

# LỜI MỞ ĐẦU

Trong cuộc đời mỗi người ai cũng có những ước mơ và mục tiêu phấn đấu cho riêng mình. Có người ước mơ trở thành một nhà ngoại giao tài ba, một doanh nhân lớn, một giám đốc điều hành hay trở thành một diễn viên, một ca sĩ, một người mẫu, một nhà thiết kế thời trang tên tuổi. Nhưng cũng có những người chỉ đơn giản ước mơ trở thành một đầu bếp nổi



tiếng khắp thế giới hay một nhà quản lý, làm việc trong các công ty hay các nhà hàng, khách sạn cao cấp. Và có những ước mơ trở thành hiện thực, nhưng cũng có những ước mơ vẫn mãi chỉ là ước mơ.

Theo Khảo sát của Hội đồng Du lịch thế giới (WTTC), Việt Nam là nước đứng thứ tư trong danh sách các nước có lượng khách du lịch tăng nhiều nhất. Việt Nam sẽ là một trong 10 điểm đến du lịch năng động nhất trong thập kỷ tới. Năm 2007, Việt Nam đã đón 4,2 triệu lượt khách du lịch nước ngoài, mục tiêu của năm 2010 là hơn 6 triệu lượt người

Sự phát triển của ngành Du lịch kéo theo sự phát triển của ngành công nghiệp Khách sạn-Nhà hàng! Chúng ta đang đứng trước cơ hội rất lớn nhưng cũng gặp nhiều thách thức, đặc biệt là nguồn nhân lực (Nguồn: Tổng cục Du lịch, có đến 50% lao động trong ngành Du lịch, Nhà hàng –



Khách sạn chưa qua trường lớp đào tạo). Chính vì vậy, việc phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của ngành Du lịch và Quản lý Khách sạn đang trở thành vấn đề cấp bách.

## PHẦN I

# MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA MỘT KHÁCH SẠN

### I.1. MÔ HÌNH TỔ CHỨC

Khách sạn được chia theo chức năng thành 5 bộ phận riêng biệt: phòng, các nhà hàng & quầy uống, kế toán, tiếp thị thương mại và nhân sự. Các trưởng bộ phận này báo cáo trực tiếp trên GM. Mỗi bộ phận được chia ra thành các tổ chuyên trách nhỏ. Việc phân nhỏ 5 bộ phận lớn thể hiện sự chuyên môn hóa công việc cao hơn do đó kiến thức các kỹ năng của nhân viên trong mỗi đơn vị nhỏ cũng sâu hơn.

#### A. Bộ phận phòng:

Bộ phận phòng thực hiện chức năng cho thuê phòng của khách sạn. Khách đăng ký phòng phải được tiếp nhận, tình hình phòng trống, phòng có khách phải được cập nhật hằng ngày.



Khách phải được trả lời ngay qua thư từ hoặc qua điện thoại. Khi khách ở khách sạn, vệ sinh sạch sẽ các khu vực công cộng cũng như khu vực tiền sảnh phải được

*phan quang thoai*

bảo đảm. Nếu khách có thắc mắc gì, phải được giải quyết ngay. Đây là một số chức năng quan trọng của các bộ phận phòng. Để thực hiện, bộ phận phòng được chia thành một công việc chuyên sâu hơn. Trong nhiều trường hợp, các đơn vị nhỏ này cũng được xem như các bộ phận phòng ban:

- **Bộ phận giặt ủi (Laundry):** Trong một khách sạn 500 phòng có quy mô rất lớn, chịu trách nhiệm giặt sạch và ủi tất cả quần áo của khách, khăn màn của khách sạn và đồng phục của nhân viên. Chức năng của nó rất chuyên sâu nên ít khi những người có kiến thức về kỹ năng trong hoạt động giặt ủi lại chuyển sang các lĩnh vực hoạt động khác của khách sạn.

- **Bộ phận tiền sảnh (Front-office):** Tiếp đón khách khi khách đến khách sạn để làm thủ tục đăng ký và trả phòng. Các điện thoại viên của khách sạn và các chức năng thông tin liên lạc phục vụ khách đều nằm ở bộ phận Front-office. Nhân viên phụ trách hành lý của khách cũng thuộc bộ phận này.

- **Tổ đặt phòng (Reservations):** Tiếp nhận khách và theo dõi chặt chẽ các phòng được đăng ký trước ở khách sạn.

- **Bộ phận tăng phòng:** Chịu trách nhiệm lau dọn phòng ở của khách sạn và các nơi công cộng trong khách sạn.

- **Bộ phận bảo vệ:** Phụ trách bảo đảm an toàn cho khách.

- **Bộ phận kỹ thuật:** Phụ trách về việc vận hành và bảo trì toàn bộ cơ sở vật chất của khách sạn, bao gồm: Điện, cơ khí, hệ thống sưởi, máy điều hòa không khí, bơm, thực hiện những sửa chữa nhỏ và tu bổ trang thiết bị.

