó có thể dứt ra được.

### **3. Bản chất của kinh doanh khách sạn**

Nói đến hoạt động kinh doanh khách sạn là nói đến việc kinh doanh các dịch vụ lưu trú. Ngoài dịch vụ cơ bản này, ngành khách sạn còn tổ chức các dịch vụ bổ sung khác như: dịch vụ phục vụ ăn, uống, phục vụ vui chơi giải trí, phục vụ các nhu cầu có liên quan đến sinh hoạt hàng ngày của khách (điện thoại, fax, giặt là, chữa bệnh...). Trong các dịch vụ nêu trên, có những dịch vụ do khách sạn "sản xuất ra" để cung cấp cho khách như dịch vụ lưu trú, dịch vụ vui chơi, giải trí... có những dịch vụ khách sạn làm đại lí bán cho các cơ sở khác như: đồ uống, điện thoại...

Trong các dịch vụ khách sạn cung cấp cho khách có những dịch vụ và hàng hóa khách phải trả tiền, có những dịch vụ và hàng hóa khách không phải trả tiền, ví dụ như: dịch vụ giữ đồ vật cho khách, dịch vụ khâu vá hành lý và các đồ sử dụng hàng ngày trong nhà tắm....

"Sản phẩm" của ngành khách sạn chủ yếu là "dịch vụ" và một phần là "hàng hóa". Trong khách sạn cơ sở vật chất kỹ thuật và dịch vụ phục vụ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Người ta tổng kết "Sản phẩm của ngành khách sạn là sự kết hợp của sản phẩm vật chất và sự tham gia phục vụ của nhân viên". Đây là hai yếu tố không thể thiếu được của hoạt động kinh doanh khách sạn. "Việc cung ứng dịch vụ phục vụ là một trong những tiêu chuẩn quan trọng của khách sạn".

Dịch vụ - một thuật ngữ được định nghĩa là một hành động trợ giúp có ích cho người khác. Chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào người phục vụ. Người phục vụ phải luôn luôn quan tâm đến nhu cầu của khách hết sức chu đáo và kỹ càng. Phải luôn luôn quan tâm tới khách, vì khách sạn là ngôi nhà thứ hai của họ, phải tạo ra cảm xúc tốt đẹp để khách còn quay trở lại nhiều lần.

Tóm lại, ngành khách sạn thực hiện kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực phi sản xuất vật chất. Dịch vụ cơ bản bán cho khách là lưu trú (ở trọ) và một số dịch vụ bổ sung nhằm thu được lợi nhuận.

### **III. ĐẶC ĐIỂM CỦA NGÀNH KHÁCH SẠN**

*Ngành khách sạn có một số đặc điểm cơ bản sau:*

1- "Sản phẩm" của ngành khách sạn không thể lưu kho, không thể đem đến nơi khác quảng cáo hoặc tiêu thụ, mà chỉ có thể "sản xuất và tiêu dùng ngay tại chỗ". Nếu một buồng trong khách sạn

không được thuê ngày hôm nay thì ngày mai không thể cho thuê buồng đó hai lần cùng một lúc được. Chính vì vậy, mục tiêu của kinh doanh khách sạn là phải có đầy khách. Khi nhu cầu tăng thì khách sạn có thể tăng giá thuê buồng và khi nhu cầu giảm thì phải tìm cách thu hút khách bằng "giá đặc biệt". Khả năng vận động của khách sạn theo nhu cầu của khách sẽ là một trong những quyết định dẫn đến sự thành công hay thất bại về mặt tài chính của khách sạn.

2- Vị trí xây dựng và tổ chức kinh doanh khách sạn cũng quyết định quan trọng đến kinh doanh khách sạn. Vị trí này phải đảm bảo tính thuận tiện cho khách và công việc kinh doanh khách sạn.

3- Vốn đầu tư xây dựng, bảo tồn và sửa chữa khách sạn thường rất lớn. Các nhà kinh doanh khách sạn tính để xây dựng một buồng khách sạn với tiêu chuẩn ba sao cần phải đầu tư 30.000USD/buồng. Trong quá trình tổ chức kinh doanh luôn cần có chi phí cho việc duy trì và sửa chữa để khách sạn hoạt động được đều đặn.

4- Khi nói đến khách sạn là nói đến một loại hình kinh doanh đặc biệt mà nhân tố con người được nhấn mạnh. Một khách sạn có 100 phòng thường phải nhận từ 110 - 140 nhân viên. Khi toàn bộ các buồng đều có khách thì khách sạn có từ 150 - 200 khách, mỗi người thuê buồng là một khách hàng đặc biệt. Đầu tư vào một khách sạn như thế này phải cần đến 30 - 40 triệu USD. Trong khi đó một nhà máy hóa chất cũng có vốn đầu tư như vậy chỉ cần khoảng 30 - 35 người. Nhân viên khách sạn thường là những người có trình độ học vấn trung bình, còn khách hàng nhiều khi lại là những người có tiền, có học, ở trong những căn phòng sang trọng. Đây là sự đối nghịch đương nhiên. Nhưng các nhà quản lý khách sạn lại mong muốn nhân viên phải là chìa

khoá của sự thành công trong kinh doanh khách sạn và phải có thái độ tích cực, cầu tiến bộ. Kinh doanh khách sạn là một chu kì không bao giờ chấm dứt quá trình phỏng vấn, tuyển dụng, huấn luyện và kết thúc hợp đồng một số lượng nhân viên nhất định

5- Đối tượng kinh doanh và phục vụ của ngành khách sạn đa dạng về thành phần, nghề nghiệp, giới tính, tuổi tác, trình độ học vấn, sở thích, phong tục tập quán, nếp sống... Đối với bất cứ đối tượng nào, khách sạn cũng phải tổ chức phục vụ nhiệt tình và chu đáo, phải biết chuyển những lời phàn nàn của khách thành những lời khen ngợi. Tất cả các nhu cầu của khách cần được thỏa mãn đúng lúc, đúng chỗ; có như vậy khách nghỉ tại khách sạn sẽ mang đến những thương vụ lớn khác cho khách sạn.

6- Tính chất phục vụ của khách sạn là liên tục, kinh doanh 8.760 giờ trong một năm. Nhà trường thì có nghỉ hè; nhà máy, công xưởng, cơ quan có ngày nghỉ trong tuần và có giờ nghỉ trong ngày; còn khách sạn và bệnh viện thì hoạt động 24/24 giờ trong ngày. Khi nào khách hoặc bệnh nhân đến là phải có mit và đáp ứng đúng nhu cầu. Thậm chí lúc mọi người nghỉ ngơi thì ở khách sạn lại là lúc bận rộn nhất.

Những người làm tại khách sạn nói rằng công việc của họ là thế giới thu nhỏ không bao giờ đóng cửa.

7- Tính tổng hợp và phức tạp trong quá trình hoạt động: Khách sạn là sự hỗn hợp của những loại hình kinh doanh khác nhau, thực hiện những chức năng khác nhau, có những kiến trúc, quan điểm khác nhau. Tất cả cán bộ quản lý và nhân viên khách sạn đều có cùng một mục tiêu chung là làm cho khách sạn phát triển tốt. Do đó, cần có sự hợp tác một cách nhịp nhàng và lỏng lẻo giữa các bộ phận. Có hàng trăm vấn đề khác nhau xảy ra cùng một lúc trong khách sạn. Việc điều phối và giải quyết vấn đề liên tục diễn ra và không bao giờ chấm dứt trong các ca làm việc.

#### IV. VỊ TRÍ CỦA NGÀNH KHÁCH SẠN TRONG NỀN KINH TẾ QUỐC DÂN

Ngành khách sạn đóng vai trò quan trọng trong đời sống kinh tế - xã hội. Nó chẳng những chỉ đáp ứng nhu cầu về lưu trú cho sự vận động của con người, mà còn là một bộ phận không thể thiếu được trong việc phát triển du lịch của một vùng, một đất nước. Ý nghĩa của ngành khách sạn đối với đời sống kinh tế - xã hội có thể tóm lược trong một số điểm sau:

1. Khách sạn là nơi "thực hiện" xuất khẩu tại chỗ. Thực vậy, khi khách nước ngoài đến nghỉ tại khách sạn, họ phải thanh toán dịch vụ và hàng hóa họ tiêu dùng bằng ngoại tệ (hoặc ngoại tệ thu đổi). Những dịch vụ và hàng hóa do khách sạn bán cho khách chủ yếu là hàng nội địa. Nếu muốn thu ngoại tệ phải thông qua xuất khẩu. Để xuất khẩu ra thị trường quốc tế, hàng hóa và dịch vụ phải tuân theo nền giá chung quốc tế, phải có những khoản chi phí cần thiết như: lựa chọn, kiểm nghiệm, bao bì, đóng gói, bảo quản và vận chuyển. Nếu bán tại khách sạn sẽ giảm được nhiều chi phí tốn kém.

Ví dụ: để xuất khẩu 1 kg cà chua hoặc dưa chuột ra thị trường quốc tế, ngoài những chi phí kể trên, chỉ thu về khoảng 4 USD/kg, nhưng nếu chế biến bán tại khách sạn sẽ thu được khoảng 10 USD/kg. Hàng hóa và dịch vụ không chỉ thực hiện bán trong khách sạn mà ở các khu dân cư xung quanh khách sạn cũng bán được hàng hóa và dịch vụ khác cho khách nước ngoài. Vì thế, ngoài phần thu ngoại tệ trong khách sạn, người ta còn tính đến việc thu ngoại tệ ngoài xã hội từ những người khách nước ngoài nghỉ tại khách sạn.

2. Khách sạn là nơi thực hiện tái phân chia nguồn thu nhập trong các tầng lớp dân cư và tái thu nhập từ vùng này đến vùng khác. Khách sạn không chỉ phục vụ khách nước ngoài mà còn phục vụ khách trong nước về lưu trú, ăn uống và vui chơi giải trí. Tới khách sạn là những người có thu nhập cao trong tầng lớp dân cư. Đến khách sạn họ tiêu dùng dịch vụ, hàng hóa và đã thực hiện việc tái phân chia nguồn thu nhập thông qua thuế khách sạn nộp cho Nhà nước, thông qua thu nhập của người dân sở tại. Thông thường khách là những người từ các địa phương khác đến, họ đem thu nhập từ địa phương của mình đến địa phương nơi khách sạn họ nghỉ.

3. Ngành khách sạn thu hút một lực lượng lao động lớn vào quá trình trực tiếp và gián tiếp phục vụ khách hàng. Thông thường theo định mức của thế giới và khu vực, một buồng khách sạn cần từ 1,4 đến 1,6 người phục vụ. Nghĩa là khách sạn 100 buồng cần từ 140 đến 160 người phục vụ trực tiếp khách hàng. Ngoài ra, còn phải kể đến những người gián tiếp phục vụ về các ngành liên quan như: bưu điện, điện lực, nước, cung ứng thực phẩm, hàng hóa, người bán hàng thủ công mỹ nghệ... Khi ngành khách sạn tại địa phương phát triển sẽ kéo theo việc chuyển đổi cơ cấu kinh tế để phục vụ cho sự phát triển này.

4. Khách sạn là nơi khai thác tiềm năng du lịch của địa phương và của một vùng. Khách sạn là nơi lưu trú của khách tham quan, hành hương, công vụ. Trong thời gian lưu trú, họ có nhu cầu tham quan, tìm hiểu các di tích danh thắng của địa phương. Đây chính là yếu tố để khai thác tiềm năng du lịch không chỉ về mặt tự nhiên mà cả về mặt nhân văn. Tiềm năng du lịch càng hấp dẫn và có sức thu hút thì khách sạn càng đông khách, số ngày khách nghỉ tại cơ sở càng lâu. Ngược lại, tiềm

năng không hấp dẫn sẽ dẫn tới việc tổ chức kinh doanh khách sạn sẽ không có hiệu quả. Mặt khác, có tiềm năng du lịch mà không có cơ sở lưu trú cho khách thì cũng không thể khai thác triệt để tiềm năng này. Đây chính là một mối quan hệ biện chứng quan trọng giữa việc khai thác tiềm năng du lịch và tổ chức kinh doanh ngành khách sạn.

5. Khách sạn là nơi quảng cáo tuyên truyền về đất nước và con người sở tại. Khách sạn được coi như một xã hội thu nhỏ. Khách đến nghỉ tại khách sạn có thể hình dung được phần nào về con người, phong tục, tập quán cũng như các mặt văn hóa, xã hội ở địa phương. Chính vì vậy, nếu khách sạn phục vụ chu đáo, ân cần khách đến nghỉ, họ sẽ đánh giá tốt và có ấn tượng đẹp về khách sạn. Sau đó, chính họ là người tuyên truyền và quảng cáo với những khách khác về nơi mình ở, các món ăn, đồ uống đã được thưởng thức, những di tích, danh thắng đã được tham quan, những con người đã được tiếp xúc... Được khách hài lòng là một nguồn lợi lớn cho khách sạn khi họ tuyên truyền với bạn bè, họ hàng và người thân.

**Kết luận:** Qua lịch sử hình thành và phát triển ngành khách sạn, qua việc nghiên cứu sơ lược về khái niệm, bản chất, đặc điểm và vị trí của ngành khách sạn có thể khẳng định rằng đây là một ngành kinh doanh dịch vụ lưu trú. Để kinh doanh đạt kết quả thì yếu tố quyết định là con người với tấm lòng trân trọng, hiếu khách, ân cần, tỉ mỉ đáp ứng mọi yêu cầu của khách đúng lúc, đúng nơi với chất lượng cao, gây những ấn tượng tốt cho khách để khách coi khách sạn như ngôi nhà thứ hai của mình. Kinh doanh khách sạn phát triển sẽ đem lại nhiều lợi ích kinh tế - chính trị - xã hội cho địa phương, cho đất nước. Mặc dù ngành khách sạn có những đặc điểm riêng biệt, có những thách thức lớn, có cạnh tranh mạnh mẽ, nhưng nhiều người vẫn có mong



muốn và nguyện vọng được thử sức mình trong lĩnh vực này; họ yêu thích công việc kinh doanh khách sạn và hoạt động sinh lợi luôn luôn thôi thúc họ cả trong thời điểm thuận lợi lẫn thời điểm không thuận lợi.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Thông qua lịch sử phát triển ngành khách sạn, hãy xác định có những loại khách sạn nào? Khách sạn du lịch xuất hiện ở thời điểm nào và ở vị trí nào là chủ yếu?
2. Hãy nêu sự hấp dẫn của việc kinh doanh khách sạn? "Sản phẩm" của khách sạn là gì?
3. Nêu đặc điểm của ngành khách sạn? Trong những đặc điểm này thì người quản lý phải quan tâm đến đặc điểm nào nhất?
4. Hãy thảo luận về vị trí của ngành khách sạn đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương? Hãy tìm cách để thực thi được những ý nghĩa đó?

## Chương II

# QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

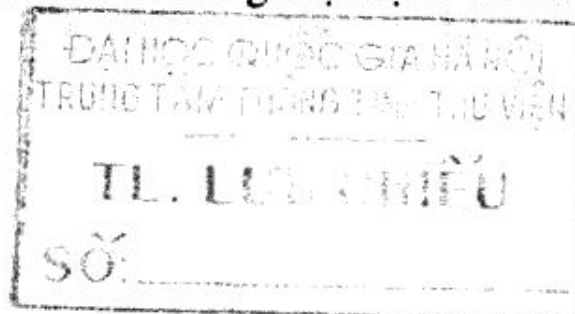
### I. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

Mục tiêu của các cơ sở trong ngành khách sạn là đáp ứng đầy đủ nhất những nhu cầu đa dạng của khách hàng và thu được hiệu quả kinh tế - xã hội cao. Để đạt được mục tiêu đó, đòi hỏi lãnh đạo, quản lý và tập thể những người lao động trong cơ sở phải phối hợp hoạt động nhịp nhàng và đồng bộ theo những nhiệm vụ đặt ra.

#### 1. Khái niệm về quản trị kinh doanh

- Quản trị theo tiếng Anh là *management*, được dịch ra tiếng Việt vừa có ý nghĩa *quản lý*, vừa có ý nghĩa *quản trị*. Quản lý là thuật ngữ được dùng chỉ việc điều khiển nói chung. Quản trị là thuật ngữ chỉ việc điều khiển của chủ doanh nghiệp sử dụng trong nội bộ doanh nghiệp.

- Quản trị doanh nghiệp là sự tác động liên tục, có tổ chức, có định hướng của chủ thể lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp, sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ của xã hội.



Để thực hiện công tác quản trị có hiệu quả, người lãnh đạo cần xác định 3 mặt cơ bản của quản trị kinh doanh: khách thể quản trị (bị quản trị), chủ thể quản trị và cơ chế quản lý.

## 2. Cơ chế quản lý

Cơ chế quản lý theo nghĩa chung nhất là hệ thống những hình thức tổ chức, các phương pháp quản lý để tác động lên đối tượng quản trị nhằm đưa đến mục tiêu mong muốn.

Cơ chế quản lý bao gồm những yếu tố cơ bản sau:

- Yếu tố về pháp lý: là những văn bản pháp qui của Nhà nước, của ngành du lịch và của nội bộ khách sạn qui định những hoạt động trong cơ sở. Ví dụ: nội qui khách sạn, văn bản qui định về hoạt động khách sạn... Những qui định này mang tính chất bắt buộc thực hiện với mọi người trong khách sạn.

- Yếu tố tổ chức: là cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các cấp trong tổ chức. Sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong tổ chức.

- Yếu tố kinh tế: là các biện pháp kinh tế được sử dụng trong quản lý, hình thức thưởng, phạt vật chất và các đòn bẩy kinh tế để điều khiển quá trình kinh doanh phục vụ.

- Yếu tố thông tin: bao gồm các thông tin về thị trường, giá cả, quan hệ cung- cầu và quá trình xử lý các loại thông tin để ra quyết định quản lý một cách chính xác và có hiệu quả.

- Yếu tố kỹ thuật: là việc sử dụng các phương tiện kỹ thuật trong quản lý như sử dụng máy vi tính trong việc đăng kí chỗ, phân tích các hoạt động kinh tế, quản lý tài chính...

- Yếu tố tâm lý - xã hội trong quản lý.

## II. NHỮNG NHIỆM VỤ QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

Các nhiệm vụ quản trị kinh doanh khách sạn có thể được phân chia ra thành những nhóm cơ bản sau:

**1. Tổ chức nghiên cứu thị trường:** Trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, cạnh tranh đã trở nên gay gắt. Làm sao thu hút được nguồn khách đến nghỉ tại khách sạn của mình với số lượng đông và ngày nghỉ dài, đó là một bài toán khó cho các nhà quản lý. Điều cần thiết phải nghiên cứu được quan hệ cung - cầu của khách sạn trên địa bàn, các khả năng cạnh tranh thu hút nguồn khách, cơ cấu dịch vụ, giá cả... Tất cả những vấn đề này là cơ sở để tổ chức hoạt động kinh doanh có hiệu quả.