Trong bộ phận phòng có rất nhiều công việc phụ thuộc lẫn nhau, vì thế rất cần sự điều phối chặt chẽ các hoạt động giữa các đơn vị nhỏ.

Giữa bộ phận tiền sảnh (Front-office) và bộ phận đặt phòng có mối liên hệ mật thiết. Mỗi ngày tổ đặt phòng (Reservations) phải thông báo trước cho bộ phận tiền sảnh (Front-office) số phòng trống để bảo đảm việc luôn cập nhật hóa số

phanquangthoi@yahoo

lượng phòng trong tình trạng sẵn sàng có thể cho thuê. Ngược lại, bộ phận tiền sảnh (Front-office) phải cho tổ đặt phòng biết số khách tự đến thuê phòng (họ là những người không đặt phòng trước).

Tương tự như thế, giữa bộ phận tiền sảnh (Front-office) và bộ phận phục vụ phòng (Housekeeping) cũng có những mối liên hệ. Các thông tin về tình hình phòng ốc phải có hai chiều: Khi khách làm thủ tục trả phòng (check-out), bộ phận tiền sảnh (front-office) phải thông báo cho bộ phận phục vụ phòng (housekeeping) để bộ phận này lau dọn phòng. Mỗi khi căn phòng được lau dọn xong, Housekeeping phải thông báo cho bộ phận tiền sảnh để họ có thể cho khách thuê. Đó là ví dụ về hình thái quan hệ hỗ tương. Các mắc xích khác trong bộ phận phòng minh họa cho hình thái phụ thuộc liên tục, diễn ra khi đầu ra của một đơn vị kia.

Cũng như thế, bộ phận phòng không thể cung cấp một phòng đủ tiêu chuẩn cho khách nếu bộ phận giặt ủi không cung cấp đủ khăn sạch hoặc drap trải giường.

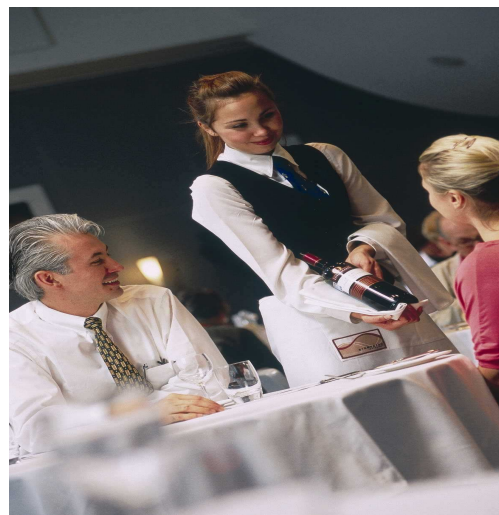
Một ví dụ khác liên quan đến sự truyền đạt cho nhau những thông tin từ bộ phận này qua bộ phận khác: Bộ phận kỹ thuật không thể nào thay thế một công tắc đèn bị hỏng trong phòng khách nếu bộ phận các tầng phòng không thông báo.

Đó là những ví dụ mối phụ thuộc hỗ tương và liên tục tồn tại giữa các đơn vị riêng lẻ trong bộ phận phòng. Để quản lý một cách hiệu quả trong trường hợp có những mối phụ thuộc trên, đòi hỏi kế hoạch, thủ tục, chương trình hành động phải được tiêu chuẩn hóa và thời gian được quy định rõ ràng. Việc phối hợp giữa các đơn vị ấy phải thường xuyên liên hệ trực tiếp với nhau.

### **B. Các nhà hàng và quầy uống**

Nhớ rằng bộ phận phục vụ thức ăn đóng một vai trò rất lớn đối với nguồn lợi nhuận của khách sạn và người quản lý thành

*phan quang thoi*



phanquangthoai@yahoo

công có thể được xem là một nhân tố đi đầu quyết định các bước tiếp theo trong sự nghiệp. Khi nhà hàng khách sạn có quy mô lớn để đáp ứng nhu cầu cho thực khách thì có sự chuyên môn hoá nhân viên sẽ tăng thành quả lao động. Nhưng khi phức tạp phương cách tốt nhất để chuyên môn hoá đội ngũ công nhân của mình thì vấn đề chia ra thành bộ phận được đặc biệt chú trọng. Hầu hết các nhà hàng chọn việc phân bộ phận như sau: chuẩn bị thức ăn và phục vụ thức ăn là hai bộ phận chức năng riêng biệt. Đây là phương pháp rất hợp lý và thiết thực cho vấn đề tổ chức. Có nhiều công việc khác nhau được thực hiện khi sửa soạn và phục vụ thức ăn, hay có thể nói chức năng của hai hoạt động này có quá trình thực hiện khác nhau.

### **C. Thương mại & Tiếp thị:**

Bộ phận này thường nhỏ nên việc điều phối trong nội bộ dễ dàng hơn. Bộ phận này lại ít quan hệ với hoạt động hàng ngày của các bộ phận khác. Tuy nhiên, sự phân công cho các nhân viên điều hành tổ tiếp thị thường dựa trên các loại khách hàng mà khách sạn đang cố gắng chào mời thu hút. Các trưởng điều hành thương mại đôi khi cũng được chia thành các tổ nhỏ dựa trên các vùng địa lý quốc gia. Tuy vậy, các nhân viên tiếp thị và thương mại làm việc độc lập trong phần thị trường được phân công, do đó ít có vấn đề trong nội bộ.

### **D. Nhân sự:**

Bộ phận nhân sự không phụ thuộc khách hàng, không dính dáng gì đến kinh doanh nhưng nó đóng một vai trò quan trọng để khách sạn hoạt động có hiệu quả. Bộ phận nhân sự được chia thành

*phan quang thoai*



phanquangthoai@yahoo

ba bộ phận chức năng nhỏ hơn: khâu tuyển mộ nhân viên, khâu đào tạo và khâu quản lý phúc lợi. Giám đốc nhân sự được xem như chuyên gia về luật lao động của Nhà nước, có thể làm công tác cố vấn cho giám đốc các bộ phận khác về vấn đề này. Mặc dù ba đơn vị chức năng nhỏ trên có mối liên hệ với nhau, nhưng không có vấn đề nan giải trong các hình thái phụ thuộc dây chuyền. Khó khăn của bộ phận nhân sự nảy sinh khi nó tác động vào các bộ phận khác trong khách sạn.

Chẳng hạn mặc dù bộ phận nhân sự tuyển mộ, phỏng vấn và sàng lọc các nhân viên có triển vọng, nhưng quyết định thuê nhân viên lại nằm trong các bộ phận tiếp nhận. Cũng giống như vậy quyết định thăng cấp hoặc kỷ luật, sự đóng góp của bộ phận nhân sự chỉ được giới hạn trong phạm vi cố vấn hoặc diễn giải các vấn đề mang tính pháp lý. Hiệu quả của bộ phận nhân sự tùy thuộc phần lớn vào khả năng của Giám đốc các bộ phận khác.

#### **E. Bộ phận kế toán:**

Ở một số khách sạn, bộ phận kế toán thực hiện hai chức năng “Cố vấn” và “Điều hành” trực tiếp. Vai trò truyền thống của bộ phận kế toán ghi chép lại các giao dịch về tài chính, chuẩn bị và diễn giải các bản báo cáo định kỳ về các kết quả hoạt động đạt được. Nhiệm vụ thường xuyên bao gồm việc chuẩn bảng lương, kế toán thu và kế toán chi. Chức năng này là nhiệm vụ của người trưởng phụ tá kiểm soát tài chánh. Ngoài ra bộ phận kế toán còn có chức năng liên quan đến các lĩnh vực khác của khách sạn: Đó là kế toán giá thành và kiểm soát các chi phí của toàn bộ hoạt động trong khách sạn. Thực tế, công việc này là của bộ phận kiểm soát chi phí & giá thành hơn là bộ phận kế toán. Hai khu vực mà bộ phận nhà hàng & quầy uống.

Tổ thu ngân (cashier) ở bộ phận tiền sảnh (front-office) của bộ phận kế toán chịu trách nhiệm theo dõi chặt chẽ tất cả việc thu tiền, tính tiền vào tài khoản của khách. Mỗi ngày nhân viên kiểm toán ca đêm phải kiểm tra, vào sổ tất cả các hóa

*phan quang thoai*

phanquangthoai@yahoo

đơn chi tiêu & mua hàng của khách ở bộ phận khác nhau của khách sạn. Mặc dù những nhân viên này làm việc tại bàn tiếp tân nhưng nhiệm vụ là thu ngân bằng cách tiếp xúc với khách hàng để thu tiền, vì họ là nhân viên của bộ phận kế toán nên phải báo cáo công tác lên người trợ lý kiểm soát các quầy thu.

Bộ phận kế toán cũng có mối quan hệ với các hoạt động của bộ phận nhà hàng & quầy uống. Người kiểm soát giá và thu ngân của bộ phận nhà hàng & quầy uống đều làm việc trong bộ phận kế toán, họ theo dõi các doanh thu lẫn chi phí của bộ phận nhà hàng & quầy uống. Thu ngân của bộ phận nhà hàng & quầy uống báo cáo lên người trợ lý kiểm soát các quầy thu. Kiểm soát viên giá thành trong bộ phận nhà hàng & quầy uống là xác định tính chính xác và hợp lý của tất cả các khoản doanh thu từ nhà hàng & quầy uống. Bộ phận kế toán chịu trách nhiệm theo dõi chặt chẽ và viết báo cáo hàng ngày các khoản chi phí về thực phẩm và thức ăn được sử dụng. Trong nhiều trường hợp, bộ phận kế toán cũng chịu trách nhiệm thiết kế hệ thống kiểm soát và bố trí khắp khách sạn.