**2. Xây dựng kế hoạch kinh doanh:** Để thực hiện được những mục tiêu đặt ra, khách sạn xây dựng kế hoạch kinh doanh cho từng tháng, từng quý và cả năm nhằm tạo ra tính chủ động, sáng tạo cho từng bộ phận (bàn, buồng, bar, bếp, lễ tân, bảo dưỡng, bán hàng, tổ chức các dịch vụ bổ sung...), sử dụng triệt để cơ sở vật chất - kỹ thuật, tiền vốn, hàng hóa, vật tư và lực lượng lao động hiện có để phục vụ khách hàng, nâng cao nguồn thu nhập.

**3. Xây dựng cơ cấu "sản phẩm" hợp lý:** Đây là một nhiệm vụ quản lý đặc biệt quan trọng trong khách sạn. Trên cơ sở của việc nghiên cứu thị trường, khách sạn phải tổ chức cung cấp cho khách một cơ cấu dịch vụ và hàng hóa hợp lý với chất lượng cao. Điều này không những đáp ứng yêu cầu đa dạng của khách mà còn đem lại hiệu quả kinh tế cao, vì phần lớn các "sản phẩm" của khách sạn có đặc điểm là thời điểm sản xuất gắn liền với thời điểm và nơi tiêu thụ. Không thể "sản xuất" xong để lưu kho hoặc đem đi nơi khác tiêu thụ được.

**4. Hoàn thiện các hình thức phục vụ khách:** Một trong những yêu cầu cơ bản của nhiệm vụ này phải đạt được 3 yếu tố

cần thiết trong quá trình phục vụ khách: phục vụ đầy đủ, nhanh chóng với chất lượng phục vụ cao. Ba yếu tố này quyết định đến việc đáp ứng hoặc không đáp ứng nhu cầu của khách, đồng thời dẫn tới việc gia tăng hoặc giảm số lượng khách tới khách sạn. Hoàn thiện các hình thức phục vụ không chỉ được thực hiện thông qua biện pháp cải tiến tổ chức mà còn thông qua việc ứng dụng các phương tiện kỹ thuật hiện đại vào quá trình phục vụ. Ví dụ như: Tổ chức quầy “mini bar” (quầy bar nhỏ) tại buồng ngủ của khách, máy đổi tiền tự động, máy bán thuốc lá tự động...

**5. Kiểm tra chất lượng các dịch vụ và hàng hóa trước khi cung cấp cho khách.** Chất lượng dịch vụ và hàng hóa của khách sạn bán cho khách không những quyết định tới danh tiếng và uy tín của khách sạn mà còn quyết định hiệu quả sản xuất kinh doanh của cơ sở. Chỉ một sơ suất nhỏ trong khâu chất lượng như thái độ của nhân viên đối với khách hàng, hoặc vấn đề vệ sinh... sẽ ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý và việc tiêu thụ dịch vụ hàng hóa của khách.

**6. Bồi dưỡng trình độ cho cán bộ nhân viên trong khách sạn:** Bồi dưỡng trình độ nghiệp vụ chuyên môn, ngoại ngữ cho cán bộ, công nhân viên trong khách sạn là việc làm hết sức thiết thực. Nhu cầu của khách càng cao thì việc áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật vào quá trình phục vụ phải càng nhiều.

Việc thường xuyên bồi dưỡng trình độ nghiệp vụ, chuyên môn và ngoại ngữ cho cán bộ, công nhân viên là yêu cầu tất yếu khách quan. Các nhà kinh doanh khách sạn đã khẳng định: kinh doanh khách sạn là một chu kì không bao giờ chấm dứt của quá trình phỏng vấn, tuyển dụng, huấn luyện và kết thúc hợp đồng. Chính vì vậy, khách sạn thường xuyên tổ chức các hình thức bồi

dưỡng thông qua việc tổ chức các lớp kèm cặp, gửi đi học hoặc cung cấp sách nghiệp vụ chuyên môn.

**7. Tổ chức lao động hợp lý:** Một trong những đặc điểm của khách sạn là lực lượng lao động đông với những nghiệp vụ đa dạng. Do đó, tổ chức lao động một cách tối ưu và khoa học là yếu tố quyết định tới việc nâng cao năng suất lao động, chất lượng phục vụ khách và hiệu quả của quá trình kinh doanh.

**8. Thực hiện công tác hoạch toán kinh tế** cũng như giám sát kiểm tra toàn bộ hoạt động của khách sạn, của từng bộ phận là nhiệm vụ thường xuyên của các nhà quản lý.

**9. Tổ chức công tác hành chính, văn thư, lưu trữ:** Những nhiệm vụ này cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc quản lý và điều hành các hoạt động kinh doanh của khách sạn. Nếu chỉ có sai sót nhỏ sẽ gây ra những khó khăn, phức tạp trong việc chỉ đạo các hoạt động cụ thể.

Ngoài những nhiệm vụ quản lý trên, tùy thuộc vào qui mô, cấp, hạng, đối tượng phục vụ và sự phân cấp của các cơ quan cấp trên, khách sạn còn nhiều nhiệm vụ khác.

### **III. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA KHÁCH SẠN**

#### **1. Khái niệm về cơ cấu tổ chức của khách sạn**

Để thực hiện được chức năng, nhiệm vụ của bộ máy lãnh đạo và quản lý khách sạn nhằm đạt được những mục tiêu đã đặt ra, cần phải tập hợp một số lượng người nhất định. Những người này được chia thành các bộ phận theo chiều dọc hoặc theo chiều ngang. Theo chiều dọc ta có các cấp quản lý, còn theo chiều ngang, đó là các bộ phận trong quản lý.

- Các cấp trong bộ máy quản lý nói lên sự phục tùng trong quản lý từ dưới lên trên. Mỗi cấp quản lý có nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng để thực hiện mục tiêu đặt ra.

- Bộ phận quản lý là một đơn vị độc lập, thực hiện những hoạt động nhất định và chịu sự chỉ đạo trực tiếp của lãnh đạo cấp quản lý.

- Thành phần và mối quan hệ qua lại của các bộ phận trong quản lý và tính phục tùng trong quá trình quản lý được thể hiện thông qua cơ cấu quản lý.

Cơ cấu quản lý của khách sạn là một hệ thống tổ chức, thông qua đó thực hiện qui trình quản lý trên cơ sở giới hạn các chức năng quản lý cho các cơ quan quản lý.

Cơ cấu quản lý được xây dựng thông qua:

- Sơ đồ quản lý xác định quyền của người quản lý và quyền của các nhân viên. Phác họa hình thức tổ chức chủ yếu và công việc đang thực hiện ở các bộ phận. Đồng thời cũng xác định được công việc giao cho các bộ phận và đánh giá thực hiện các công việc đó.

- Các văn bản qui định quyền hạn, trách nhiệm và sự phối hợp giữa các cấp và các bộ phận. Nếu không có các qui định này sẽ dẫn đến sự rối loạn trong quản lý khách sạn.

## **2. Các loại cơ cấu tổ chức khách sạn**

Xây dựng cơ cấu tổ chức khách sạn tối ưu là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng, các cơ cấu tổ chức mẫu có thể có những đóng góp quý giá trong việc áp dụng vào thực tiễn. Vào đầu thế kỷ XX, Frederic Tailor (người Mỹ) đã nói: "Nếu như ở thế kỷ trước trong vấn đề quản lý, nhà tổ chức ở vị trí đầu tiên, thì ngày nay vị trí đầu tiên là cơ cấu quản lý".

Điều này hoàn toàn đúng. Do tiến bộ khoa học kỹ thuật, các doanh nghiệp không ngừng mở rộng phạm vi hoạt động kinh doanh và lĩnh vực kinh doanh, cuộc chiến cạnh tranh trên thị trường ngày càng mạnh mẽ đã làm phức tạp hóa quá trình quản lý. Sự phát triển của các lĩnh vực khoa học, kỹ thuật, kinh tế đã đặt ra cho các nhà quản lý phải bao quát toàn bộ các vấn đề đó để điều chỉnh hệ thống quản lý.

Trong lí luận và trong thực tiễn, quản lý kinh doanh được sử dụng một số cơ cấu mẫu sau:

2.) *Cơ cấu tổ chức theo trực tuyến*: là cơ cấu quản lý lâu đời nhất trong lịch sử được vận dụng vào các đơn vị kinh doanh khách sạn. Nguyên lý cơ bản của cơ cấu này là: Mỗi bộ phận hoặc một người chỉ có một người lãnh đạo trực tiếp. Thông thường mỗi một người lãnh đạo có một số người dưới quyền nhất định.

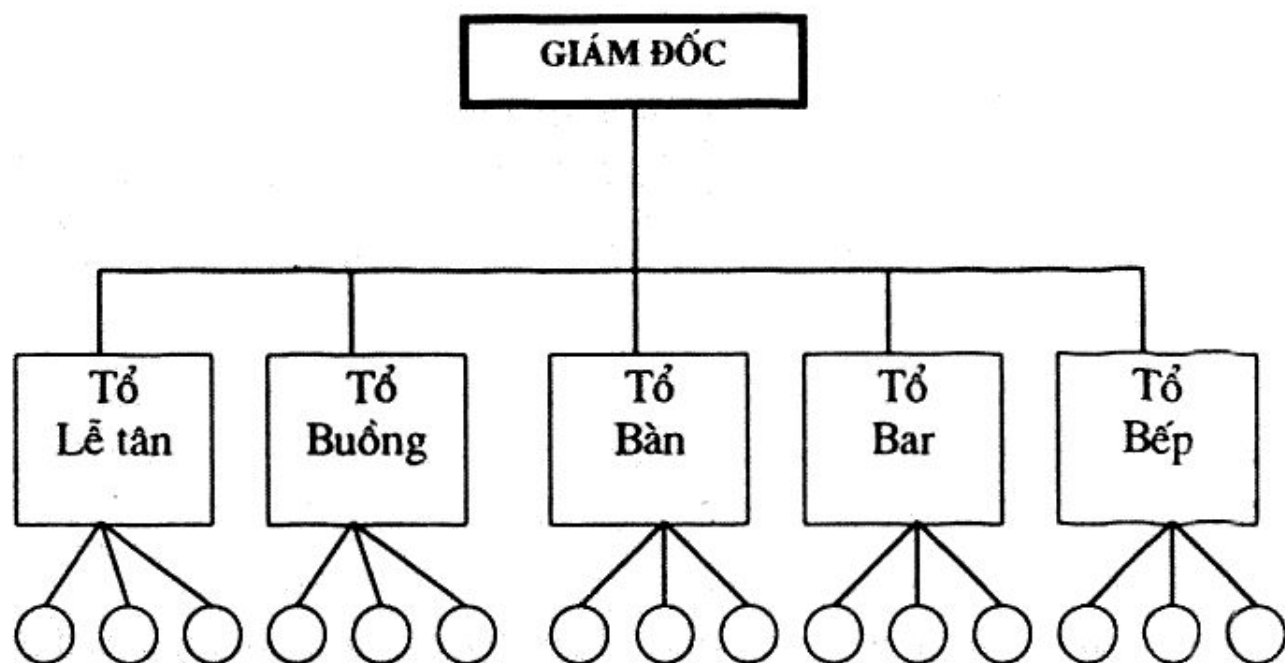
Ưu điểm của cơ cấu này là:

- Mỗi người thực hiện hiểu được người lãnh đạo trực tiếp và duy nhất của mình.
- Đảm bảo việc truyền đạt các mệnh lệnh một cách nhanh chóng từ trên xuống dưới và thu nhận nhanh thông tin phản hồi.
- Có khả năng xác định rõ ràng và đầy đủ nghĩa vụ và trách nhiệm của mỗi thành viên.

Nhược điểm chủ yếu của cơ cấu này là mỗi một người lãnh đạo phải hiểu rất rõ và cụ thể bộ phận mà mình phụ trách, nhưng đối với các thao tác qui trình kỹ thuật và kinh doanh phức tạp thì điều này rất khó thực hiện.



Cơ cấu quản lý theo trực tuyến được vận dụng chủ yếu trong các khách sạn loại nhỏ và phần lớn người lãnh đạo ở một mức độ nhất định cũng là người thực hiện.



*Sơ đồ 1. Cơ cấu tổ chức của khách sạn theo trực tuyến*

*2.2 Cơ cấu tổ chức theo chức năng:* Cơ cấu tổ chức theo chức năng ra đời khi có lãnh đạo là những người có chuyên môn nghiệp vụ và ra các quyết định trong phạm vi hiểu biết của mình. Cơ cấu này do Taylor phát minh và vận dụng vào đầu thế kỷ XX. Cơ cấu này thu được kết quả lớn vì nó đã tạo ra được sự phân công và chuyên môn hóa trong lao động quản lý.

Trong cơ cấu này, người lãnh đạo cấp dưới sẽ nhận được những quyết định, chỉ thị của nhiều thủ trưởng. Đây chính là ưu điểm của cơ cấu này, thay vì phải biết tất cả mọi lĩnh vực, người

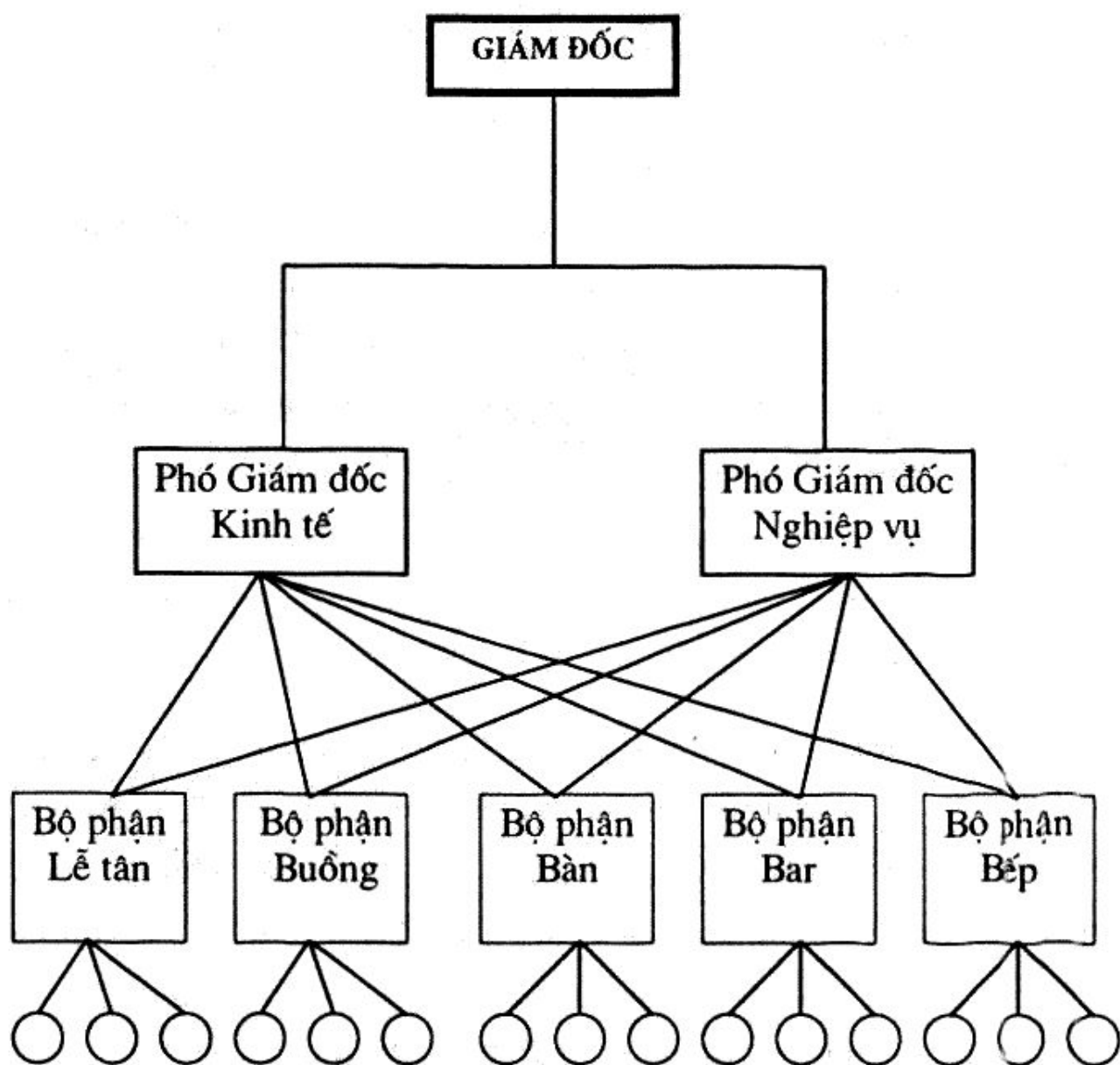
lãnh đạo cao nhất sẽ bổ nhiệm một số lãnh đạo là chuyên gia chỉ chịu trách nhiệm về một số lĩnh vực nhất định trong hoạt động kinh doanh.

Nhược điểm cơ bản của cơ cấu tổ chức theo chức năng là người lãnh đạo cấp dưới hoặc người thực hiện có một số người lãnh đạo trực tiếp. Thông thường, trong thực tế rất khó làm rõ ranh giới và trách nhiệm của từng hoạt động. Do đó, đã xảy ra những trường hợp trong cùng một thời điểm có hai người lãnh đạo đều muốn một số người làm hai việc khác nhau.

Vì tính chất đặc trưng của hoạt động khách sạn nên cơ cấu chức năng không được áp dụng toàn bộ vào thực tế. Nó làm cơ sở cho việc thiết kế cơ cấu tổ chức theo kiểu hỗn hợp.

*2.3 Cơ cấu tổ chức hỗn hợp:* Đây là sự kết hợp giữa cơ cấu trực tuyến và cơ cấu tổ chức theo chức năng. Cơ cấu này giữ một số nguyên tắc cơ bản. Các bộ phận cấp thấp hoặc những người trực tiếp làm việc chỉ có một người lãnh đạo trực tiếp, còn những bộ phận trung gian (các cấp khác) có một số người lãnh đạo là chuyên gia trong một lĩnh vực nhất định nào đó.

Ưu điểm của cơ cấu này là chuyên môn hóa các cán bộ lãnh đạo cấp trung gian và đảm bảo nguyên tắc một người lãnh đạo đối với những người trực tiếp làm việc. Xác định rõ thẩm quyền của các chuyên gia, đồng thời phân định rõ ràng nhiệm vụ, trách nhiệm cũng như quyền lợi của các bộ phận tác nghiệp trong khách sạn.



**Sơ đồ 2- Cơ cấu tổ chức kiểu hỗn hợp**

Đây chỉ là cơ cấu mẫu, việc xây dựng cơ cấu quản lý khách sạn còn phụ thuộc vào rất nhiều điều kiện như: qui mô của khách sạn, các dịch vụ mà khách sạn phát triển, các điều kiện kinh tế - xã hội nơi khách sạn hoạt động...

### **3. Cơ cấu tổ chức khách sạn theo chuyên môn hóa nghề nghiệp**

Cơ cấu tổ chức bộ máy của khách sạn được chia thành 2 hệ: hệ sản xuất - kinh doanh (đối tượng bị quản lý), và hệ quản lý sản xuất kinh doanh (đối tượng quản lý).

#### *3.1 Hệ sản xuất - kinh doanh*

Căn cứ vào bản chất của ngành khách sạn và tổ chức các hoạt động kinh doanh trong khách sạn, lý thuyết về tổ chức bộ máy của hoạt động này thường được phân ra thành 2 khối:

- Khối thứ nhất: kinh doanh dịch vụ lưu trú và các dịch vụ bổ sung khác.
- Khối thứ hai: kinh doanh dịch vụ phục vụ ăn uống và các dịch vụ bổ sung khác.