Qua trình bày trên, bộ phận kế toán chỉ là một đơn vị thụ động được gắn liền với việc lưu giữ tài liệu kế toán hàng ngày. Thật ra nó gắn liền hoạt động với hai bộ phận phòng và nhà hàng & quầy uống. Ngoài ra, bộ phận kế toán còn có trách nhiệm đối với hệ thống thông tin quản lý trong toàn khách sạn.

Hai điểm cuối về trách nhiệm của kế toán cần được nêu là:

- Bộ phận kế toán đảm nhiệm việc thu nhập và báo cáo hầu hết các bản thống kê tài chính và hoạt động doanh thu của khách sạn. Qua chức năng này, nó đóng một vai trò tham mưu quan trọng cho toàn khách sạn bằng cách cung cấp các dữ kiện cho việc đưa ra các quyết định chuẩn bị ngân sách.

- Người đứng đầu của bộ phận kế toán có nhiệm vụ kép: không chỉ chịu trách nhiệm với Tổng Giám Đốc của khách sạn mà còn chịu trách nhiệm với phó

phan quang thoai

phanquangthoi@yahoo

chủ tịch về tài chính của tập đoàn khách sạn hay với chủ đầu tư. Vì người kế toán phải cung cấp cho tập đoàn khách sạn một bản xác minh (độc lập với Tổng Giám Đốc) về tính chính xác của các kết quả hoạt động về tài chính khách sạn. Do vậy, khái niệm về tính thống nhất các mệnh lệnh bị vi phạm thường xuyên đối với người kiểm soát tài chính khách sạn (vì có hai lãnh đạo).

*phan quang thoi*



## CHƯƠNG II

### CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA MỘT KHÁCH SẠN

*Khách sạn là một doanh nghiệp - Một doanh nghiệp quản lý không tốt thường là một doanh nghiệp về mặt tổ chức thiếu chu đáo, có khi đi đến “vô tổ chức”. Muốn tránh, cần phải có kiến thức về tổ chức.*

#### II.1. CƠ CẤU TỔ CHỨC

Một trong nhiệm vụ chính của nhà quản lý là tổ chức sắp xếp nhân viên thành đội ngũ làm việc có hiệu quả. Từ đó các nguyên tắc sẽ hình thành trong thực tiễn để đảm bảo công việc được thực hiện tốt.



Trong doanh nghiệp, nỗ lực của con người hướng tới mục đích cuối cùng là sản lượng, muốn như vậy phải có một cơ cấu phù hợp cho hoạt động doanh nghiệp ấy. Aldag và Stearns (1987) đã liệt kê ra 5 yếu tố mà các nhà quản lý có thể dựa vào để tạo ra các cơ cấu tổ chức:

- a) Chuyên môn hoá công việc
- b) Bộ phận hoá
- c) Tổ chức theo sự phân công quyền lực
- d) Tầm kiểm soát (khu vực kiểm soát)

phan quang thoai

phanquangthoai@yahoo

e) Các phương pháp điều phối

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

Khi khách sạn phát triển về quy mô từ 500 phòng trở lên, tổ chức của khách sạn phải có thay đổi. Tổng Giám Đốc của một khách sạn cỡ trung có năm trưởng bộ phận (có nghĩa là phạm vi kiểm soát của Tổng Giám Đốc (GM) là 5). Khi khách sạn phát triển, các đơn vị tổ chức cũng mở rộng theo. Sơ đồ tổ chức của các bộ phận của một khách sạn lớn trên 1000 phòng thường trong các khách sạn lớn, chức năng bảo trì và kỹ thuật được nâng lên thành bộ phận với một kỹ sư trưởng. Người này chịu sự lãnh đạo trực tiếp của Tổng Giám Đốc (GM). Vì trong khách sạn lớn, việc kinh doanh tổ chức các hội nghị, tiệc chiêu đãi v.v... là thường xuyên nên phải có một bộ phận chuyên biệt về dịch vụ tiệc tùng, hội họp, hội thảo và giám đốc của nó cũng chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng Giám Đốc (GM). Cuối cùng thì giám đốc của bộ phận quan hệ đối ngoại (Public Relation) cũng báo cáo trực tiếp lên Tổng Giám Đốc (GM). Vì thế phạm vi kiểm soát của Tổng Giám Đốc có thể tăng lên từ 5 đến 8 hay có thể nhiều hơn nữa khi quy mô của khách sạn gia tăng. Ngoài ra, phạm vi trách nhiệm ngoài của GM cũng phát triển theo quy mô của khách sạn như trách nhiệm đối với các tập đoàn, trách nhiệm đối với các hội đồng hoặc đoàn thể dân sự, đối với hoạt động liên quan đến hoạt động công nghiệp như tham gia vào các nghiệp đoàn du lịch địa phương hay hiệp hội các khách sạn - nhà hàng v.v... Các Tổng Giám đốc của các khách sạn nổi tiếng là những người vô cùng bận rộn. Họ phải thực hiện cho được yêu cầu rất khó khăn được đặt ra trong nhiệm kỳ của họ.

Giải pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề nan giải trên là tiên cử thêm nhân viên cao cấp thực hiện một phần nhiệm vụ nhằm giúp Tổng Giám Đốc bằng cách tăng thêm nhiệm vụ và trách nhiệm cho một số trưởng bộ phận nhưng không được giảm nhẹ nhiệm vụ thường xuyên của họ! Chức vụ của người này là Giám Đốc

*phan quang thoai*

phanquangthoai@yahoo

thường trực: thường là Giám đốc của bộ phận khác được nâng lên. Chẳng hạn như Giám đốc bộ phận phòng được thêm một chức danh mới và được giao thêm các nhiệm vụ và quyền hạn để nâng địa vị người này lên cao hơn các trưởng bộ phận khác. Người này có thể giữ cương vị quyền Tổng Giám đốc khi Tổng Giám đốc vắng mặt, hoặc đại diện cho Tổng Giám đốc làm chủ tịch trong các cuộc họp của các đoàn thể liên bộ phận trong khách sạn hoặc được giao trách nhiệm vạch các đề án quan trọng.

Địa vị của Giám đốc thường trực cao hơn một ít so với các vị lãnh đạo của các bộ phận khác. Khối lượng, nhiệm vụ của Giám đốc thường trực; giữa Giám đốc thường trực với các bộ phận khác trong công việc hàng ngày sẽ làm cho địa vị của Giám đốc thường trực được rõ ràng hơn.

## **II.2. TỔ CHỨC THEO CHỨC NĂNG**

### **II.2.1. Các ưu điểm của tổ chức phân tuyến chức năng**

Tiêu chuẩn để thiết lập cơ cấu tổ chức cho một doanh nghiệp theo chức năng là gom các nhân viên có kỹ năng giống nhau thành nhóm để thực hiện các công việc giống nhau. Do đó ưu điểm lớn nhất của mô hình “Tổ chức theo chức năng” là tạo điều kiện thuận lợi cho các bộ phận hoặc cho từng đơn vị nhỏ làm việc có hiệu quả, công việc được chuyên môn hóa nên năng suất được gia tăng. Vì mỗi bộ phận thực hiện mỗi loại công việc nên công nhân sẽ phát triển kỹ năng chuyên môn và có kiến thức nhanh hơn. Việc đào tạo được thực hiện dễ dàng hơn do có sự đồng nhất trong công việc, đồng thời những nhân viên chưa có kinh nghiệm cũng có cơ hội và điều kiện hơn để học hỏi ở những người có tay nghề cao và vì vậy, các nhân viên mới sẽ nhanh chóng thích ứng với công việc và sẽ sớm biết cách ứng phó để đi đến thành công. Do đó: sự điều phối cũng sẽ dễ dàng hơn so với hoạt động điều phối trong phạm vi khách sạn.

*phan quang thoai*

Tổ chức theo chức năng là cách tổ chức công việc hợp lý, vì cách tổ chức này giúp cho hoạt động điều phối và hoạt động của các nhóm nhỏ làm việc có hiệu quả. Tuy vậy, mô hình tổ chức theo chức năng có nhiều ưu điểm lớn nhưng nó cũng kéo theo những nhược điểm không phải nhỏ...

## II.2.2. Các nhược điểm của tổ chức phân tuyến chức năng

Sự thành công của một khách sạn đứng dưới góc độ một doanh nghiệp được đánh giá bằng hoạt động tổng thể của khách sạn, chứ không phải chỉ xét ở bất cứ bộ phận riêng lẻ nào. Phần trên đã đề cập đến hiệu quả công việc của từng bộ phận riêng lẻ khi nó được chuyên môn hóa. Nhưng trên bình diện một khách sạn, điều này không đóng vai trò quyết định trong sự thành công của khách sạn được. Khi công việc đã được chuyên môn hóa, các bộ phận chức năng ít quan tâm đến mối quan hệ giữa các công việc mà các bộ phận ấy thực hiện với **hướng đi chung của khách sạn**. Điều quan trọng là tất cả các bộ phận phải nắm chắc được các **mục tiêu trên bình diện toàn khách sạn về phục vụ khách hàng và lợi nhuận** hơn là chỉ tập trung vào chức năng và công việc chuyên môn riêng của mình. Vì thế phải tìm ra cách để điều phối các hoạt động của các bộ phận chức năng riêng lẻ và đề ra chiến lược và mục tiêu cho toàn khách sạn. Nếu giao chiến lược mục tiêu này cho các bộ phận thì các bộ phận khó thực hiện được. Vì thế chuyên môn hóa ở các bộ phận thì các bộ phận khó thực hiện được. Vì thế chuyên môn hóa ở các bộ phận hay các phòng ban cần sự chỉ đạo của cấp cao trong tổ chức. Cấp này phải đề ra hướng đi chiến lược tổng quát, các mục tiêu cho toàn khách sạn, điều phối các hoạt động của các bộ phận và phân xử, dàn xếp các mâu thuẫn giữa họ. Để tổ chức thành công một khách sạn, người đầu não phải có khả năng lãnh đạo vững vàng.