Việc phân ra thành hai khối nhằm mục đích:

- Phân định rõ ràng nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi khối, mỗi bộ phận, mỗi tổ trong quá trình kinh doanh và phục vụ.

- Căn cứ vào cơ cấu tổ chức bộ máy của mỗi khối đã được xây dựng trong lý thuyết để vận dụng vào thực tế. Ví dụ có những cơ sở trong ngành khách sạn chỉ kinh doanh dịch vụ lưu trú (Motel, bungalow, làng du lịch...), hoặc có những cơ sở chỉ kinh doanh dịch vụ ăn uống (nhà hàng "restaurant", quán đặc sản...).

- Tạo điều kiện thuận lợi và dễ dàng để tổ chức công tác hạch toán kinh tế cũng như xác định các chỉ tiêu cơ bản để đánh giá hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh của từng khối.

Trong thực tiễn của ngành hiện nay, việc cơ cấu tổ chức bộ máy của từng cơ sở khách sạn được phân ra thành các tổ. Ví dụ như khách sạn nhỏ ở Hà Nội được chia ra trên 10 tổ như: tổ Lễ

tân, tổ Mỹ nghệ, tổ Buồng, tổ Điện thoại, tổ Bàn, tổ Bếp... Như vậy, giám đốc khách sạn hoặc các phó giám đốc khách sạn sẽ phải quản lý và điều hành nhiều đầu mối; Dẫn đến việc đánh giá chất lượng công tác và phân tích hiệu quả hoạt động kinh tế của từng tổ hoặc từng nghiệp vụ sẽ gặp nhiều khó khăn.

\* *Đối với khối thứ nhất - kinh doanh dịch vụ lưu trú.* Tùy theo cấp, hạng, qui mô, lực lượng khách và đối tượng phục vụ có thể thành lập những bộ phận cơ bản.

- Bộ phận lễ tân (reception): thực hiện những nhiệm vụ cơ bản như thông tin, đăng kí chỗ, "bán" dịch vụ lưu trú (ở trọ) và dịch vụ bổ sung cho khách, tổ chức đón tiếp, sắp xếp chỗ ở cho khách, phục vụ họ trong thời gian lưu trú tại khách sạn, thanh toán và tiễn khách...

- Bộ phận kinh doanh các dịch vụ bổ sung như: bán hàng mỹ nghệ, điện thoại, phục vụ dịch vụ, cắt may quần áo, đổi tiền...

- Bộ phận bảo trì, bảo dưỡng các trang thiết bị có nhiệm vụ, bảo đảm cho sự hoạt động bình thường của khách sạn...

Mỗi bộ phận trên có thể kinh doanh các loại dịch vụ bổ sung khác nhau. Ví dụ: bộ phận lễ tân kinh doanh dịch vụ môi giới như gọi taxi, đặt vé máy bay cho khách. Hoặc bộ phận bảo dưỡng kỹ thuật, kinh doanh dịch vụ trò chơi điện tử, cho thuê dụng cụ vô tuyến, đài...

Trong mỗi bộ phận có thể chia ra làm các tổ hoặc các ca và thực hiện hạch toán trong cả khối. Chỉ tiêu để đánh giá kết quả lao động của khối này là:

- Lợi nhuận thu được từ hoạt động kinh doanh.
- Năng suất lao động.
- Tổng doanh thu thực tế các dịch vụ bổ sung.

- Công suất sử dụng buồng.
- Chất lượng phục vụ.

Năm chỉ tiêu này có liên quan chặt chẽ với nhau, đạt được 5 chỉ tiêu đó là thể hiện sự cố gắng phối hợp chặt chẽ trong kinh doanh và phục vụ của mỗi thành viên trong bộ phận cũng như cả khối.

\* *Đối với khối thứ hai - kinh doanh các dịch vụ phục vụ ăn uống:* Hoạt động sản xuất kinh doanh của khối này rất phong phú và đa dạng, tùy theo qui mô, cấp, hạng mà có thể tổ chức nhiều phòng phục vụ khác nhau (như nhà hàng đặc sản, phòng tiệc...). Nhưng về cơ bản, khối này bao gồm những bộ phận sản xuất kinh doanh sau:

- Bộ phận bếp: "sản xuất" ra các món ăn phục vụ khách.
- Bộ phận phục vụ bàn: phục vụ khách các món ăn do bộ phận bếp "sản xuất" và chế biến.
- Bộ phận bar: chế biến và phục vụ các đồ uống cho khách, đồng thời bán một số hàng hóa khác như: thuốc lá, bánh ngọt...

Ngoài ra, bộ phận này còn tổ chức dịch vụ bổ sung như: tổ chức các đêm vũ hội, phục vụ nhạc trong các buổi tiệc...

Những chỉ tiêu chủ yếu để đánh giá kết quả của hoạt động này là:

- Lợi nhuận thu được từ sản xuất kinh doanh.
- Năng suất lao động.
- Các hình thức phục vụ khách.
- Tỷ trọng giữa "sản phẩm" tự chế và số hàng hóa chuyển bán.
- Chất lượng phục vụ.

Trong khối này có thể chia ra thành các tổ và ca phục vụ khác nhau nhằm thoả mãn đầy đủ nhất các yêu cầu của khách. Kết quả phục vụ và doanh thu của cả khối do sự đóng góp cụ thể của từng nhân viên trong khối. Vì vậy để nâng cao chất lượng phục vụ khách, các nhà quản lý thường sử dụng các biện pháp kinh tế để điều hòa lợi ích, khuyến khích từng cá thể.

Ví dụ: Nếu nhân viên phục vụ bàn phục vụ khách tốt sẽ được thưởng tiền. Số tiền thưởng này cần phải được phân chia thỏa đáng cho bộ phận bếp. Nếu như không có món ăn có chất lượng, mỹ thuật thì không thể làm cho khách hài lòng được.

Để giúp giám đốc quản lý hoạt động sản xuất - kinh doanh của khách sạn, ngoài các phó giám đốc còn có các bộ phận hoặc các tổ như tổ kế toán, tổ kế hoạch...

Trong các khách sạn của Việt Nam thường phân công các phó giám đốc giúp giám đốc quản lý điều hành các mặt hoạt động. Ví dụ:

- Một phó giám đốc phụ trách kế toán, vật tư, hành chính.
- Một phó giám đốc phụ trách buồng ngủ và giặt là.
- Một phó giám đốc phụ trách bàn, bếp, bar và các dịch vụ giải trí.

Ở các nước du lịch phát triển, người ta thực hiện chế độ trợ lý (hoặc thư ký) của giám đốc điều hành từng khối, từng bộ phận và chịu trách nhiệm trước giám đốc khách sạn.

*3.2 Các bộ phận gián tiếp:* khách sạn tùy theo khối lượng sản phẩm kinh doanh và nhiệm vụ quản lý mà bố trí sao cho gọn nhẹ và có hiệu quả. Nhìn chung, tùy theo tình hình cụ thể (qui mô, cấp, hạng, đối tượng phục vụ), giám đốc sẽ xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy của khách sạn một cách tối ưu. Mặt khác, cơ cấu tổ

chức phụ thuộc rất lớn vào tính chất thời vụ trong kinh doanh (nhất là các khách sạn ở khu du lịch vùng biển, hoặc vùng núi). Do đó, cơ cấu tổ chức là một hệ thống động.

Theo qui định mới, giám đốc khách sạn có quyền tổ chức các bộ phận quản lý và sản xuất kinh doanh trong khách sạn sao cho phù hợp với hoàn cảnh thực tại của thị trường và thu được hiệu quả kinh doanh cao nhất.

#### **4. Các yếu tố của cơ cấu tổ chức**

Trong khách sạn, nỗ lực của mọi người đều hướng tới mục tiêu cuối cùng là doanh thu cao, lợi nhuận lớn. Muốn như vậy, đòi hỏi phải có một cơ cấu phù hợp cho hoạt động của khách sạn. Có 5 yếu tố cơ bản mà các nhà quản lý có thể dựa vào để tạo ra các cơ cấu tổ chức, đó là:

- Chuyên môn hóa công việc.
- Bộ phận hóa.
- Phân giao quyền hạn.
- Kiểm tra và đánh giá.
- Các phương pháp điều hành và phối hợp.

Bất cứ khi nào muốn thay đổi về cơ cấu tổ chức, các nhà quản lý khách sạn đều phải cân nhắc đến 5 yếu tố này.

##### *4.1 Chuyên môn hóa công việc*

Một người đầu bếp có thể sửa soạn một bữa ăn tối đa cho 20 người khách bằng phương pháp truyền thống. Nếu muốn mở rộng nhà hàng để đáp ứng cho 60 khách, thì người quản lý phải thuê thêm 2 đầu bếp nữa. Đó là phương pháp cổ điển để giải quyết khi nhu cầu tăng. Nhưng phương pháp này đã lạc hậu chỉ áp dụng



cho các tổ chức tiểu thủ công nghiệp ở châu Âu. Hiện nay không ai còn sử dụng phương pháp này, mà thực hiện việc chuyên môn hóa trong khâu chế biến. Ví dụ: tổ chức phân công người sơ chế nguyên liệu, thực phẩm, người chế biến món ăn Âu, người chế biến các món ăn Á, người chế biến bánh và đồ tráng miệng... Hoặc có thể chuyên chế biến thức ăn nguội, chế biến món ăn nóng. Việc chuyên môn hóa trong các công việc chế biến món ăn cho phép các nhân viên đạt được kỹ năng, tay nghề hoàn hảo và tăng được tốc độ làm việc, đồng thời dễ dàng kiểm tra được chất lượng của sản phẩm làm ra. Vì vậy, quyết định chuyên môn hóa công việc là những nhiệm vụ chính của giám đốc. Về nguyên tắc, chuyên môn hóa giúp cho công nhân đạt năng suất cao và giúp cho công việc quản lý được chặt chẽ, nhưng chuyên môn hóa cũng đòi hỏi phương pháp điều hành, phối hợp thật tốt. Bên cạnh đó nó có nhược điểm là làm cho nhân viên thực hiện công việc một cách đơn điệu và nhàm chán. Họ bị mất đi động cơ và hưng phấn làm việc, tỷ lệ sai sót sẽ tăng lên và chất lượng sẽ giảm sút. Vì vậy trách nhiệm của ban giám đốc là phải sắp xếp công việc theo một phương cách nào đó để phát huy tác dụng của chuyên môn hóa, đồng thời tránh được hậu quả xấu của nó.

#### *4.2 Bộ phận hóa (xây dựng các bộ phận)*

Khi bắt đầu phát triển về qui mô, giám đốc khách sạn cần tổ chức thành từng nhóm công nhân có thể liên hệ công việc với nhau, nhằm đảm bảo sự điều phối và kiểm soát các hoạt động có hiệu quả. Công việc được chia cho các nhóm, các nhóm này thường gọi là tổ hoặc bộ phận. Thông thường, các nhà hàng chia thành các bộ phận sau: bộ phận chuẩn bị món ăn và phục vụ món ăn; bộ phận chuẩn bị món ăn được gọi là bộ phận chế biến, còn bộ phận phục vụ món ăn gọi là bộ phận phục vụ bàn.

Trong việc điều hành, quản lý các bộ phận - thời gian làm việc là một trong những tiêu chuẩn: Ở khách sạn thường phải tổ chức làm việc theo ca và cần thiết phải có một trưởng ca.

Cũng có thể hình thành các bộ phận theo nhu cầu của khách hàng, dịch vụ và sản phẩm của khách sạn. Ví dụ nếu nhiều khách hàng có nhu cầu đặt tiệc, sẽ phải lập thêm một bộ phận chuyên lo về phục vụ tiệc; bộ phận chuyên cung cấp dịch vụ phục vụ món ăn tại nhà cho khách hàng; hoặc nhà hàng có thể tổ chức bán thêm các món ăn đặc sản dân tộc, món ăn dân dã...

Khi sắp xếp các bộ phận, có một số điều cần thiết phải quan tâm tới như:

- Mô hình giám sát: vì mỗi bộ phận thường bố trí một quản lý riêng chịu trách nhiệm điều phối và kiểm soát.
- Phải cung cấp một nguồn vốn cho mỗi bộ phận hoạt động.
- Phải có các biện pháp đánh giá mỗi bộ phận sử dụng nguồn vốn có hiệu quả hay không.

#### *4.3 Phân giao quyền hạn*

Mỗi lần sắp xếp lại, giám đốc đều phải tính toán để có quyết định về quyền hạn cho trưởng các bộ phận và các nhân viên. Ví dụ trong một nhà hàng các vấn đề do giám đốc nhà hàng quyết định hay giám đốc trực tiếp phân quyền cho các bộ phận. Trong việc phân quyền, những việc gì trưởng các bộ phận quyết định, những việc gì phải có ý kiến của giám đốc: ai sẽ lên thực đơn, ai sẽ tiếp khách để kí hợp đồng, ai quyết định giá các dịch vụ và sản phẩm... Qua đó, ta thấy được vấn đề phân giao quyền hạn là điều quan trọng để xây dựng các mô hình tổ chức có hiệu quả.

#### *4.4 Kiểm tra và kiểm soát*

Kiểm tra trong quản lý là sự xem xét, tự đánh giá bản thân công việc quản lý, xem xét những kế hoạch hoạt động của các bộ

phận và các nhân viên trong mỗi bộ phận thực hiện đến mức độ nào. Kết quả thu được từ việc xem xét, đánh giá có tác dụng thiết thực cho việc điều chỉnh kế hoạch, sắp xếp lại tổ chức và nhân sự để hoàn thiện hơn mục tiêu đặt ra.

Việc kiểm soát theo chu kỳ sẽ đảm bảo cho công việc thực hiện phù hợp với kế hoạch đặt ra. Phạm vi kiểm tra, kiểm soát liên quan đến số lượng nhân viên dưới quyền. Theo lý thuyết quản lý, mỗi người lãnh đạo chỉ có thể kiểm tra, kiểm soát và xử lý thông tin từ 6 - 8 đầu mối (nhân viên dưới quyền), nếu với số lượng lớn đầu mối lớn hơn thì người quản lý sẽ gặp khó khăn trong việc kiểm tra, xử lý công việc.

Có một số yếu tố cần chú ý khi lựa chọn phạm vi kiểm tra, kiểm soát:

- Tính tương tự của công việc: Công việc của các bộ phận cấp dưới càng tương đồng bao nhiêu thì phạm vi kiểm soát càng mở rộng bấy nhiêu, các công việc càng ít giống nhau bao nhiêu thì phạm vi kiểm soát càng thu hẹp bấy nhiêu. Do đó, công việc không giống nhau ở cấp dưới nên áp dụng phạm vi kiểm soát hẹp, còn đối với công việc tương tự nên áp dụng phạm vi kiểm soát mở rộng.

- Đào tạo và chuyên nghiệp hóa: Nhân viên cấp dưới càng có tay nghề cao và được đào tạo nhiều bao nhiêu thì người đó càng có khả năng thực hiện nhiệm vụ của mình tốt bấy nhiêu mà không cần có sự giám sát thường xuyên. Do đó các nhân viên được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, được chuyên môn hóa càng nhiều thì phạm vi kiểm soát càng rộng.

- Tính ổn định của công việc: Công việc được tiến hành thường xuyên thì có thể dự đoán trước được. Khi khách sạn có những quy định cụ thể thì không cần giám sát chặt chẽ. Nhưng

ngược lại, khi các công việc chưa được xác định rõ ràng và không có tính chất ổn định thì phạm vi kiểm soát phải hẹp.

- Tính hợp nhất công việc: Công việc càng đòi hỏi sự giám sát chặt chẽ của người quản lý bao nhiêu thì phạm vi kiểm soát càng phải thu hẹp bấy nhiêu. Thời gian cần thiết cho việc kiểm soát nhân viên của người quản lý tăng lên theo tỷ lệ thuận với nhân viên cấp dưới. Do đó đòi hỏi phải hạn chế nhân viên cấp dưới để kiểm tra, giám sát một cách chặt chẽ.

- Tính phân tán nhân viên: Nhóm nhân viên càng bị phân tán rộng bao nhiêu thì người quản lý càng gặp khó khăn trong việc kiểm tra, giám sát bấy nhiêu.

Tóm lại: Quản lý mà không có kiểm tra, giám sát thì không thể gọi là quản lý. Một nhà quản lý năng động cần phải kiểm tra nhiều lần toàn bộ chu kỳ kế hoạch và bằng kinh nghiệm của mình sẽ điều chỉnh các chu kỳ đó với mục đích đạt được tốt nhất mục tiêu kế hoạch đã đặt ra.

#### *4.5 Điều hành và phối hợp các hoạt động*

Điều hành và phối hợp các hoạt động là quá trình điều khiển các hoạt động của các bộ phận để tạo ra được một sự đồng bộ, nhịp nhàng và liên kết với nhau thực hiện mục tiêu chung. Những mắt xích liên kết này sẽ dẫn đến các hình thức liên kết giữa cá nhân và các bộ phận. Trong quản lý khách sạn thường có ba hình thức phổ biến, đó là: hình thức liên hợp góp phần, hình thức liên hợp liên tục và hình thức liên hợp tương hỗ xoay chiều. Mỗi một hình thức trên đòi hỏi một sự điều hành, phối hợp khác nhau.

- Hình thức liên hợp góp phần: Hình thức này nói lên các hoạt động có thể được thực hiện do những cá nhân hoặc những bộ

phận nhưng ít bị ảnh hưởng do các tác động qua lại. Ví dụ: Trong khách sạn có ba người trực điện thoại, mỗi người thực hiện nhiệm vụ của mình một cách độc lập, nhưng trong trường hợp các nhân viên phục vụ buồng thì các buồng cho thuê đều được dọn dẹp sạch sẽ, sắp xếp gọn gàng. Mỗi người thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, và giữa họ không cần tác động qua lại lẫn nhau. Vai trò điều phối ở đây chỉ là đảm bảo mỗi một công việc độc lập phải đạt được hiệu quả và chất lượng như nhau.

- Hình thức liên hợp liên tục : Hình thức này xảy ra khi đầu ra của công việc này trở thành đầu vào của công việc kia. Ví dụ: bộ phận buồng khi có khách trả buồng sẽ tiếp đến công việc của bộ phận lễ tân chuẩn bị thanh toán cho khách. Hoặc sự liên hợp liên tục giữa bộ phận phục vụ nhà hàng và bộ phận chế biến món ăn. Việc điều hành và phối hợp là đảm bảo cho những dịch vụ hoặc sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng cao. Mục tiêu chỉ đạt được khi có sự tổ chức một cách hợp lý, tiêu chuẩn hóa và định mức hóa các công đoạn phục vụ, đồng thời có sự quan tâm đúng mức tới từng công đoạn. Bởi vì trong các công đoạn này thường xuyên có những vấn đề phát sinh đòi hỏi phải xử lý.

- Hình thức liên hợp tương hỗ xoay chiều: là sự điều phối mang tính quy mô lớn hơn, trong đó bộ phận hoặc cá nhân cung cấp cho nhau đầu vào và đầu ra mang tính xoay chiều. Ví dụ: bộ phận lễ tân khi có khách là đầu vào của bộ phận phục vụ buồng, nhưng khi khách trả buồng là đầu ra của bộ phận phục vụ buồng, nhưng lại là đầu vào của bộ phận lễ tân và ngược lại. Quá trình này xảy ra liên tục trong hoạt động của khách sạn và hoạt động của bộ phận này sẽ tác động tới hoạt động của bộ phận kia, điều này đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng liên tục mới đạt hiệu quả cao.

## CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu những nhiệm vụ cơ bản trong quản trị kinh doanh khách sạn? Nội dung cơ bản của những nhiệm vụ đó là gì?

2. Sự khác nhau giữa cơ chế quản lý và cơ cấu tổ chức là gì? Hãy nêu những loại cơ cấu tổ chức thường được sử dụng trong quản lý khách sạn?

3. Hãy nêu những yếu tố cơ bản trong cơ cấu tổ chức? Theo bạn trong những yếu tố đó thì yếu tố nào là quan trọng nhất và thường xảy ra nhất trong quản lý khách sạn? Lý do?

4- Hãy phân tích những ưu và nhược điểm của mô hình tổ chức khách sạn mà bạn đang làm việc hoặc đang thực tập? Bạn có thể đưa ra những giải pháp để hoàn thiện mô hình này?

## **Chương III**

# **THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN**

### **I- KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN**

#### **1. Khái niệm thông tin**

Trong điều hành khách sạn hàng ngày, người quản lý phải xử lý một khối lượng thông tin rất lớn. Các nhà nghiên cứu đã tổng kết: trung bình một ngày, các giám đốc khách sạn phải thảo luận trực tiếp ít nhất với 25 người và liên lạc điện thoại với 20 người, họ chỉ còn 10% thời gian trong ngày là rảnh rỗi. Chính vì nguyên nhân này mà các nhà quản lý khách sạn đã phát biểu “người quản lý giỏi phải là người lắng nghe tốt chứ không phải là người đọc tốt”.

Ngày nay, thông tin được coi như yếu tố vật chất, đóng vai trò quan trọng trong đời sống kinh tế xã hội cũng như trong hoạt động kinh doanh. Trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, cạnh tranh khốc liệt, thì thông tin lại đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong kinh doanh. Nói đến thông tin là nói về khái

niệm rộng và chung nhất, nhưng bản thân thông tin cũng được chia ra thành các loại như: thông tin chính trị, thông tin kinh tế, thông tin đối ngoại, thông tin nội bộ, v.v...

Trong quản trị kinh doanh khách sạn nói riêng và quản trị kinh doanh nói chung, người ta thường chú trọng tới thông tin kinh tế và những thông tin liên quan đến quản trị kinh doanh. Thông tin trong quản trị kinh doanh là những tín hiệu mới được thu nhận, được hiểu và được đánh giá là có ích trong việc ra quyết định quản trị kinh doanh.

## **2. Một số đặc trưng cơ bản của thông tin**

Thông tin trong quản lý có một số đặc trưng cơ bản sau:

- Thông tin phải gắn liền với quá trình quản lý, một nhà quản lý khách sạn đã phát biểu: "Chúng ta cần phải có một sự truyền đạt mang tính chất chiến lược thông tin về những dịch vụ của khách sạn để cho những nhân viên phục vụ biết họ phải tập trung vào điều gì thiết yếu nhất trong quá trình phục vụ khách". Mặt khác những người quản lý khách sạn cần phải có những thông tin trong nội bộ, thông tin về thị trường cũng như đối thủ cạnh tranh v.v... nhằm làm cho quá trình quản lý đạt hiệu quả cao nhất.

- Thông tin có tính chất tương đối: Mọi thông tin đều mang tính chất tương đối, vì trong quá trình thu nhận tin cũng như truyền đạt tin sẽ có những sai lệch nhất định hoặc từ lúc phát tin đến khi nhận tin sẽ có sự biến đổi trong thực tế. Chính vì vậy, khi xử lý thông tin để ra quyết định quản lý cần phải xem xét các yếu tố này.

- Thông tin mang tính chất định hướng: trong quản trị kinh doanh khách sạn, người quản lý luôn luôn nhận được những báo



cáo của cấp dưới và những người nhân viên cấp dưới thường xuyên nhận được các ý kiến chỉ đạo của cấp trên. Những thông tin này chỉ mang tính chất định hướng trong việc thực hiện các công việc, nhưng tùy theo những điều kiện và hoàn cảnh cụ thể để vận dụng vào việc thực thi một cách tốt nhất và có hiệu quả nhất.

- Mỗi thông tin đều có vật mang tin và có lượng tin nhất định. Để truyền đạt thông tin, người ta có thể sử dụng nhiều hình thức được gọi là vật mang tin: bằng miệng - thông qua truyền đạt trực tiếp hoặc gián tiếp, bằng văn bản, bằng điện tín hoặc bằng fax v.v... Trong quản trị kinh doanh khách sạn, thông tin bằng miệng truyền đạt trực tiếp được coi là quan trọng nhất. Mỗi một thông tin phải chứa đựng một lượng tin nhất định về một vấn đề gì đó, không thể có tin nhưng không có nội dung và ý nghĩa cụ thể.

### **3. Vai trò của thông tin trong hoạt động kinh doanh khách sạn**

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt của cơ chế thị trường, đòi hỏi các nhà quản lý khách sạn phải có những thông tin cần thiết như: tình hình chính trị, kinh tế, xã hội, văn hóa của địa phương, đất nước, khu vực và quốc tế, cũng như thông tin về hoàn cảnh thị trường, quan hệ cung - cầu, tỷ giá... để đề ra những phương hướng kinh doanh thích hợp. Việc thực hiện thông tin hai chiều trong khách sạn đóng một vai trò quan trọng:

- Giúp cho mọi người hiểu rõ tình hình kinh doanh của khách sạn để tất cả có thể cùng chia sẻ những khó khăn, đồng thời nỗ lực hơn trong công việc, cùng nhau vượt qua những khó khăn.

- Giải thích tới mọi nhân viên của khách sạn về chiến lược kinh doanh trong giai đoạn hiện thời để họ biết được những gì đang thực hiện và tại sao phải thực hiện những công việc này.

Những thông tin hai chiều này được thực hiện bằng nhiều cách, nhưng cách tốt nhất là tổ chức các cuộc họp để tăng thêm sự hiểu biết, tinh thần trách nhiệm và nâng cao sự nhận thức của nhân viên. Thông qua các cuộc họp, nhân viên sẽ biết được họ phải làm gì và làm như thế nào để có thể kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất và như vậy thu nhập, việc làm của họ được đảm bảo.

#### **4. Những yêu cầu của thông tin**

Thông tin được coi như hữu ích cho công tác quản trị kinh doanh khi nó đạt được những yêu cầu cơ bản sau:

- Tính kịp thời: thông tin trong quản trị kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải đảm bảo tốt yêu cầu này. Nếu thông tin không kịp thời sẽ đem lại những hậu quả khôn lường trong quá trình kinh doanh. Ví dụ như việc đặt buồng của khách, đặt tiệc của khách cũng như sự thay đổi thường xuyên của giá và tỷ giá trên thị trường.

- Tính đầy đủ, tính hệ thống và tính tổng hợp: Mọi thông tin được đưa vào để xử lý và ban hành các quyết định quản lý phải có đầy đủ các dữ kiện, mang tính hệ thống từ đơn giản đến phức tạp và có tính tổng hợp. Như vậy mới đảm bảo cho các quyết định đúng đắn và đạt hiệu quả cao. Điều này được thực hiện cụ thể trong thực tiễn kinh doanh; khi nhận được thông tin cần phải thẩm định theo những tiêu thức trên.

- Tính pháp lý và tính có ích: Trong quản trị kinh doanh, tính pháp lý của thông tin đóng một vai trò quan trọng khi xử lý công việc. Không phải ngẫu nhiên hiện nay mọi việc đăng ký buồng nghỉ hoặc đặt tiệc tại khách sạn phải được thực hiện bằng fax hoặc bằng những hợp đồng cụ thể.

- Tính bí mật của thông tin: Những thông tin cung cấp cho quá trình quản trị kinh doanh phải đảm bảo được tính bí mật không chỉ theo nội dung của thông tin mà cả theo tính thời gian. Nếu thông tin không đảm bảo được những yêu cầu trên, khi giải quyết vấn đề sẽ gặp những khó khăn và hiệu quả sẽ không cao. Yếu tố bí mật thông tin trong kinh doanh được coi là yếu tố quyết định đến việc thành bại của hoạt động kinh doanh trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

### **5. Những vấn đề nhiễu thông tin**

Thông tin thu nhận được có thể không đúng với thực tế hoặc không đúng với nguồn truyền tin. Hiện tượng này được gọi là nhiễu thông tin và do một số nguyên nhân sau:

- Nhiễu thông tin do vật lý: là sự ảnh hưởng của các phương tiện kỹ thuật gây ra như: điện thoại, máy fax, máy vi tính hoặc các đường truyền dẫn thông tin bị trục trặc, dẫn đến việc cung cấp thông tin sai lệch.

- Nhiễu về ngữ nghĩa: Trong quá trình truyền đạt thông tin, việc sử dụng ngôn ngữ đòi hỏi phải chính xác. Nếu sử dụng ngôn ngữ không chính xác sẽ gây ra việc hiểu lầm và dẫn tới việc thực hiện đạt kết quả không như mong muốn. Điều này được chú ý không chỉ đối với việc sử dụng ngôn ngữ Việt Nam mà đặc biệt chú trọng khi sử dụng ngôn ngữ nước ngoài.

- Nhiễu do tính thực dụng của con người: Điều này xảy ra khi những người phát thông tin có những ý đồ cá nhân. Chính vì vậy mà những thông tin họ đưa ra thường sai lệch hoàn toàn với thực tế, nếu xử lý thông tin thiếu chính xác sẽ mang lại hậu quả xấu.

## 6. Tổ chức thu thập thông tin

Có nhiều biện pháp khác nhau để tổ chức thu thập thông tin, nhưng trong quản trị kinh doanh khách sạn thường tổ chức 4 hình thức thu thập thông tin sau:

- *Hình thức thứ nhất:* Tổ chức bộ phận tiếp thị trong khách sạn, thường được gọi là bộ phận Marketing. Bộ phận này có nhiệm vụ thu thập các loại thông tin liên quan tới hoạt động kinh doanh của khách sạn, để từ đó tư vấn cho giám đốc các kế hoạch kinh doanh cũng như mạng lưới tiêu thụ sản phẩm của khách sạn.

- *Hình thức thứ hai:* Mua thông tin của các trung tâm thông tin hoặc trung tâm tư vấn, tiếp thị. Trong nền kinh tế thị trường, tầm quan trọng của thông tin đối với việc ra các quyết định trong sản xuất kinh doanh vô cùng lớn, do đó nhiều trung tâm thông tin hoặc trung tâm tư vấn tiếp thị được thành lập, với mục đích thu thập thông tin về tình hình thị trường, phục vụ cho sự phát triển sản xuất kinh doanh hoặc thực hiện những chuyên đề nghiên cứu thị trường theo đơn đặt hàng của các doanh nghiệp, trong đó có các khách sạn.

- *Hình thức thứ ba:* Tổ chức thu thập thông tin thông qua việc tham gia vào các hội nghị, hội thảo, hội chợ du lịch hoặc khách sạn, các hội nghị khách hàng v.v... Hàng năm có tới hàng trăm hội nghị, hội thảo, hội chợ ở trong nước và quốc tế, là những cơ hội tốt để các nhà quản lý khách sạn tham gia, không những để thu thập thông tin mà còn xây dựng các mối quan hệ bạn hàng.

- *Hình thức thứ tư:* Tổ chức khai thác thông tin trên xa lộ thông tin INTERNET. Trong giai đoạn hiện nay việc sử dụng thông tin trên mạng mang tính phổ biến không những đối với các nhà kinh doanh mà còn đối với từng gia đình. Đối với các nhà

kinh doanh, họ không những khai thác được thông tin của thế giới và khu vực, mà họ còn sử dụng mạng này để tuyên truyền, quảng cáo cơ sở của mình.

### **7. Những kinh nghiệm thu thập và xử lý thông tin của nhà quản lý khách sạn**

Những người quản lý khách sạn thành công là những người biết cách thu thập và xử lý thông tin rất tốt, họ đã đúc kết những kinh nghiệm cơ bản sau:

- Để thu thập và xử lý thông tin tốt, hãy tự đặt mình vào vị trí của người khác để thu thập và xử lý thông tin.

- Không vội vàng xét đoán, nếu vội vàng xét đoán thì không những thông tin không được xử lý một cách chính xác mà vấn đề cần được xử lý sẽ bị hiểu sai lệch đi, dẫn đến việc xử lý cũng sai lệch.

- Chỉ khi nào nghe người khác nói thì bạn mới hiểu được người ta nói gì và hiểu được công việc đang xảy ra.

- Nếu bạn làm những gì bạn nói thì bạn cũng phải làm những gì bạn nghĩ.

## **II- QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN**

Lao động sáng tạo ra sản phẩm. Sản phẩm là mục đích của lao động. Sản phẩm tốt hay xấu tùy thuộc vào quy trình công nghệ, công cụ lao động và sự khéo léo của người lao động. Sản phẩm của người lao động trong khách sạn tạo ra các dịch vụ và hàng hóa để phục vụ khách, còn sản phẩm của người lãnh đạo và quản

lý là các quyết định và việc tổ chức thực hiện các quyết định. Đánh giá hiệu quả của người quản lý chủ yếu là xem xét người đó ban hành các quyết định quản lý đúng đến mức nào và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý đó thành công đến đâu. Một quyết định đúng đắn sẽ đem lại hiệu quả kinh tế xã hội cao; ngược lại, một quyết định sai lầm có khi gây tổn thất lớn về kinh tế và còn để lại hậu quả không tốt về chính trị và xã hội. Vậy thế nào là quyết định quản lý trong quản trị kinh doanh khách sạn?

## **1. Khái niệm**

Quyết định là hành vi sáng tạo của người quản lý doanh nghiệp nhằm định ra các mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của doanh nghiệp để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống khách thể và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Thông qua khái niệm về quyết định này, có thể xác định được nội dung của một quyết định nhằm trả lời những câu hỏi sau: Về vấn đề này phải làm gì? Làm như thế nào? Sẽ phân công cho ai làm? Khi nào làm? Làm trong bao nhiêu lâu? Cần có các điều kiện gì để thực hiện được công việc? Những ai và cái gì sẽ cản trở quyết định trên và phải xử lý những vấn đề đó như thế nào? Kiểm tra và tổng kết việc thực hiện công việc ra sao?

Muốn có một quyết định chính xác và tổ chức thực hiện kịp thời không những phải có người lãnh đạo giỏi mà phải có một bộ máy tổ chức thực sự khoa học. Phải điều hành bộ máy để chuẩn bị quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định theo một quy chế tốt nhất và phải chọn, đặt cán bộ có năng lực đúng

vị trí trong bộ máy. Đồng thời phải nghĩ đến việc kiểm tra lại những quyết định đã công bố.

## **2. Các loại quyết định**

Để xác định được trách nhiệm và mức độ các loại quyết định mà mình phụ trách, người quản lý phải phân định các loại quyết định theo những tiêu thức sau:

### *2.1 Theo cách phản ứng của người ra quyết định*

- Các quyết định trực giác: Xuất phát từ giác quan của người quản lý, khi cho rằng nhận biết đúng vấn đề và ban hành quyết định. Trong quản lý khách sạn, loại quyết định này thường xuyên xảy ra. Nó đòi hỏi người quản lý phải có những phản ứng nhanh chóng về những vấn đề liên tiếp xảy ra trong thực tiễn.

- Các quyết định lý giải: Các quyết định này dựa trên sự phân tích có hệ thống các dữ kiện và những thông tin chuẩn xác. Thông thường loại quyết định này mang tính chất chiến lược và có tầm quan trọng đặc biệt.

### *2.2 Theo tầm quan trọng của vấn đề*

Các quyết định được phân ra:

- Các quyết định mang tính chất chiến lược: là những quyết định về đường lối, chủ trương, chính sách cũng như các Nghị quyết của trung ương Đảng, của Quốc hội, Chính phủ về kế hoạch Nhà nước 5 năm, v.v... Các quyết định này có ý nghĩa quan trọng bậc nhất, vì nó quyết định đến sự thành công hay thất bại của toàn cục, liên quan đến vận mệnh của toàn xã hội.

- Các quyết định tác nghiệp: là những quyết định tổ chức thực hiện trực tiếp và chủ yếu ở cơ sở, liên quan tới các nghiệp vụ chuyên môn.

### *2.3 Căn cứ vào chủ thể quản lý, có thể chia các quyết định thành 3 loại*

- Quyết định của các tổ chức Đảng - từ trung ương đến địa phương theo hệ thống của Đảng như: Ban chấp hành Trung ương, Thành uỷ, Tỉnh uỷ v.v...

- Quyết định của tổ chức Nhà nước như: Quốc hội, Chính phủ, các Bộ, các UBND tỉnh, thành phố, huyện, v.v...

- Quyết định của các tổ chức xã hội như: Công đoàn, Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Hội Liên hiệp phụ nữ, v.v...

- Quyết định của các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế.

### *2.4 Căn cứ vào đối tượng quản lý, các quyết định có thể chia ra làm 2 loại:*

- Các quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến toàn xã hội, đến toàn bộ đối tượng quản lý.

- Các quyết định liên quan tới một bộ phận trong xã hội, có khi chỉ liên quan tới một vài người.

### *2.5 Căn cứ vào thời gian thực hiện các quyết định có thể phân ra thành:*

- Quyết định dài hạn.

- Quyết định trung hạn.

- Quyết định ngắn hạn.

Phân loại các quyết định như trên chỉ có ý nghĩa tương đối. Điều cần lưu ý khi ban hành quyết định cũng như tổ chức thực hiện quyết định là phải hết sức thận trọng đối với những quyết định về đường lối, chủ trương, chính sách, cũng như những quyết định có ảnh hưởng đến toàn xã hội, toàn bộ đối tượng quản lý.



### **3. Những nguyên tắc cơ bản khi ban hành quyết định**

Khi ban hành quyết định cần phải nắm vững một số nguyên tắc cơ bản sau:

*3.1 Nguyên tắc về định nghĩa:* Người quản lý chỉ có thể ban hành quyết định khi đã hiểu rõ vấn đề mà mình sẽ ra quyết định.

*3.2 Nguyên tắc xác minh đầy đủ:* Một quyết định đúng đắn phải được bảo vệ bằng các lý do được xác minh một cách chắc chắn và có những cơ sở vững chắc.

*3.3 Nguyên tắc về sự đồng nhất:* Một quyết định được thực hiện một cách nghiêm túc và có hiệu quả đòi hỏi phải có sự đồng nhất.

### **4. Những yêu cầu đối với các quyết định**

Các quyết định của người quản lý muốn thực hiện tốt và có hiệu lực, hiệu quả cao đòi hỏi phải đạt được những yêu cầu cơ bản sau:

*4.1 Tính khách quan và khoa học khi ban hành các quyết định:* Xuất phát từ định nghĩa quyết định là sản phẩm chủ quan và sáng tạo của con người, nên một quyết định có tính khách quan là một yêu cầu quan trọng trong việc tổ chức thực hiện, nó không phụ thuộc vào ý chí chủ quan của bất cứ một cá nhân nào và việc thực thi nghiêm túc là điều tất yếu khách quan. Mặt khác, để ban hành quyết định, đòi hỏi phải căn cứ vào những thông tin, luận cứ và kinh nghiệm của người quản lý, đây chính là yêu cầu về tính khoa học của quyết định.