Các bộ phận chức năng cung cấp cho khách sạn các “chuyên viên” theo từng nhóm kỹ năng, nhưng lại không cung cấp được cho những nhân viên cấp cao

phanquangthoi@yahoo

của các bộ phận chức năng này các kiến thức khác về khách sạn. Chúng ta hãy xem các vị lãnh đạo của bộ phận tiếp thị khách sạn và bộ phận nhà hàng & quầy uống. Hai nhân vật điều hành này, người này chỉ có kiến thức hời hợt về chuyên môn của người kia. Quá trình bản thân, học vấn, đào tạo và kinh nghiệm làm việc của người này sẽ khác với người kia và họ hoàn toàn thất bại nếu hoán đổi vị trí của họ. Trưởng bộ phận thương mại & tiếp thị có bằng cấp về tiếp thị, kinh doanh thương mại hoặc khoa học nhân văn và làm công tác các công việc có liên quan đến thương mại. Giám đốc nhà hàng & quầy uống lại có bằng cấp, chứng chỉ về nấu ăn, bếp núc, các kinh nghiệm và kiến thức về thương mại. Khi nhìn vào danh sách các nhân vật lãnh đạo các bộ phận này sẽ thấy: các kế toán viên phòng kế toán; kỹ sư phụ trách bộ phận kỹ thuật và bảo trì; những người có bằng cấp điều hành và nhân sự, kinh doanh hoặc tâm lý học, chỉ huy bộ phận nhân sự v.v...

Những người được đào tạo về quản trị khách sạn phải đảm nhiệm được vị trí lãnh đạo các bộ phận. Nhưng dù học vị của người đó như thế nào đi nữa nhưng khi càng làm lâu trong một bộ phận thì họ càng giỏi về chuyên môn của bộ phận ấy. Vì thế, một Giám Đốc làm tốt trong phạm vi bộ phận mình thì không thể dự đoán được các vấn đề nảy sinh trong khách sạn, vì để biết những vấn đề này phải có kiến thức rộng và có tầm nhìn bao quát toàn khách sạn. Một người được thăng cấp theo hệ thống cấp bậc lên Giám Đốc của bộ phận, thì họ chỉ được phát triển một cách phiên diện (công việc chuyên môn của từng bộ phận).

Ngoài ra, việc chuyên môn hóa một cách phiên diện này có thể gây ra thành kiến, bất tín nhiệm và có thể cản trở các bộ phận và các chuyên viên kế hoạch hoạt động, trừ khi những cấp điều hành cao hơn đưa ra các giải pháp để giải quyết kịp thời.

Hơn nữa khi các đơn vị chức năng tập trung vào các hoạt động riêng biệt của mình, họ khó chấp nhận các ý kiến đóng góp cũng như khuynh hướng đổi mới. Trong lúc đó sáng kiến mới trong khách sạn thường đòi hỏi sự phối hợp và

*phan quang thoi*

phanquangthoai@yahoo

hợp tác giữa các bộ phận chức năng như nó thường bị chệch từ trong trứng nước nếu các lãnh đạo của bộ phận thiếu một tầm nhìn bao quát toàn khách sạn gặp khó khăn trong điều phối hoạt động của các bộ phận với mục tiêu chung của khách sạn. Có khuynh hướng cho rằng: chuyên môn hóa chức năng để tập trung công việc đúng cách. Nhưng khách sạn cũng cần xem xét các vấn đề có tính hiệu quả và phải làm đúng việc. Do hầu hết các quyết định tầm cỡ toàn khách sạn trong một khách sạn tổ chức theo chức năng phải được thực hiện ở cấp cao nhất (ví dụ bởi Tổng Giám Đốc). Nhưng phải đề phòng Tổng Giám Đốc có thể bị quá tải về các “vấn đề nan giải” trong khách sạn và về việc ra quyết định, vì bất cứ chần chừ hay trì hoãn của Tổng Giám Đốc do sự quá tải trên sẽ dẫn đến các quyết định bị chậm trễ và lệch hướng cho khách sạn.