*4.2 Tính định hướng của các quyết định:* Mọi quyết định khi ban hành phải có mục tiêu rõ ràng bằng những tiêu chuẩn đã được lượng hóa, ví dụ: Mục tiêu của một quyết định là nâng cao

chất lượng phục vụ để thu hút khách tới nghỉ, ăn tại khách sạn. Nhưng để đạt được mục tiêu thì phải lượng hóa được một số tiêu chuẩn như: có bao nhiêu hình thức phục vụ ở khâu phục vụ buồng được triển khai, có bao nhiêu hình thức phục vụ trong khâu phục vụ ăn uống được triển khai, người phục vụ phải đảm bảo các yêu cầu gì và dự kiến số lượng khách tăng lên bao nhiêu, doanh thu tăng bao nhiêu v.v... Điều quan trọng là quyết định phải chỉ ra được ai sẽ thực hiện để đảm bảo được những mục tiêu trên một cách tốt nhất, nhanh nhất.

*4.3 Tính hệ thống của quyết định:* Một quyết định ban hành nhằm phải thực hiện một trong những nhiệm vụ nằm trong mục tiêu tổng thể đã định sẵn của doanh nghiệp. Đây là yêu cầu mang tính bắt buộc đối với bất cứ một quyết định quản lý nào.

*4.4 Tính tối ưu của quyết định:* Trước khi ban hành một quyết định, nhà quản lý bao giờ cũng thiết lập các phương án khác nhau. Trong các phương án này, phương án tốt nhất đó là quyết định quản lý.

*4.5 Tính dễ hiểu và cô đọng của quyết định:* Một quyết định khi ban hành cần ngắn gọn, cô đọng và dễ hiểu vì nó có hai điều lợi: thứ nhất, tiết kiệm được thông tin, tiện lợi cho việc bảo mật và di chuyển; thứ hai, là để cho người thực hiện hiểu được cặn kẽ, thực hiện được chính xác quyết định ấy.

*4.6 Tính pháp lý của quyết định:* Mọi quyết định được ban hành phải hợp pháp, tức là phải phù hợp với luật pháp hiện hành. Như vậy, khi quyết định đã ban hành đòi hỏi các cấp trong quản lý phải thực hiện một cách nghiêm túc.

*4.7 Tính cụ thể về thời gian thực hiện của quyết định:* Trong tất cả các quyết định cần quy định cụ thể về thời gian thực hiện

và thời gian hoàn thành nhiệm vụ được xác định trong quyết định.

## **5. Quá trình ban hành quyết định và tổ chức thực hiện quyết định**

Trong những năm qua, trên thế giới đã diễn ra nhiều cuộc tranh luận sôi nổi về khoa học và nghệ thuật quản lý. Thực chất đó là sự phân tích các cơ sở khoa học của quá trình quản lý (quy trình công nghệ ban hành các quyết định quản lý). Có thể tóm tắt các bước ban hành quyết định quản lý và nội dung của các bước đó như sau:

### *5.1 Giai đoạn hình thành mục tiêu của các vấn đề*

Khi nói đến vấn đề là đề cập đến một sự vật khách quan hoàn chỉnh bao gồm quá trình phát sinh, phát triển và kết thúc, nhằm đạt đến một mục tiêu nhất định. Quá trình phát triển của vấn đề là quá trình đấu tranh giữa hai mặt đối lập của những tiền đề. Tiền đề này sẽ phát sinh mâu thuẫn này, tiền đề khác sẽ phát sinh mâu thuẫn khác. Quá trình đấu tranh đó sẽ dẫn đến một kết quả nhất định, một mục tiêu nhất định. Giải quyết vấn đề là hoạt động thực tiễn của con người, hướng sự vật đi đến mục tiêu phục vụ lợi ích lớn nhất cho con người. Nhưng muốn đạt được mục tiêu, con người cần nắm được mâu thuẫn và các quy luật khách quan của sự vật, để định ra phương hướng và biện pháp giải quyết mâu thuẫn, tức là đề ra các quyết định. Do đó việc hình thành mục tiêu của các vấn đề chính là giai đoạn sơ bộ để ra các nhiệm vụ. Đây chính là công việc thường xuyên của các nhà quản lý: tập hợp tất cả các vấn đề trong những khoảng thời gian nhất định nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra. Trong quản trị kinh

doanh khách sạn, người quản lý luôn đặt ra các câu hỏi vì sao phải đề ra nhiệm vụ? Nhiệm vụ này liên quan đến sản xuất kinh doanh như thế nào? Những nhân tố nào ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ?

### *5.2 Thu thập và xử lý thông tin để làm rõ các nhiệm vụ đề ra*

Một quyết định đúng hay không đúng trước hết do tổ chức thu thập thông tin có kịp thời, chính xác hay không. Người quản lý dù tài giỏi đến đâu, nhưng nếu không có thông tin hoặc thông tin không chính xác thì nhất định sẽ ra các quyết định sai lệch. Chính vì vậy, ở tất cả các cấp quản lý cần tổ chức bộ phận thông tin thống nhất gồm những cán bộ có nghiệp vụ thông tin. Bộ phận này có nhiệm vụ tổng hợp, chọn lọc thông tin để báo cáo kịp thời cho cán bộ quản lý chỉ đạo việc nghiên cứu và giải quyết vấn đề một cách đích đáng.

Quá trình thu thập và xử lý thông tin về cơ bản có 3 khâu chính, đó là:

- Thu thập thông tin.
- Lựa chọn thông tin.
- Xử lý và tổng hợp thông tin.

### *5.3 Xây dựng các phương án*

Xây dựng phương án là khâu quan trọng nhất trong quá trình ban hành quyết định quản lý. Trong khâu này có thể khái quát thành 2 bước sau:

- Phân tích các điều kiện để thực hiện mục tiêu: Các điều kiện cần phân tích là điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật, điều kiện về nhân lực, điều kiện về đòn bẩy kinh tế, điều kiện về sản xuất, về đời sống vật chất và tinh thần, về không gian và thời gian và các điều kiện quản lý. Bác Hồ đã dạy: “Người tướng phải

xét rõ thiên thời (ngày, đêm, mưa, nắng...), phải biết dùng địa lợi (gần - xa, núi - sông), phải gây được nhân hoà. Số người đủ dùng, lòng người nhất trí, nếu thiếu trong ba điều đó khó thành công”.

- Xây dựng và lựa chọn các phương án: Xây dựng và lựa chọn phương án kinh doanh là một vấn đề phức tạp, bởi vì không những cần phải nắm vững được tình hình khách quan, dự đoán sự phát triển, mà phải nắm được và vận dụng các quy luật kinh tế. Giải quyết một vấn đề càng nhiều phương án với sự tham gia của nhiều người, nhiều chuyên gia thì càng nhiều khả năng lựa chọn. Để quá trình lựa chọn được tốt, người ta thường đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá các phương án đó là: Chi phí thấp nhất, năng suất cao nhất, hiệu quả kinh tế - xã hội cao nhất.

#### *5.4 Ban hành quyết định*

Mỗi quyết định đều dẫn đến những hiệu quả tốt và không tốt khác nhau. Khi quyết định chấp nhận một phương án nào đó, cần lường trước những kết quả tốt cũng như không tốt. Đặc biệt một quyết định về kinh doanh thường dẫn đến hậu quả phức tạp. Do vậy, phải chuẩn bị kỹ về cơ bản các lý lẽ để nhất trí hoặc lựa chọn các phương án trước khi ban hành quyết định.

#### *5.5 Tổ chức thực hiện quyết định*

Tổ chức thực hiện quyết định là khâu biến quyết định thành hiện thực, đạt mục tiêu cuối cùng. Muốn đạt được kết quả, người quản lý trực tiếp ra mệnh lệnh điều khiển người lao động, sử dụng công cụ lao động, tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm. Trong việc tổ chức thực hiện quyết định cần phải chú ý những vấn đề sau:

- Quy định rõ ai sẽ làm? Khi nào làm? Làm bằng cách nào? Bao giờ hoàn thành? Ai sẽ kiểm tra việc thực hiện quyết định? Bao giờ sẽ kiểm tra và kiểm tra như thế nào?

- Tuyên truyền, giải thích ý nghĩa và tầm quan trọng của quyết định đối với những người thực hiện.

- Khi trao quyết định cho người thi hành cần phải chú ý tới 3 yêu cầu: Thứ nhất, người chỉ đạo phải có uy tín cao trong vấn đề được giao. Thứ hai, phải giao toàn quyền cho người chỉ đạo thực hiện. Thứ ba, tiến hành kiểm tra việc thực hiện một cách thường xuyên.

### *5.6 Kiểm tra việc thực hiện quyết định*

Không có quyết định nào đưa ra lần đầu, dù đã được chuẩn bị chu đáo đến đâu đã hoàn toàn đúng cả. Trong quá trình thực hiện, dù tổ chức tốt đến đâu cũng không tránh khỏi thiếu sót, bởi vì cuộc sống diễn ra hàng ngày muôn hình muôn vẻ, chỉ thực tiễn mới kiểm nghiệm các quyết định đúng hay sai. Do đó công tác kiểm tra việc thực hiện quyết định là khâu không thể thiếu được. Kết quả của việc kiểm tra là phát hiện cho các cấp lãnh đạo và quản lý bổ sung chính sách, biện pháp nếu có, xác định những kinh nghiệm tốt, đồng thời ngăn ngừa những thiếu sót không đáng có.

### *5.7 Điều chỉnh các quyết định*

Trong quá trình thực hiện các quyết định, có nhiều nguyên nhân dẫn tới việc điều chỉnh quyết định, đó là:

- Tổ chức không tốt việc thực hiện các quyết định đã ban hành.

- Có những thay đổi đột ngột do những nguyên nhân khách quan.

- Có những sai lầm nghiêm trọng trong bản thân quyết định đã ban hành.

### *5.8 Tổng kết việc thực hiện quyết định*

Tổng kết việc thực hiện quyết định là giai đoạn cuối cùng của quá trình lãnh đạo và quản lý, đồng thời là giai đoạn tổng kết kinh nghiệm thực tiễn và góp phần phát triển lý luận về quản lý.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Thông tin trong quản trị kinh doanh là gì? Nó có những đặc trưng gì?
2. Thông tin trong quản trị kinh doanh có vai trò như thế nào? Những thông tin này phải đáp ứng những yêu cầu nào?
3. Quyết định trong quản trị kinh doanh là gì? Các quyết định dựa trên nguyên tắc nào? Phải đáp ứng những yêu cầu nào?
4. Hãy nêu quá trình ban hành quyết định và tổ chức thực hiện quyết định?

## Chương IV

# CÁN BỘ LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

Cán bộ lãnh đạo đóng một vai trò quyết định trong mọi lĩnh vực công tác, đặc biệt trong quản trị kinh doanh khách sạn, vai trò này ngày càng giữ vai trò quan trọng hơn. Theo kết quả của một cuộc thăm dò nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị kinh doanh khách sạn thì: "Một trong những khó khăn nhất của ngành khách sạn là nhân viên có thái độ thờ ơ và lãnh đạm đối với công việc", và mục đích của người cán bộ lãnh đạo là phải làm cho những người bình thường thực hiện được những việc không bình thường. Tại sao vậy, vì cũng trong nghiên cứu trên đã chỉ ra cho thấy rất ít nhân viên làm việc hết năng lực của mình, khoảng 50% cho rằng họ không cố gắng làm hơn những gì được yêu cầu, và 75% cho rằng họ có thể làm hiệu quả hơn so với những việc đang làm. Một trong những yêu cầu của người lãnh đạo là phải phát huy được tính tích cực của nhân viên để thực hiện tốt được những mục tiêu đã đặt ra. Vậy cán bộ trong quản trị kinh doanh khách sạn là gì? Làm thế nào để khắc phục được những vấn đề trên? Chương này sẽ trình bày những vấn đề đặt ra ở trên.



## I- TỔNG QUAN VỀ CÁN BỘ TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

### 1. Khái niệm, vị trí của cán bộ quản trị kinh doanh khách sạn

#### 1.1 Khái niệm

Trước hết phải khẳng định, cán bộ trong quản trị kinh doanh khách sạn là người quản lý, lãnh đạo toàn bộ khách sạn, sản phẩm của họ là những quyết định quản lý nhằm đưa hoạt động của khách sạn đạt hiệu quả kinh tế - xã hội cao nhất. Để thành công, người quản lý khách sạn phải giữ cho khách sạn lúc nào cũng đông khách, kho lúc nào cũng đầy thức ăn dự trữ, hầm rượu lúc nào cũng đầy rượu ngon, doanh thu từng ngày tăng lên không ngừng. Chính vì vậy, người quản lý khách sạn ngày nay không chỉ quản lý nhân sự đơn thuần như những năm trước, mà họ cần phải kết hợp chặt chẽ giữa nghệ thuật đón tiếp khách và khoa học kinh doanh.

Đánh giá về sự lãnh đạo của cán bộ quản lý, người ta đưa ra những nhân tố giúp người quản lý làm việc có hiệu quả, đó là:

- Thời gian lãnh đạo phải chiếm ít nhất trên 40% thời gian của người quản lý. Thời gian đó họ nghiên cứu xây dựng một đội ngũ cán bộ và nhân viên dưới quyền giỏi, tìm các phương pháp bồi dưỡng đội ngũ nhân viên tốt nhất. Hiệu quả công việc lãnh đạo thể hiện là động lực, nhân tố thúc đẩy nhân viên làm việc tốt, quan tâm lo lắng đến nhân viên và là niềm tin cậy của nhân viên. Họ phải là người tiếp thu thông tin một cách nhanh chóng, chính xác và cởi mở, đồng thời là người truyền đạt mệnh lệnh đại diện, là xứng đáng cho khách sạn.

- Đối với hoạt động kinh doanh, người quản lý phải biết được nhu cầu của khách hàng, là người giải quyết các vấn đề một cách nhanh chóng và hợp lý, hiểu biết công việc tiếp thị, nắm vững

tình hình tài chính của khách sạn, có quan hệ tốt với cộng đồng cũng như đồng nghiệp ở các cấp khác nhau.

Những đức tính cần thiết của người quản lý khách sạn phải vừa là người rất dân chủ song cũng rất độc đoán chuyên quyền. Họ phải có tư chất và kiến thức để có thể tiếp chuyện mọi người thuộc mọi tầng lớp trong xã hội: từ thủ tướng, nhà tư bản đến những người đánh bạc, nhà khoa học, nhà văn và những người phụ nữ đoan trang.

Người quản lý khách sạn phải có kiến thức về bóng đá, chơi gôn, bóng chuyền, bóng bàn, bóng chày, phóng lao, bơi thuyền, đua ô tô, thậm chí họ phải là nhà ngôn ngữ học xuất sắc. Mỗi khi người quản lý khách sạn tham gia giải quyết các cuộc tranh luận và cãi vã thì ông ta còn phải có khả năng của một vận động viên và là người giảng hòa mọi chuyện.

Người quản lý khách sạn phải luôn luôn là người không bị sai phạm khi uống rượu với phụ nữ, nam giới, cũng như với các chủ ngân hàng, với những diễn viên, với khách hàng là thương gia... Người quản lý khách sạn còn phải tạo không khí hòa bình cho tất cả mọi khách hành.

Như vậy, người quản lý khách sạn phải là người được mọi người biết đến, là người biết quan hệ với mọi người, biết kiểm chế mình và biết lắng nghe ý kiến của mọi người. Những nhân viên trong khách sạn thường nhận xét người quản lý của mình phải là người rộng lượng, không to tiếng với nhân viên bởi vì nhân viên là người luôn luôn bị để ý và bị dò xét. Nhân viên mong muốn người quản lý của họ phải có được sự tổng hợp các kỹ năng của một hướng đạo sinh, một huấn luyện viên bóng đá, một giáo viên và một vị nguyên soái. Những người dưới quyền luôn chờ đợi sự lãnh đạo sáng suốt của người quản lý.

## *1.2 Phân loại cán bộ quản trị kinh doanh trong khách sạn*

Trong khách sạn có nhiều loại cán bộ công nhân viên làm việc, những cán bộ công nhân viên này thường được phân ra thành các loại sau:

- Người lãnh đạo: là Chủ tịch và Ban lãnh đạo của Hội đồng quản trị, Giám đốc và các Phó Giám đốc khách sạn, những người trực tiếp vạch ra chiến lược kinh doanh của khách sạn cũng như điều hành khách sạn thực hiện chiến lược và mục tiêu đã đặt ra.

- Cán bộ lãnh đạo chuyên môn nghiệp vụ: là những cán bộ quản lý nghiệp vụ chuyên môn trong các phòng, ban, bộ phận nghiệp vụ chuyên môn trong khách sạn. Ví dụ như: trưởng phòng kế toán, trưởng bộ phận nhân sự, trưởng bộ phận lễ tân, trưởng bộ phận phục vụ bàn, trưởng bộ phận phục vụ buồng v.v... Những cán bộ chuyên môn nghiệp vụ này đòi hỏi phải có 3 kỹ năng cơ bản là: nghiệp vụ chuyên môn, khả năng giao tiếp và khả năng nhận thức.

Nói đến người có chuyên môn nghiệp vụ là nói đến khả năng của người đó thực hiện các hoạt động liên quan tới công việc được phân công. Ví dụ như các kỹ năng được học về kế toán, về nghiệp vụ lễ tân, về nghiệp vụ phục vụ buồng. Kỹ năng chuyên môn giỏi là quan trọng, nhưng cũng chỉ là một trong những là yếu tố quyết định thành công trong công việc của người quản lý.

Kỹ năng giao tiếp là khả năng giao tiếp với nhân viên cấp dưới, với đồng sự cùng cấp, với lãnh đạo cấp trên cũng như với khách hàng. Kỹ năng giao tiếp chiếm một nửa (50%) công việc quản lý của bất cứ người quản lý ở cấp nào.

Kỹ năng nhận thức đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện công tác quản lý. Có được kỹ năng này có thể dự đoán được những vấn đề sẽ phát sinh trong cơ sở của mình, có khả năng đề

xuất những sản phẩm và dịch vụ mới, khả năng chuẩn bị các chiến lược và mục tiêu chính cho cơ sở, có khả năng nhận thức được các vấn đề phức tạp cũng như lựa chọn các giải pháp để giải quyết.

### 1.3 Vị trí của cán bộ quản trị kinh doanh trong khách sạn

Cán bộ quản trị kinh doanh khách sạn chiếm một vị trí đặc biệt quan trọng trong việc tổ chức các hoạt động kinh doanh có hiệu quả của khách sạn:

- Xét về mặt phối hợp lao động, người cán bộ quản trị kinh doanh là người khâu nối mọi cá nhân, mọi yếu tố kinh doanh và các thông tin bên ngoài thành một khối thống nhất, nhằm thực hiện bằng được những mục tiêu đã đặt ra. Trong kinh doanh cũng như trong chiến đấu, người quản trị kinh doanh phải như một người tướng, muốn thành công thì "người tướng phải xét rõ thiên thời (ngày, đêm, mưa, nắng...), phải biết dùng địa lợi (gân - xa, sông - núi), phải biết tạo nhân hòa. Số người đủ dùng, lòng người nhất trí, nếu thiếu một trong ba điều đó khó thành công";

- Xét về mặt lợi ích, người cán bộ quản trị kinh doanh là chiếc cầu nối giữa các loại lợi ích trong khuôn khổ một hệ thống: đó là lợi ích cá nhân người lao động, lợi ích tập thể người lao động, lợi ích quốc gia và lợi ích cho cộng đồng. Các mặt lợi ích này không chỉ là vật chất thuần túy mà cả lợi ích về tinh thần. Đó là danh tiếng, là uy tín của tập thể lao động trong khách sạn, của cán bộ nhân viên trong ngành du lịch Việt Nam và của con người Việt Nam. Cán bộ quản trị kinh doanh phải là người chăm lo đến lợi ích cá nhân của người lao động trong khách sạn, phải xác định hiệu quả làm việc trên cơ sở kết quả lao động của từng người, không bình quân chủ nghĩa. Đây chính là động lực cho phát triển.

- Xét về mặt nhận thức, người cán bộ quản trị kinh doanh khách sạn là người trực tiếp, nhận thức các quy luật khách quan

kết hợp với các yếu tố chủ quan để đặt ra và thực hiện mục tiêu trong hoạt động kinh doanh khách sạn. Để công việc đạt được hiệu quả cao cần có những quyết định quản lý chính xác, kịp thời, đòi hỏi người quản trị kinh doanh khách sạn phải nắm vững được sự vận động của các quy luật (đặc biệt là các quy luật kinh tế) và những yếu tố có sẵn của khách sạn (cơ sở vật chất kỹ thuật, vật tư hàng hóa và con người v.v...).

## **2. Những yêu cầu đối với cán bộ quản trị kinh doanh khách sạn**

Cán bộ quản trị kinh doanh khách sạn là những người lãnh đạo một tập thể lao động hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ. Trong lĩnh vực này, ngoài việc họ phải có những kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp cần thiết thì kỹ năng giao tiếp đóng một vai trò quan trọng. Chính vì vậy, các cán bộ quản trị kinh doanh khách sạn đòi hỏi cần có những yêu cầu cơ bản sau:

*2.1 Yêu cầu về phẩm chất chính trị:* Yêu cầu này đòi hỏi các nhà kinh doanh phải kiên định thực hiện theo những chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật, quy định của Nhà nước. Có khả năng và ý chí làm giàu hơn người khác trong khuôn khổ luật pháp và thông lệ của thị trường.

*2.2 Yêu cầu về năng lực chuyên môn:* Ngoài những kỹ năng nghề nghiệp cần có, các nhà quản trị kinh doanh khách sạn cần phải biết lường hết mọi tình huống có thể xảy ra trong quá trình quản lý các hoạt động kinh doanh, đồng thời biết giao đúng việc đúng người và tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thực hiện.

*2.3 Yêu cầu về năng lực tổ chức:* Một trong những yêu cầu cơ bản của các nhà quản trị kinh doanh khách sạn là năng lực tổ chức thực hiện các quyết định quản trị kinh doanh cũng như tổ

chức thực hiện các mục tiêu đã đặt ra. Để thực hiện được yêu cầu trên, người quản trị phải có tri thức, tầm hiểu biết, quan sát thực tế và phán đoán tình hình một cách chính xác, phải dũng cảm, dám mạo hiểm, dám chấp nhận rủi ro, phải bền bỉ và quyết tâm giành thắng lợi và thắng lợi liên tiếp trong kinh doanh.

#### *2.4 Yêu cầu về đạo đức và ý thức chấp hành pháp luật trong kinh doanh*

Trong cơ chế thị trường, người ta thường nghĩ các nhà kinh doanh tìm kiếm lợi nhuận bằng mọi thủ đoạn, không cần gì đến đạo đức trong kinh doanh. Đối với các nhà kinh doanh, thị trường là chiến trường còn cán bộ quản trị kinh doanh thì như người tướng, "người tướng phải lấy lòng người, thưởng phạt nghiêm, phải có văn, có võ, có cứng, có mềm, phải có lễ nghĩa, phải khuyển học hành. Khi tĩnh như cá chim, khi động như heo nhảy, lúc tiến thì nhanh như mưa gió, khi khoan thì im như núi mòn, nhằm đánh thì như con diều (nhắm chỗ yếu mà đánh), tiến công thì như con cọp. Bắt địch phải hàng rồi lại dùng nó lấy lợi làm mối địch, làm cho địch rối loạn rồi đánh nó, mình nhẫn để làm cho địch kiêu căng, cẩn thận với địch để làm ly tán nó. Ta giúp đỡ những người bị địch làm thiệt hại, ta năn nỉ những người bị địch đe dọa, ta giúp những người bị oan ức. Khi thắng lợi được của cải thì thưởng cho lính, phát cho dân, ta chớ bỏ túi". Đó chính là đạo đức của người tướng mà người xưa đã căn dặn, cũng là đạo đức mà người quản trị kinh doanh ngày nay cần học tập.

### **3. Cơ sở khoa học và các biện pháp để đánh giá giám đốc**

Để đánh giá giám đốc khách sạn làm việc có hiệu quả hay không cần phải có những cơ sở khoa học và các biện pháp sao cho khách quan, không chỉ theo định tính mà còn phải lượng hóa bằng những chỉ tiêu cụ thể.

### *3.1 Những cơ sở khoa học để đánh giá giám đốc*

Cơ sở đánh giá giám đốc là xem xét người giám đốc đó thực hiện nhiệm vụ của mình như thế nào? Những nhiệm vụ của người giám đốc trước hết là phải cùng tập thể người lao động trong khách sạn tạo ra được nhiều sản phẩm và dịch vụ, tạo ra nguồn doanh thu lớn, lợi nhuận trong sản xuất kinh doanh cao. Mặt khác người giám đốc phải nâng cao được chất lượng các sản phẩm dịch vụ và hàng hóa, không ngừng nâng cao danh tiếng và uy tín của cơ sở, tạo ra được lượng khách hàng thường xuyên quen thuộc; Không ngừng đẩy mạnh sự phát triển của khách sạn theo chiều rộng (tức là phát triển về quy mô) và theo chiều sâu (trang thiết bị hiện đại, với công nghệ tiên tiến); Phải chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ tái hồi sức sản xuất cho người lao động không ngừng phấn đấu cho sự phát triển của khách sạn, gắn bó cả đời với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp; Quan hệ tốt với cấp trên và các bạn hàng, nhằm tạo ra một đầu vào tốt cho doanh nghiệp. Giám đốc phải phát huy tốt trách nhiệm và quyền hạn của mình để xây dựng doanh nghiệp lớn mạnh, một tập thể đoàn kết nhất trí, thương yêu tôn trọng lẫn nhau. Để thực hiện được mục tiêu này, động cơ làm việc của giám đốc là phải hết lòng vì tập thể và vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

### *3.2 Các hiện pháp để đánh giá giám đốc*

Để đánh giá giám đốc được chính xác, cần phải tuân thủ những nguyên tắc cơ bản sau đây: trước hết việc đánh giá phải khách quan và công bằng, phải thiết thực trên cơ sở những việc làm mà khách sạn đã đạt được trong thời gian giám đốc thực hiện lãnh đạo và quản lý, phải đảm bảo tính lịch sử trong quá trình này và việc đánh giá cũng phải mang tính hệ thống của các công việc được thực hiện. Khi đánh giá phải kết hợp việc đánh giá

công khai thông qua nhận xét của những người dưới quyền hoặc thông qua các phiếu thăm dò ý kiến cũng như các phiếu tín nhiệm hoặc phiếu nhận xét, đồng thời kết hợp với sự đánh giá của các cơ quan chuyên môn cấp trên. Thực hiện những nguyên tắc trên sẽ đánh giá đúng những mặt mạnh và những thiếu sót tồn tại của người giám đốc, nhằm mục đích hoàn thiện không ngừng công tác quản lý của người giám đốc.

Bên cạnh các nguyên tắc, thông qua các chỉ tiêu cụ thể của khách sạn như: công suất sử dụng buồng, phòng, doanh thu, lợi nhuận, việc làm, thu nhập của người lao động, đóng góp cho ngân sách nhà nước v.v..., người ta cũng có thể xác định được năng lực của người giám đốc. Bên cạnh đó, thông qua việc xem xét quá trình chuyển các vị trí công tác của người giám đốc trong nội bộ doanh nghiệp cũng như bên ngoài doanh nghiệp, người ta cũng có thể đánh giá được kinh nghiệm quản lý của người giám đốc.

#### 4. Cơ sở khoa học và biện pháp sắp xếp sử dụng giám đốc

##### 4.1 Cơ sở khoa học

Nhiều người cho rằng con người phải có những tính cách như thế nào mới có khả năng làm lãnh đạo? Chẳng hạn con người đó phải bệ vệ, phải có tướng mạo đàng hoàng, chững chạc, nghiêm nghị, cao ráo, bảnh bao... Nhưng thực tế không phải như vậy, vì những người lãnh đạo không phụ thuộc vào chuẩn mực cân đo, chiều cao, hay giới tính. Chúng ta thấy rằng Hoàng đế Napoleon, Hiller hay Đặng Tiểu Bình đâu phải cao và đẹp trai, hoặc bà Thatcher được mệnh danh là "người đàn bà thép", đã làm thay đổi hình trường nước Anh trong suốt thập kỷ 80 của thế kỷ XX. Tất cả đều phải là nam giới. Nhìn chung khó có thể tìm thấy những



người lãnh đạo có tài giữa đám đông, vì họ cũng như bao nhiêu người khác và sở thích của họ cũng không khác gì mọi người. Vậy làm sao có thể nhận ra được người lãnh đạo và sự nhận biết này trên cơ sở khoa học nào?

Nhiều công trình khoa học đã tổng kết, người lãnh đạo là người có ý chí mãnh liệt về sự thành đạt và tha thiết mong muốn ý chí đó thành hiện thực. Họ thường là những người thông minh, cương quyết và tự tin. Họ có năng lực và luôn mong muốn trở thành những người toàn diện. Nhưng mặt khác cũng phải khẳng định rằng, không phải ai có những tính cách trên cũng trở thành người lãnh đạo. Chỉ có một số người lãnh đạo có khả năng bẩm sinh, còn hầu hết phải qua kinh nghiệm và học tập.

Nói đến lãnh đạo là phải nói đến quyền hạn. Nếu như người giám đốc không có quyền hạn nhất định thì không thể lãnh đạo được. Quyền hạn thường có 5 loại, đó là: quyền thưởng, quyền phạt, quyền hợp pháp, quyền tác động và quyền thẩm định.

- Người lãnh đạo có quyền thực hiện thưởng hay phạt nhân viên tùy theo mức độ và hoàn cảnh. Vấn đề ở chỗ việc áp dụng quyền khen thưởng hay cưỡng chế có hiệu quả hay không, có thể hiện được sự công minh hay không tùy thuộc vào khả năng của người lãnh đạo nhận định và đánh giá thái độ của nhân viên có chính xác hay không. Thưởng - phạt chính là để uốn nắn nhằm hoàn thiện thái độ làm việc của nhân viên. Ví dụ: khen thưởng với mục đích nâng cao chất lượng phục vụ khách thông qua quỹ tiền thưởng từ phí phục vụ, hoặc khen thưởng thông qua việc tiết kiệm nguyên liệu, thực phẩm hàng hóa, hoặc nâng cao năng suất lao động trong từng bộ phận cũng như trong từng khâu. Còn kỷ luật có thể là khiển trách do chậm trễ trong công việc, chấp hành nội quy không nghiêm, ý thức trách nhiệm đối với công việc không cao, hoặc có thể bị sa thải. Điều quan trọng khi áp dụng

khen thưởng bao giờ người thưởng cũng tạo được ảnh hưởng tốt với người được thưởng, còn ngược lại đối với trường hợp áp dụng kỷ luật, bao giờ người bị kỷ luật cũng không bằng lòng với người lãnh đạo của mình.

- Quyền hợp pháp hóa: Quyền này có được là do truyền thống văn hóa và sự thừa nhận của xã hội. Khi nhân viên cảm thấy cấp trên của mình có hợp pháp, tức là hợp với pháp luật một quyền hạn nào đó và phải chấp nhận quyền hạn đó, tức là đã tuân theo sự chỉ đạo của cấp trên thì quyền hợp pháp của người lãnh đạo có hiệu lực. Trong phạm vi gia đình, theo truyền thống văn hóa những người dưới phải nghe lời người trên (con phải nghe theo lời bố, mẹ, ông bà. Em phải nghe theo lời anh, chị v.v...). Trong xã hội cũng chấp nhận quyền hợp pháp này, ví dụ như: công dân khi đi lại trên đường phải tuân theo sự điều khiển, chỉ dẫn của người cảnh sát giao thông, sinh viên phải thừa nhận sự cho điểm của thầy giáo và nhân viên trong khách sạn phải tuân theo sự chỉ huy của cán bộ cấp trên và giám đốc. Quyền hợp pháp này được thay đổi theo thời gian.

- Quyền tác động: Những người ngưỡng mộ cấp trên có xu hướng muốn giống như cấp trên, dễ chấp nhận "quyền tác động của cấp trên". Họ có khuynh hướng học cách xử sự của cấp trên, một người lãnh đạo cấp dưới ngưỡng mộ cấp trên không chỉ trong phong cách làm việc mà còn trong thái độ ứng xử cũng như cách ăn, mặc, đi, đứng. Như vậy người lãnh đạo đã tác động lên nhân viên của mình những phong cách của mình. Chính vì vậy người ta thường nói thủ trưởng là tấm gương cho nhân viên của mình học tập.

- Quyền thẩm định: Quyền này có được do người lãnh đạo có một số kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm nhất định có thể đào tạo lực lượng nhân viên của mình. Ví dụ một bếp trưởng của một

khách sạn có đủ tư cách để thẩm định đối với đội ngũ nhân viên chế biến món ăn. Hoặc một Maitred' hotel có quyền thẩm định đối với đội ngũ nhân viên phục vụ bàn trong cung cách phục vụ.

Có mối quan hệ hữu cơ giữa vai trò của lãnh đạo và quyền hạn. Lãnh đạo ở cấp càng cao thì càng có nhiều quyền hạn, và quyền hạn phụ thuộc vào nhận thức của con người nên nó có thể thay đổi tùy theo thời điểm và từ người này sang người khác. Quyền hạn của mỗi người có hạn trong những phạm vi nhất định. Nếu sử dụng quyền hạn quá phạm vi quy định chẳng những không có tác dụng mà còn bị xem là lạm quyền. Quyền hạn càng cao thì khi bị kỷ luật sẽ càng nặng. Muốn làm lãnh đạo thành công cần phải xem xét phạm vi quyền hạn được giao để sử dụng sao cho đúng. Quyền hạn ít khi là tuyệt đối, ngay khi làm lãnh đạo cao nhất của một nước như Chủ tịch nước hay Tổng thống cũng có những quyền hạn nhất định.

#### *4.2 Biện pháp lựa chọn sắp xếp và sử dụng giám đốc*

Trong cơ chế thị trường, để các doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp khách sạn phát triển tốt, điều cần thiết phải có một cơ chế lựa chọn, sắp xếp và sử dụng giám đốc. Ngày nay giám đốc đã trở thành một nghề. Trong thực tế đã xuất hiện những công ty quản lý khách sạn, chuyên làm nhiệm vụ quản lý các khách sạn do các tập đoàn, các công ty bỏ vốn xây dựng và thuê các công ty quản lý điều hành. Các công ty quản lý sẽ ký hợp đồng với các chủ sở hữu hoặc Hội đồng quản trị để thực hiện việc quản lý khách sạn, hoặc công ty cho thuê giám đốc điều hành. Ví dụ: như các công ty Century, Hilltol, Saraton, Madarin, v.v... là các công ty chuyên về quản lý khách sạn.

Để có những người quản lý khách sạn giỏi, cần phải có cơ chế đào tạo giám đốc. Ngành khách sạn là ngành kinh doanh dịch vụ

nên việc đào tạo giám đốc đòi hỏi phải có chương trình sát với thực tiễn của ngành, đồng thời những người được đào tạo phải có những kinh nghiệm nghề nghiệp nhất định và có những kỹ năng quản lý từ thấp đến cao trong lĩnh vực khách sạn. Các trường đào tạo quản lý khách sạn chỉ chấp nhận học viên đã qua công tác quản lý trong lĩnh vực khách sạn ít nhất 5 năm. Ví dụ: trường Loza của Thụy Sĩ là một trường nổi tiếng về đào tạo các nhà quản lý khách sạn (GM - General meneger) chỉ tiếp nhận học sinh vào học trong thời gian 3 năm nhưng với điều kiện các học viên này phải có kinh nghiệm quản lý trong khách sạn về những nghiệp vụ cụ thể như quản lý lễ tân, nhà hàng, hoặc buồng ít nhất 5 năm. Khi tốt nghiệp trường này, học viên có thể xin được việc làm tại các công ty quản lý khách sạn hoặc những tập đoàn khách sạn lớn.

Bên cạnh cơ chế đào tạo, các công ty quản lý khách sạn cũng như các tập đoàn khách sạn thực hiện việc thi tuyển để lựa chọn các nhà quản lý. Trong việc thi tuyển họ cũng đặt ra những điều kiện cần và đủ cho những người thi. Đó là phải có những bằng, chứng chỉ nhất định về lĩnh vực khách sạn, có kinh nghiệm nghề nghiệp và phải được sát hạch thông qua phỏng vấn trực tiếp. Nếu được chấp thuận thì phải trải qua một quá trình thử việc trước khi ký hợp đồng chính thức. Trong quá trình sử dụng, những người quản lý này cũng được nhận xét đánh giá theo những tiêu chuẩn nhất định, nếu không đạt yêu cầu sẽ bị thải loại. Nếu đạt yêu cầu thì sau một thời gian nhất định sẽ được chuyển đến quản lý ở các khách sạn khác hoặc bố trí ở cương vị cao hơn.

## **II- PHONG CÁCH VÀ UY TÍN**

### **1. Phong cách làm việc của giám đốc**

Những người lãnh đạo các đơn vị kinh tế, các cơ quan nói chung và khách sạn nói riêng, muốn thành công phải chú ý đến

thái độ lãnh đạo của bản thân mình và thái độ của những người dưới quyền, nhân viên của mình. Nhiều người lãnh đạo đã tổng kết các phong cách lãnh đạo khác nhau và tùy thuộc vào những năm, tháng khác nhau. Có người nói rằng phong cách lãnh đạo để đạt thành công là "phong cách nền độc tài định hướng sẵn". Người khác lại phát biểu muốn thành công phải thực hiện phong cách dân chủ, như vậy mới phát huy được hết trí tuệ của tập thể. Về phong cách này Bác Hồ đã dạy "Dễ trăm lần không dân cũng chịu, khó vạn lần dân liệu cũng xong". Một Tổng giám đốc khách sạn đã phát biểu: "Cách quản lý của tôi trong 45 năm vừa qua tuy không thành công lắm, nhưng tôi đã trưởng thành". Điều này nói lên sự thành công trong lãnh đạo phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm. Trong phần này sẽ đề cập tới "người lãnh đạo phải xử sự như thế nào? Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng gì đến hoạt động chung của toàn khách sạn không? Lãnh đạo phải giải quyết tình huống như thế nào mới đạt hiệu quả tốt?".