Tổ chức theo các bộ phận chức năng thường đến việc chỉ quan tâm đến lợi nhuận cục bộ, bị hạn chế tầm nhìn bao quát và không có quan điểm nghĩ đến mục tiêu chung của khách sạn. Đó là vấn đề tồn tại ở tất cả các tổ chức phân theo chức năng chứ không chỉ riêng gì cho khách sạn (Dann và Hornsey 1986). Nhưng đối với khách sạn là vấn đề cực kỳ quan trọng vì các “hoạt động dịch vụ” trong khách sạn mang tính bao quát và vì các bộ phận cung ứng dịch vụ trong khách sạn phải hợp tác chặt chẽ với nhau. Tổng Giám Đốc với tư cách trưởng điều hành của khách sạn phải thể hiện rõ nét cầm lái có khả năng hướng dẫn, chỉ đạo, quyết định, điều phối, phân xử tất cả mọi vấn đề để các bộ phận chức năng của khách sạn cùng nhau vận hành có hiệu quả. Một khách sạn không thể vận hành ở các bộ phận riêng lẻ một cách đơn giản. Vì thế, một Tổng Giám Đốc nếu không phải là một nhà lãnh đạo giỏi thì hoạt động của khách sạn sẽ không đạt hiệu quả.

phan quang thoai

## PHẦN III

### QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG KHÁCH SẠN

#### III.1. TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

Ba bước trong tiến trình tuyển chọn nhân viên là tuyển mộ, thu nhận và bố trí công việc. Quá trình này phải xem xét cẩn thận đến nhu cầu của khách sạn căn cứ trên đặc tính của công việc. Tiến trình tuyển chọn cũng phải nhạy bén với điều kiện về thị trường lao động trong khu vực và phải nghiên cứu đến luật của liên bang, của Quốc gia, của các địa phương khác nhau để điều chỉnh các hoạt động tuyển chọn (Sanson 1988).

Khách sạn tuyển chọn nhân viên từ nhiều nguồn khác nhau qua sự giới thiệu của nhân viên, qua quảng cáo tuyển chọn người trên báo chí, qua tuyển dụng ở các trường, sở, học viện .v.v... Đa phần những người từ những nguồn này đều không có hoặc có chuyên môn thấp. Mặc dù quảng cáo trên báo được đông đảo các độc giả lưu ý nhưng nếu lấy từ nguồn đó khách sạn sẽ không thể biết nhiều về phẩm chất hay năng lực của ứng viên. Còn việc chuyển đổi nhân viên đang làm việc tại khách sạn cho phù hợp với chuyên môn của họ thì thuận lợi hơn vì họ đã hoàn toàn quen thuộc với khách sạn, với nguyên tắc hoạt động của nó. Những nhân viên ở một bộ phận nào đó trong khách sạn khi muốn chuyển phải trải qua sự vấn.

Nguồn bổ sung nhân lực dồi dào cho khách sạn thường là sinh viên các trường trung học chuyên nghiệp, các trường Cao đẳng, Đại học .v.v... nếu khách sạn bố trí ca kíp làm việc không trùng với thời khóa biểu của họ. Nguồn nhân lực của khách sạn cũng còn được bổ sung từ những văn phòng giới thiệu việc làm của nhà nước hoặc tư nhân, từ nghiệp đoàn lao động khách sạn hay những khu vực

*phan quang thoai*

khác. Những nhân viên có kỹ năng như đầu bếp chuyên viên vi tính các quản đốc được tuyển qua những mối liên hệ quen biết hay từ các văn phòng tìm việc làm, từ trường lớp hay từ những quảng cáo của các tạp chí công nghệ, nhật báo. Mục đích việc tuyển chọn qua những nguồn khác nhau để kịp cung ứng số lượng nhân viên đủ tiêu chuẩn cho các vị trí trong khách sạn. Dự đoán về nhu cầu nhân lực thì thường không mấy ổn định vì rất khó mà biết được tỷ lệ nhân viên “ra, vào” là bao nhiêu hay sẽ xảy ra khi nào. Một khách sạn không bao giờ có thể có nhiều cung ứng nhân lực “đạt tiêu chuẩn” được.

Thâu nhận nhân viên “đúng người đúng việc” là vô cùng quan trọng đối với khách sạn, còn hơn cả kinh doanh của khách sạn vì nó mang tính phục vụ nhân bản. Nhân viên phải biết tiếp đón khách một cách thân thiện, phải “hiếu khách”. Điều này quan trọng hơn cả hoạt động phục vụ của dịch vụ. Nói một cách khác “hiếu khách” có nghĩa là có ý muốn tiếp khách. Vì khách sạn không những chỉ tìm “nhân viên” phục vụ mà phải còn tìm “khách” để tiếp đãi. Nhưng công việc tiếp xúc thường xuyên với khách này thường xảy ra với những nhân viên cấp thấp nhất của khách sạn (nhân viên tiếp tân, phục vụ phòng, phục vụ bàn .v.v...), do đó có nhiều ứng cử viên xin vào những vị trí đó, nhưng phần lớn không có hoặc có ít kỹ năng và kinh nghiệm.