### *1.1 Khái niệm về phong cách lãnh đạo*

Phong cách (tác phong) làm việc của người lãnh đạo là tổng thể các biện pháp, thói quen, cách cư xử đặc trưng mà người đó sử dụng trong giải quyết công việc hàng ngày, nhằm đạt hiệu quả cao.

Mỗi người lãnh đạo với những kiến thức nhất định, với những bản tính có sẵn, với những thói quen của mình sẽ có các biện pháp và cách cư xử trong công việc lãnh đạo hàng ngày. Chính vì vậy, trong thực tiễn thường gặp nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau, mỗi người lãnh đạo có những tác phong riêng: người sâu sát quân chúng, người nguyên tắc theo hệ thống, theo cấp bậc, người chủ yếu sử dụng mệnh lệnh, v.v... Trong khoa học quản lý đã tổng kết được những phong cách lãnh đạo cơ bản.

## 1.2 Những phong cách lãnh đạo cơ bản

Có một số phong cách lãnh đạo cơ bản thường gặp trong quản lý, đó là:

- Phong cách lãnh đạo độc tài và phong cách lãnh đạo dân chủ. Người lãnh đạo độc tài là người dùng quyền để áp đặt sự phục tùng các quyết định của mình đối với cấp dưới. Những người dưới quyền phải chấp hành mọi quyết định, chỉ thị và mệnh lệnh của cấp trên. Những người dưới quyền thường nghĩ họ chỉ là những túi đựng mệnh lệnh của cấp trên. Ví dụ: người bếp trưởng tự quyết định toàn bộ cách thức chuẩn bị và phương pháp chế biến các món ăn, các nhân viên phải phục tùng các chỉ thị của bếp trưởng trong công việc chuẩn bị cũng như chế biến. Hoặc khi có những bữa tiệc lớn, người chỉ huy nhà hàng sẽ quyết định cung cách phục vụ, các nhân viên phục vụ phải tuân theo lệnh của người chỉ huy. Đó là phong cách lãnh đạo độc tài. Trái với phong cách độc tài là phong cách lãnh đạo dân chủ, khi người chỉ huy và những người thuộc quyền đều tham gia ý kiến thảo luận trước khi đưa ra một quyết định. Nếu mức độ dân chủ cao, các quyết định được đưa ra để biểu quyết dựa trên nguyên tắc dân chủ nhưng có tập trung thông qua nguyên tắc thiểu số phải phục tùng đa số. Ví dụ: khi chuẩn bị một chương trình phục vụ đoàn khách đặc biệt, người chỉ huy trong khách sạn phải họp cùng các bộ phận để cùng bàn cách thức tổ chức, từ đó phân công trách nhiệm cho các bộ phận. Hoặc các bộ phận trong khách sạn họp bàn về bầu cá nhân tiên tiến xuất sắc phải tiến hành biểu quyết hoặc thông qua bỏ phiếu. Đó chính là phong cách lãnh đạo dân chủ.

Hai phong cách lãnh đạo độc quyền và dân chủ đại diện cho hai trường phái với hai cách giải quyết vấn đề khác nhau: người lãnh đạo với phong cách độc tài sẽ quyết định mọi chuyện trong

khi người lãnh đạo theo phong cách dân chủ áp dụng nguyên tắc nhất trí bằng biểu quyết. Đối với việc ban hành quyết định, ít khi dung hòa giữa hai phong cách lãnh đạo được, hoặc sử dụng phong cách này thì thôi sử dụng phong cách kia và ngược lại. Nhưng trong thực tế có những quyết định trong trường hợp này, thời gian này mang tính chất độc tài; ở thời điểm khác lại mang tính chất dân chủ, không nhất thiết lúc nào cũng trung thành một trường phái.

Vậy điều gì khẳng định đúng - sai trong phong cách độc tài hay dân chủ? Phải chăng phong cách này hữu hiệu hơn phong cách kia? Nhìn chung cả hai phong cách lãnh đạo đều có những ưu điểm và những nhược điểm.

*Ưu điểm và nhược điểm của phong cách lãnh đạo độc tài là:*

Lãnh đạo độc tài là một cách lãnh đạo có hiệu quả, có thể dự đoán trước được những nhu cầu cơ bản nhất thông qua công việc. Nhiều người trông chờ ở cấp trên của họ một sự quyết đoán, nếu ngược lại sẽ thể hiện những khiếm khuyết, thiếu sót. Lãnh đạo độc tài không mất nhiều thời gian, mọi vấn đề được giải quyết một cách nhanh chóng, người chỉ huy chỉ cần ra lệnh, vì vậy không phí thời gian để thảo luận. Đây là phong cách lãnh đạo dễ nhất và thông thường nhất đối các nhà lãnh đạo. Phong cách này được đánh giá là trung thực, thẳng thắn, không cố tình xâm phạm đến những vấn đề riêng tư của nhân viên. Tuy nhiên, phong cách này cũng có nhược điểm là triệt tiêu tính sáng tạo của mọi người.

*Những ưu và nhược của phong cách lãnh đạo dân chủ là:*

Những người đề xuất phong cách lãnh đạo dân chủ cho rằng sự tham gia của mọi người sẽ tạo ra sự nhất trí cao khi thực thi các quyết định và mọi người cảm thấy mình được lãnh đạo tôn trọng.

Thảo luận làm cho nhân viên phải động não, họ muốn thể hiện năng lực của mình đối với cấp trên thông qua sự tham gia đóng góp ý kiến và không phải vì vậy mà họ đánh giá cấp trên của họ không có khả năng hoặc năng lực kém. Chính vì vậy lãnh đạo dân chủ sẽ đem lại nhiều sáng kiến hơn và mang lại hiệu quả cao hơn. Lãnh đạo dân chủ trung thực hơn bởi có sự tôn trọng lẫn nhau và cấp trên cấp dưới hiểu nhau hơn. Bên cạnh đó cũng có những nhược điểm là nếu người lãnh đạo nhu nhược sẽ dẫn đến theo đuôi quần chúng và các quyết định đưa ra rất chậm chạp.

Tùy theo từng tình huống và từng trường hợp mà sử dụng phong cách lãnh đạo nào cho phù hợp. Vào thời điểm khẩn cấp, người lãnh đạo phải thể hiện sự độc tài. Nhưng trong nghiên cứu khoa học mà thành phần tham gia là các chuyên gia ở các lĩnh vực chuyên môn khác nhau thì phải có sự góp ý của nhiều người và dẫn đến việc biểu quyết chung của toàn nhóm. Không có một phong cách lãnh đạo nào lại luôn tỏ ra hiệu quả trong tất cả các tình huống. Hai nhân tố tác động đến sự hữu hiệu của phong cách lãnh đạo là tính cách cá nhân của nhân viên và bản chất công việc. Thông thường, nhân viên mang cái tôi vào công việc và muốn tự do hành động hoặc được tham gia ý kiến. Sự tham gia đóng góp ý kiến sẽ mang lại cho mọi người sự thoải mái trong công việc và nâng cao nhận thức của họ.

Thời gian cần thiết cho công việc cũng có ảnh hưởng tới mức độ tham gia và đóng góp ý kiến. Những người điều hành trong khách sạn như trưởng các bộ phận, thường có rất ít thời gian để có thể nhận định các khó khăn trong thực hiện và giải quyết các công việc, vì thế họ chỉ có thể giải quyết vấn đề bằng phong cách lãnh đạo độc quyền. Những người càng có vị trí cao trong tổ chức, càng ít sử dụng những yêu cầu và mệnh lệnh mang tính khẩn cấp, vì bản chất của các vấn đề này rất phức tạp, cần phải



có thời gian nghiên cứu, tìm hiểu cũng như thảo luận với những nhà chuyên môn, với các cơ quan liên quan. Các nhà lãnh đạo thành công phải là người độc tài trong trường hợp này nhưng lại dân chủ trong trường hợp khác và phải nhận thức được rằng không có một phong cách lãnh đạo nào đúng trong mọi trường hợp.

Những người lãnh đạo thiên về sử dụng phong cách độc quyền hoặc dân chủ tùy theo tính cách cá nhân của họ. Thường họ quan niệm phải xây dựng cơ nghiệp cho khách sạn nên phải quyết định những gì liên quan tới quyền lợi cao nhất cho khách sạn. Họ cũng hiểu được đầu vào và đầu ra trong kinh doanh của khách sạn, nên việc sử dụng phong cách lãnh đạo độc tài để phục vụ đúng sở thích của khách là đương nhiên ở những người lãnh đạo khách sạn.

- Ngoài hai phong cách lãnh đạo cơ bản trên còn có các phong cách lãnh đạo khác như phong cách tự do. Ở phong cách này, người lãnh đạo ít tham gia vào hoạt động của tập thể, thường ra mệnh lệnh cho cấp phó và để tập thể tự do làm việc theo mệnh lệnh, theo kế hoạch đã được định. Ưu điểm của phong cách này là tạo cho hệ thống được tự do hành động và tự do sáng tạo, nhưng cũng có nhược điểm là nếu không kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ, rất dễ đưa hệ thống tới chỗ đổ vỡ vì mạnh ai người đó làm. Phong cách khác nữa là phong cách phát hiện vấn đề về tổ chức. Ở đây, người lãnh đạo thường ít câu nệ về hình thức làm việc, mà luôn phát hiện các vấn đề mới để tổ chức thực hiện thành công những mục tiêu đã đặt ra.

**Tóm lại:** Lãnh đạo cần phải linh hoạt. Muốn thành công, người lãnh đạo không thể trong mọi trường hợp luôn có phong thái dân chủ hay độc tài, hay chỉ quan tâm đến nhân viên hoặc

chỉ quan tâm tới công việc. Trong từng trường hợp phải biết cách ứng xử cho phù hợp, đó là điều mà những người lãnh đạo muốn thành công cần phải ghi nhớ và thực hiện.

## 2. Uy tín của người lãnh đạo

Người lãnh đạo muốn thành công trong công việc không chỉ lựa chọn phong cách lãnh đạo hợp lý mà còn phải tạo dựng được uy tín của mình trước cán bộ nhân viên. Muốn có uy tín, trước hết người lãnh đạo phải tạo được chữ *tín* sau đó mới tạo được *uy*. Vậy thế nào là uy tín và làm thế nào để tạo dựng được uy tín? Trong cuốn "*Phép làm tướng*" của Khổng Minh do Bác Hồ dịch để đào tạo cán bộ quân sự đã viết:

"Nhờn với quân thì không được người ta tận tâm, nhờn với binh sĩ thì không được người ta tận lực. Cho nên phải lấy lòng người, thưởng - phạt nghiêm minh, phải có văn, có võ, có cứng, có mềm, phải có lễ nghĩa, phải khuyên học hành. Khi tĩnh như cá chìm, khi động như heo nhảy, lúc tiến nhanh như mưa gió, khi thoái thì im như núi mòn, nhằm đánh thì như con đieu (nhắm chỗ yếu mà đánh), tiến công thì như con cọp. Bất địch phải hàng rồi lại dùng nó lấy lợi làm môi địch, làm cho địch rối loạn rồi đánh nó, mình nhẫn nại để làm cho địch kêu căng, cẩn thận với địch để làm nó ly tán.

Ta giúp đỡ những người bị địch làm thiệt hại, ta năn nỉ những người bị địch đe dọa, ta giúp những người oan ức. Ta thân với những người có mưu trí, xa những người dèm pha, chớ kiêu ngạo, chớ cậy thế, chớ khinh địch. Kế hoạch sẵn sàng rồi mới động tác, biết chắc thắng lợi rồi mới đánh. Đánh được của cải thì thưởng cho lính, phát cho dân, ta chớ bỏ túi. Làm như thế là hiểu kinh nghiệm thì bộ đội ai cũng ham đánh, ai cũng không sợ chết".

Thông qua những điều trên, có thể thấy uy tín có hai nguồn gốc, đó là uy tín chính thức và uy tín cá nhân. Uy tín chính thức là do được tuyển chọn, có quyết định đề bạt và bổ nhiệm. Uy tín cá nhân là do quá trình tự rèn luyện của bản thân. Đây mới chính là uy tín thật của người lãnh đạo và nó đóng vai trò quyết định cho sự thành công của người quản lý.

Để tạo lập được uy tín, các nhà quản lý cần phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Nhanh chóng tạo được thắng lợi ban đầu. Thực tế là "vạn sự khởi đầu nan", trong bước đi ban đầu cần tạo ra những thắng lợi để tạo ra niềm tin cho dù đó là những thắng lợi nhỏ.

- Tạo ra sự nhất trí cao độ trong doanh nghiệp.

- Phải đi theo con đường sáng sủa, tránh mọi thủ đoạn xấu xa.

- Không được nói dối, đã hứa phải thực hiện.

- Biết sử dụng tốt cán bộ giúp việc.

- Mẫu mực về đạo đức, được quần chúng tin tưởng.

Nhằm đạt được uy tín thực tế, người quản lý phải tự đấu tranh với những uy tín giả tạo thường được gọi là: uy tín quyền uy, uy tín công thân, uy tín mua chuộc và uy tín xuê xoa.

Để gìn giữ được uy tín, đòi hỏi người quản lý phải luôn rèn luyện 3 chữ: **Tâm, Trí, Tín.**

**Tâm** có nghĩa là tấm lòng, sự nhiệt tình, tâm huyết với nghề nghiệp, là sự thương yêu, bao dung và độ lượng với cấp dưới, với đồng nghiệp. Tâm còn có nghĩa là sự tận tụy với công việc, với kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh, không tham ô lãng phí, thực hiện dân chủ và công bằng trong cơ quan.

**Trí** là trình độ chuyên môn và sự giao tiếp của người quản lý. Họ phải hiểu sâu sắc các lĩnh vực, nhạy bén với điều kiện và môi trường kinh doanh. Chấp nhận cạnh tranh và tìm mọi biện pháp chiến thắng trong cuộc cạnh tranh, đem lại lợi nhuận cao nhất cho doanh nghiệp.

**Tín**, trước hết là uy tín đối với những người lao động dưới quyền trong doanh nghiệp, đồng thời tín với bạn hàng trong nước và nước ngoài. Không giữ được chữ tín sẽ là tự sát trong cuộc cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt là trong ngành kinh doanh dịch vụ.

Bên cạnh đó, người quản lý phải rèn luyện kỹ năng kinh doanh. Kỹ năng này được thể hiện trong bốn tố chất của con người:

- Có tham vọng trong kinh doanh: không an phận thủ thường, không chấp nhận hoàn cảnh hiện tại, luôn luôn phấn đấu đưa doanh nghiệp đạt mục tiêu cao hơn.

- Chấp nhận rủi ro: trong kinh doanh việc xảy ra rủi ro là khó tránh khỏi. Có bốn loại rủi ro chính trong hoạt động kinh doanh, đó là: rủi ro về tài chính, rủi ro về sự nghiệp, rủi ro trong gia đình và rủi ro trong tâm lý. Trước những sự rủi ro trên đòi hỏi người quản lý phải chấp nhận để vươn lên.

- Có lòng tự tin: Đây là một đặc tính quan trọng của người quản lý, phải thấy trước những khó khăn thử thách, chấp nhận rủi ro, nhưng luôn luôn chủ động, tin tưởng vào khả năng của mình để sẵn sàng vượt qua.

- Có đạo đức trong kinh doanh: Người quản lý phải kết hợp hài hoà các lợi ích: tập thể, xã hội, người lao động, các bạn hàng.

**Tóm lại:** Khi đất nước ta chuyển sang cơ chế thị trường, đòi hỏi phải có một đội ngũ những người quản lý năng nổ nhiệt tình,

tài ba và luôn luôn tìm tòi đổi mới, sáng tạo. Thực tế đã khẳng định rằng chính thị trường sẽ sản sinh ra các nhà quản lý tài ba và những thông tin của chương vừa qua phần nào khẳng định nhận định đó.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Cán bộ trong quản trị kinh doanh khách sạn là gì? Hãy nêu vị trí, vai trò và trách nhiệm của cán bộ quản trị kinh doanh khách sạn?

2. Cán bộ trong quản trị kinh doanh khách sạn phải đáp ứng yêu cầu nào? Theo anh (chị) yêu cầu nào là quan trọng nhất? Vì sao?

3. Hãy nêu các phong cách lãnh đạo chủ yếu của người giám đốc? So sánh ưu nhược điểm của hai phong cách cơ bản?

4. Thế nào là uy tín của người giám đốc? Muốn tạo được uy tín, người giám đốc phải rèn luyện như thế nào?

## **Chương V**

### **QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN**

Quản trị nhân sự trong khách sạn là một trong những nhiệm vụ quan trọng và khó khăn của một khách sạn. Nếu một khách sạn có 1.000 buồng thì phải tiếp nhận và điều hành ít nhất 1.200 nhân viên, phải phân bố lực lượng sao cho phù hợp với cơ cấu tổ chức của khách sạn, phải đảm bảo chất lượng dịch vụ cao trong toàn khách sạn cũng như trong từng bộ phận. Đây không phải là công việc nhỏ và dễ dàng, đặc biệt đối với các khách sạn ở các khu du lịch có tính chất thời vụ cao.

Quản trị nhân sự trong khách sạn nói riêng và trong doanh nghiệp nói chung bao gồm một hệ thống những phương pháp nhằm xác định kế hoạch tuyển chọn nhân sự theo một cơ cấu hợp lý: sắp xếp, bố trí, sử dụng, duy trì, phát triển nguồn nhân lực, cải thiện môi trường lao động, điều kiện làm việc, tạo động lực kích thích người lao động phát triển toàn diện, nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

#### **I - VAI TRÒ, NỘI DUNG VÀ NGUYÊN TẮC TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ**

##### **1. Vai trò của quản trị nhân sự trong khách sạn**

Mục tiêu của quản trị nhân sự khách sạn là cung cấp một lực lượng lao động đảm bảo về số lượng và chất lượng trong mọi thời

điểm kinh doanh. Trong lĩnh vực khách sạn, hàng năm đòi hỏi phải tuyển dụng số lượng lao động tương đối lớn, nhằm thay thế cho những người nghỉ việc hoặc chuyển sang lĩnh vực khác. Nhiều công trình nghiên cứu đã cho thấy các khách sạn ở những thành phố lớn (ở Châu Âu) mỗi năm phải tuyển 33% số lượng nhân viên mới thay thế cho những người bỏ việc. Chính vì vậy công tác tuyển dụng trong khách sạn, sắp xếp nhân viên mới diễn ra liên tục nhằm đảm bảo cho hoạt động chung của cả khách sạn thành công.

## **2. Nội dung của quản trị nhân sự trong khách sạn**

Công tác quản trị nhân sự trong khách sạn nhằm mục đích hoạch định nguồn nhân sự trên cơ sở phân tích môi trường bên trong, môi trường bên ngoài và mục tiêu phát triển của khách sạn; tiến hành thu thập, tuyển chọn, huấn luyện, bố trí và sử dụng nhân sự; thực hiện các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực như việc đào tạo, tạo môi trường làm việc, cải tiến phương pháp làm việc, đánh giá nhân sự và đề bạt nhân sự.

## **3. Những nguyên tắc của quản trị nhân sự**

Đối với mỗi khách sạn, từng thời kỳ kinh doanh khác nhau có thể vận dụng những phương pháp, hình thức quản trị nhân sự khác nhau và thích hợp với hoàn cảnh cụ thể, nhưng vẫn phải tuân theo những nguyên tắc cơ bản sau:

- Đảm bảo cung cấp đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cho khách sạn trong mọi thời điểm.

- Đảm bảo chuyên môn hóa kết hợp với trang bị những kiến thức tổng hợp.

- Phối hợp chặt chẽ giữa phân công lao động và hợp tác lao động.

- Sử dụng lao động phải trên cơ sở đào tạo và thường xuyên bồi dưỡng trình độ chuyên môn, ngoại ngữ.

- Phải đảm bảo tốt mối quan hệ giữa cống hiến và hưởng thụ của người lao động.

- Phải kết hợp thưởng, phạt vật chất và tinh thần một cách công bằng và nghiêm minh để giữ kỷ luật lao động.

## **II- HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN**

Hoạch định nhân sự trong khách sạn là một quá trình xác định có hệ thống những yêu cầu về số lượng cũng như chất lượng lao động theo cơ cấu nghề để đáp ứng nhu cầu của các bộ phận trong hoạt động kinh doanh.

### **1. Quy trình hoạch định nguồn nhân sự**

#### *1.1 Những cơ sở hoạch định*

Quy trình hoạch định nguồn nhân sự của khách sạn trong từng giai đoạn kinh doanh phụ thuộc vào sự tác động của môi trường vĩ mô như: đường lối, chính sách, cơ chế quản lý của Nhà nước, điều kiện chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội của khu vực và thế giới, môi trường cạnh tranh và điều kiện, hoàn cảnh thị trường v.v...; và môi trường vi mô là các yếu tố nội tại của khách sạn như: điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật, vốn kinh doanh, quan hệ bạn hàng, các loại hình dịch vụ, công suất sử dụng buồng, phòng, số ngày khách nghỉ tại khách sạn, cơ cấu nguồn khách... Căn cứ vào những cơ sở trên để hoạch định nguồn nhân sự, các khách sạn phải dựa vào những căn cứ sau:



- Chiến lược kinh doanh của khách sạn: khách sạn sẽ phát triển theo hướng nào, tăng nhanh nguồn khách đến khách sạn để nâng cao công suất sử dụng buồng, phòng. Đa dạng hóa cơ cấu nguồn khách hay định hướng theo một nguồn khách nhất định. Đa dạng hóa dịch vụ bổ sung phục vụ khách. Dự kiến doanh thu và hiệu quả kinh tế.

- Số lượng lao động cần bổ sung, thay thế về mặt cơ cấu như bổ sung thay thế bao nhiêu lao động trong khâu phục vụ bàn, khâu pha chế đồ uống, khâu chế biến món ăn v.v... Chất lượng lao động của đội ngũ bổ sung, thay thế như thế nào, bậc mấy, theo nghiệp vụ chuyên môn nào, phục vụ được đối tượng nào...

- Việc ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật và chuyển giao công nghệ vào quá trình kinh doanh như thế nào? Ví dụ việc sử dụng các trang thiết bị kỹ thuật hiện đại vào khâu chế biến như: lò vi sóng, máy hấp... hoặc các trang thiết bị của khâu làm buồng, khâu lễ tân, việc sử dụng vi tính vào khâu quản lý. Tất cả những điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc hoạch định nguồn nhân sự.

- Năng lực tài chính của khách sạn: nếu năng lực tài chính của khách sạn tốt sẽ là tiền đề không chỉ cho việc mở rộng hoạt động kinh doanh, mà cả cho việc hoạch định nguồn nhân sự cũng như việc tuyển chọn nhân sự.

Mặt khác, việc hoạch định nhân sự của khách sạn cũng cần phải dựa vào việc phân tích những đặc điểm của thị trường lao động. Thị trường lao động là thị trường cao cấp, đáp ứng yếu tố quan trọng nhất trong các yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh. Trong thị trường này bao gồm các yếu tố cung - cầu được thỏa mãn thông qua giá trị sức lao động của mỗi loại lao động nhất định. Thị trường lao động có những đặc điểm cơ bản sau:

- Mang tính cạnh tranh gay gắt, đặc biệt trong lĩnh vực khách sạn. Ở các nước có nền kinh tế phát triển, hoạt động khách sạn phát triển mạnh, thị trường lao động cũng là thị trường cạnh tranh không hoàn hảo, điều này xuất phát từ sự độc quyền của cả hai phía: nguồn cung cấp lao động và những người sử dụng lao động.

- Xuất phát từ sự phân công lao động trong xã hội, có nhiều nghề trong ngành khách sạn. Ví dụ: trong khâu chế biến các món ăn không chỉ có việc chế biến các món ăn chính theo đặc trưng của từng vùng, mà trong tất cả các món này đều có những tính chất riêng được cụ thể hóa cho từng đối tượng. Để chế biến được những món tráng miệng như bánh ngọt hay kem cũng là một trong những nghề đặc biệt. Những nghề này đòi hỏi kinh nghiệm, hình thức, nội dung, thời gian đào tạo khác nhau.

- Thị trường lao động cũng chịu sự chi phối của nhiều yếu tố như: kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, điều kiện tự nhiên, yếu tố tâm lý...

- Thị trường lao động chịu sự quản lý vĩ mô của nhà nước thông qua các chính sách phát triển kinh tế, cơ cấu kinh tế hiện tại cũng như trong tương lai, hiến pháp và hệ thống luật pháp về lao động...

### *1.2 Quy trình hoạch định nguồn nhân sự*

Thông qua việc nghiên cứu, phân tích đầy đủ các yếu tố vĩ mô cũng như vi mô, việc hoạch định nguồn nhân lực được thực hiện theo một quy trình 4 bước:

*Bước 1: Xác định nhu cầu và khả năng nhân sự.*

Trong bước này phải xác định được nhu cầu nguồn nhân sự theo một cơ cấu lao động tối ưu về số lượng, chất lượng, đặc

điểm từng loại lao động cần có (trực tiếp và gián tiếp) cho từng nghề, sau đó tổng hợp chung cho toàn khách sạn.

*Bước 2:* Để kế hoạch tuyển dụng lao động đáp ứng đủ nhu cầu, các khách sạn cần tính toán khả năng nhân sự sẵn có, khả năng này được xác định dựa vào việc thống kê, đánh giá đội ngũ lao động hiện tại về số lượng, chất lượng. Loại trừ những biến động dự kiến trước được như: về hưu, thuyên chuyển, đề bạt, đi đào tạo bồi dưỡng..., khách sạn sẽ tính toán được khả năng cân đối giữa nhu cầu và khả năng nhân sự.

*Bước 3:* Xây dựng các chính sách và kế hoạch thực hiện các chính sách gắn liền với việc cải tiến hệ thống tổ chức, sắp xếp bố trí lao động hợp lý, các chính sách về xã hội đối với người lao động, bồi dưỡng đào tạo, hưu trí, đề bạt và thuyên chuyển. Kế hoạch này thường được chia ra làm 2 loại:

- Thiếu lao động: Thiếu lao động có thể xảy ra hai hình thức, thiếu về số lượng thì cần có kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài, thiếu về chất lượng thì cần có kế hoạch bố trí sắp xếp lại, thuyên chuyển, đào tạo, bồi dưỡng.

- Thừa lao động: Phải hạn chế tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động, nghỉ tạm thời, cho nghỉ chế độ sớm.

*Bước 4:* Kiểm soát và đánh giá.

Mục đích của bước này là kiểm tra lại việc thực hiện các mục tiêu, nội dung đã được hoạch định trong kế hoạch nhân sự; đánh giá tiến trình, mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn từ đó điều chỉnh kế hoạch sao cho phù hợp.

## **2. Tuyển chọn nhân viên**

Tuyển chọn nhân viên là quá trình tìm người phù hợp để giao phó một nhiệm vụ, một công việc chưa có người phụ trách.

Nhiệm vụ của khách sạn là cung cấp cho khách những dịch vụ có chất lượng cao. Để thực hiện thành công việc này, khách sạn phải tuyển chọn một lực lượng nhân viên có nhiệt tình, cầu tiến bộ, năng động và phục vụ khách chu đáo, ân cần. Chính vì vậy việc bố trí nhân viên thích hợp với công việc của họ là bước quan trọng đầu tiên trong việc tạo ra các dịch vụ phục vụ khách hàng với chất lượng cao.

### *2.1 Phác họa công việc*

Một trong những vấn đề cốt lõi của tổ chức là chuyên môn hóa trong công việc, nhưng vấn đề chính của chuyên môn hóa lại là phác họa công việc. Nhân viên có hiểu được vị trí làm việc của mình thì mới chủ động, sáng tạo trong công việc, làm việc mới có hiệu quả, ngược lại khi họ không biết rõ việc của mình thì công việc sẽ trở nên buồn chán. Các nhà khoa học đã phát hiện ra 5 yếu tố là động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc, đó là:

- Sự khác nhau về kỹ năng, loại hình công việc hoặc trang thiết bị cần có cho nhân viên sử dụng trong 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, hay đối với công việc của người khác.

- Khả năng của nhân viên thấy được kết quả công việc của họ làm.

Người quản lý trong phạm vi quyền hạn của mình, phải biết cách điều chỉnh và dung hòa các yếu tố trên để áp dụng vào việc bố trí công việc, nhằm thúc đẩy nhân viên hoàn thành nhiệm vụ. Không phải chỉ giản đơn là soạn thảo nhiệm vụ và giao trách

nhiệm cho nhân viên, mà điều quan trọng đối với người quản lý là phải tìm cách tốt nhất tạo động lực làm việc cho nhân viên. Người quản lý không những phải nghiên cứu và rút ra thao tác hợp lý nhất để áp dụng một cách khoa học trong công việc của nhân viên nhằm cải tiến chuyên môn, mà còn phải chú ý tới nhu cầu tâm lý của nhân viên. Ngày nay quan niệm "năng suất phụ thuộc vào con người" đã làm cho các nhà quản lý thấy được rằng để thực hiện tốt công việc, phải xét tới nhu cầu của người lao động.

Đối với môi trường khách sạn lại càng phải quan tâm nhiều hơn đến nhân viên, vì ở đó nhân viên và khách thường xuyên tiếp xúc với nhau, nhân viên thường phải tự thân hoạt động dịch vụ cung cấp cho khách, điều này làm cho nhân viên cảm thấy mình quan trọng hơn.

Các nhà quản lý phác họa công việc theo chức danh của từng người thực hiện, nêu rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, giờ giấc làm việc và phải chuẩn hóa các thao tác trong quá trình thực hiện công việc.

## *2.2 Tuyển chọn nhân viên*

Quá trình tuyển chọn nhân viên được thực hiện thông thường qua 3 bước: tuyển chọn, tiếp nhận và bố trí công việc. Quá trình này phải xem xét cẩn thận đến nhu cầu của khách sạn, căn cứ trên các đặc tính của công việc cần được bổ sung người. Trong quá trình tuyển chọn phải quan tâm tới thị trường lao động và luật pháp về lao động đang hiện hành ở địa phương để điều chỉnh các hoạt động tuyển chọn.

- Nguồn tuyển chọn: Khách sạn tuyển chọn nhân viên từ nhiều nguồn khác nhau như: qua công ty tư vấn, môi giới, giới thiệu việc làm, qua sự giới thiệu của nhân viên cũ, qua quảng cáo

tuyển người trên các phương tiện thông tin đại chúng, qua tuyển dụng ở các trường... Mục đích của việc tuyển chọn qua nhiều nguồn khác nhau là để kịp cung ứng số lượng nhân viên đủ tiêu chuẩn vào các vị trí mà khách sạn đang cần.

- Tiếp nhận nhân viên: Tiếp nhận nhân viên "đúng người đúng việc" là hết sức quan trọng đối với khách sạn, còn hơn cả việc kinh doanh, vì người phục vụ mang tính nhân bản. Nhân viên phải biết đón tiếp khách một cách thân thiện, và với tấm lòng hiếu khách. Khách sạn không chỉ tìm nhân viên phục vụ mà còn tìm khách để tiếp đãi. Việc tiếp xúc thường xuyên với khách lại do các nhân viên thực hiện nên vai trò của nhân viên khách sạn đặc biệt quan trọng. Các chuyên gia của Mỹ đã nêu ra 3 yếu tố chính đưa đến thành công trong việc liên hệ với khách hàng cao cấp là: có lòng tự trọng, có kiến thức xã hội rộng, rộng lượng trong quan hệ xã hội.

Những yếu tố cá nhân trên thường xuyên được áp dụng trong công việc của khách sạn. Nếu không có lòng tự trọng thì khó có thể thân thiện với khách hàng. Những kiến thức xã hội và khả năng giao tiếp bằng ngôn ngữ tạo nên bầu không khí thân mật, gần gũi giữa khách và nhân viên. Sự cảm thông trong quan hệ xã hội là rất cần thiết, nó giúp nhân viên có thể tiếp đãi người khách thứ 100 đến khách sạn vào cuối giờ làm việc cũng nồng nhiệt như đón tiếp người khách đầu tiên trong ngày.

Một chuyên gia nổi tiếng trong lĩnh vực dịch vụ của trường Harvard, James Haskett, đã tổng kết những nghiên cứu về đặc tính của những nhân viên đã thành công trong việc thường xuyên tiếp xúc với khách là: "Sự linh hoạt, sự nhẫn nại, khả năng quan sát, ứng xử tình huống và đồng cảm với khách hàng". Sự đồng cảm với khách hàng quan trọng hơn tuổi tác, trình độ học vấn, kiến thức và kỹ năng bán hàng. Các nhà kinh doanh khách sạn

cũng như các nhà khoa học đều khẳng định tuyển chọn được nhân viên với những đặc tính trên rất khó.

Đi đến quyết định tuyển dụng nhân viên, ngoài việc nghiên cứu hồ sơ để tìm hiểu thông tin về các ứng cử viên, về quá trình làm việc, trình độ học vấn, nguyện vọng về quyền lợi cá nhân, thì người đứng ra tuyển dụng còn phải phỏng vấn trực tiếp các ứng cử viên. Việc phỏng vấn được thực hiện qua 2 vòng sơ khảo và vòng chung khảo. Vòng sơ khảo do phòng nhân sự thẩm vấn, vòng chung khảo do giám đốc bộ phận mà ứng cử viên muốn xin vào phỏng vấn. Việc phỏng vấn là quan trọng nhưng đôi khi thiếu khách quan, vì có thể người phỏng vấn thiếu kinh nghiệm, hoặc có thành kiến, hoặc quá quan tâm đến những vấn đề không liên quan tới công việc của ứng cử viên sẽ làm. Mặt khác, ứng cử viên mong muốn có việc làm có thể có những trò ranh mãnh để đánh lừa người phỏng vấn.

- Huấn luyện và phát triển nhân viên: Sau khi được tiếp nhận vào khách sạn, các nhân viên mới phải trải qua một giai đoạn huấn luyện với công việc thực tế. Việc huấn luyện và phát triển nguồn nhân sự đóng vai trò sống còn trong việc thực hiện kế hoạch chiến lược của khách sạn, chủ yếu nhằm vào việc phục vụ khách hàng. Nhờ vào việc huấn luyện và đào tạo mà nhân viên biết cách phục vụ khách hàng tốt hơn. Công tác này không chỉ giành cho những nhân viên mới được tuyển dụng mà còn cho cả những nhân viên cũ bởi vì họ phải được thường xuyên rèn luyện, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp để theo kịp được với nhu cầu của khách hàng.

- Đánh giá quá trình công tác: Khó khăn chính trong việc đánh giá quá trình công tác của nhân viên là phải biết được hiệu quả thực hiện từng công việc của họ. Một số công việc hay một vài công đoạn của công việc có thể đánh giá cụ thể như: thu dọn

được bao nhiêu buồng, làm thủ tục cho bao nhiêu khách trong 1 ca, phục vụ được bao nhiêu xuất ăn trong 1 ca... Cùng với số lượng này phải kèm các tiêu chuẩn: chính xác, an toàn và chất lượng. Việc dựa vào số lượng để đánh giá thì tương đối dễ dàng, nhưng còn vô vàn sự việc xảy ra khi nhân viên tiến hành công việc: nhân viên phục vụ bàn có thể phục vụ được số khách theo định mức nhưng thái độ phục vụ lại không tốt, hoặc một nhân viên lễ tân có thể làm đúng các thủ tục, quy trình phục vụ khách nhưng lại hết sức lạnh nhạt với khách... Chính vì vậy, việc đánh giá hiệu quả của công việc không chỉ căn cứ vào số lượng mà phải đánh giá cả chất lượng, đó là lòng hiếu khách và thái độ phục vụ của nhân viên. Có nhiều phương pháp đánh giá nhân viên như: dựa vào phong cách và ứng xử hoặc thông qua “hành vi thái độ trong thao tác” khi nhân viên làm việc để xếp loại nhân viên... Một phương pháp khác là đánh giá nhân viên thông qua sự nhận xét của khách.

Tóm lại, muốn đánh giá kết quả công tác của nhân viên phải dựa vào thành công của khách sạn đã đạt được, vì đó là điều quan trọng nhất đối với khách sạn.

- Lương của nhân viên: Vai trò của nhân viên được thể hiện qua việc thực hiện công việc được giao, qua phẩm chất và trách nhiệm của họ. Để xác định mức lương, phải đánh giá chính xác công việc của nhân viên thực hiện ở khách sạn. Biết giá trị công việc, nắm được thông tin về khung lương cho mỗi loại công việc trên thị trường lao động của ngành khách sạn sẽ giúp việc xác định mức lương cho mỗi loại công việc và dự thảo chính sách lương hợp lý. Một chính sách lương hợp lý phải dựa vào kỹ năng công việc của từng nhân viên và giá trị công việc theo thị trường lao động ở địa phương. Khách sạn quyết định mức lương cao hay thấp hơn mức thị trường lao động phổ biến tùy thuộc vào giá trị



công việc, vào chiến lược tuyển dụng nhân viên và vào các dịch vụ cung cấp cho khách của khách sạn.

**Kết luận:** Khi có trách nhiệm về quản lý khách sạn, người quản lý sẽ có suy nghĩ hoàn toàn mới về hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân sự phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Trong ngành khách sạn, số lượng và chất lượng của đội ngũ nhân sự sẽ quyết định đến sự thành bại của hoạt động kinh doanh. Trong quá trình thực hiện phải luôn quan tâm đến việc đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên cho lực lượng lao động, đánh giá công việc chính xác và có chế độ đãi ngộ thỏa đáng.

### **CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Hãy nêu vai trò, nội dung và những nguyên tắc của quản trị nhân sự trong khách sạn?
2. Quy trình hoạch định nguồn nhân sự trong khách sạn phải dựa vào những căn cứ nào? Quy trình này được thực hiện theo mấy bước?
3. Những bước chính trong quá trình tuyển chọn nhân viên trong khách sạn? Những đặc điểm cá nhân của nhân viên đối với khách hàng là gì?
4. Hãy phác họa một mẫu đánh giá chất lượng của nhân viên trong từng khâu ở khách sạn?