Cuốn sách bán chạy nhất về quản lý hoạt động dịch vụ “Service America” Kal. Albrecht và Rou Zemke (1985) đã vạch ra ba yếu tố tác nhân chính đưa đến việc thành công trong công việc liên hệ với khách hàng cao cấp. Đó là:

1. Có lòng tự trọng.
2. Có kiến thức “xã hội” rộng.
3. Rộng lượng trong “quan hệ xã hội”

Những yếu tố cá nhân đó được thường xuyên ứng dụng trong công việc của khách sạn. Không có lòng tự trọng rất khó trở thành thân thiện với khách hàng. Những kiến thức về xã hội và khả năng giao tiếp bằng ngôn ngữ tạo nên bầu không khí “thân thiện” giữa khách và nhân viên. Cuối cùng sự cảm thông trong



quan hệ xã hội rất cần thiết, chính vì thế nó giúp nhân viên có thể tiếp đãi vị khách thứ 100 đến khách sạn vào cuối giờ làm việc cũng nồng nhiệt giống như đối với khách đầu tiên vậy. Albrecht và Zemke (1985) đề cập: vấn đề xem “công việc tiếp xúc với khách hàng” như làm một lao động đầy tình cảm”. Người nhân viên có thể không thích mình thân mật với người này trong vài phút rồi sau đó lại trở thành bạn bè với người khác; nhưng đó đúng là những gì cần phải có trong công việc tiếp xúc thường xuyên với khách (Albrecht và Zemke 1985, 114). Tuy nhiên, ba yếu tố trên là những gì ở bên trong con người khó lượng định, do đó công việc quản lý khách sạn càng trở nên phức tạp.

Một chuyên gia nổi tiếng về quản trị du lịch, James L. Haskett ở trường danh thương Harvard, tổng kết những nghiên cứu về thuộc tính nhân viên để đưa họ đến những thành công trong công việc phục vụ “thường xuyên tiếp xúc với khách” như sau: những đặc tính đưa đến thành công gồm “sự linh hoạt, sự nhẫn nại, khả năng quan sát, ứng xử tình huống và đồng cảm với khách hàng” (Hasket 1986, 123). Một nghiên cứu về “nhân viên thương mại” của B.A. Weitz (1981) thấy rằng sự đồng cảm đối với khách hàng quan trọng hơn tuổi tác, trình độ học vấn, kiến thức bán hàng, được huấn luyện hay trí thông minh! Haskett, Zemke và Albrecht, đều cho rằng tuyển chọn nhân viên với những đặc tính như vậy còn khó hơn cả việc nghiên cứu khoa học. Thực tế, Joy Hogan, Robert Hogan và Catherine Busch đã công bố trong nhật báo “tâm lý ứng dụng” rằng họ không có cách nào khác để đánh giá chính xác “phục vụ tốt” là như thế nào. Nếu như “thông cảm khách hàng” là một đặc tính quan trọng đối với nhân viên làm công việc “tiếp xúc thường xuyên với khách” thì làm thế nào để “đo lường” được “sự đồng cảm của khách hàng” để có quyết định thu nhận nhân viên hay không.

Khách sạn phải sử dụng những thủ thuật khác nhau để có quyết định tuyển nhân viên. Thêm vào những thông tin về quá trình làm việc, học vấn, quyền lợi cá nhân vì việc ghi đầy đủ các trình tự hướng dẫn trong đơn xin việc cũng có thể cung cấp cho những thông tin về tiềm năng của ứng cử viên đối với những thông

phanquangthoai@yahoo

tin về tiềm năng của ứng cử viên đối với công việc muốn xin. Các giấy chứng nhận, dù luôn có khuynh hướng nói tốt cho ứng cử viên, do đó chỉ mang tính tham khảo, nhưng cũng giúp đỡ để biết thêm về họ. Sau cùng việc phỏng vấn từng người giúp cho khách sạn nhận xét những nhân viên tương lai của mình có triển vọng hay không.

Khi một ứng cử viên qua được vòng sơ khảo của phòng nhân sự, thường sẽ được Giám đốc của bộ phận mà ứng viên muốn xin vào làm phỏng vấn. Việc phỏng vấn này đôi khi không khách quan, cho nên dù là quan trọng nhưng cũng không thể biết được mọi vấn đề, vì người phỏng vấn có thể thiếu kinh nghiệm, có thành kiến, hoặc quan tâm quá đáng đến những đặc tính không liên quan gì đến công việc của ứng cử viên sau này.

Mặt khác ứng cử viên, với mong muốn có việc làm, có thể rất ranh mãnh để đánh lừa người phỏng vấn.

Khách sạn luôn cố gắng có hàng loạt những cuộc khảo sát để tiên liệu trước những công việc giao cho nhân viên hiện có khả thi hay không. Các cuộc khảo sát về năng lực, đo lường mức độ thể chất và tinh thần: những khảo sát về nhân phẩm nhằm tìm hiểu những đặc tính như tính độc lập, tính sáng tạo, phong cách lãnh đạo. Khảo cứu về “sở thích” để biết được những gì thích và không thích của ứng cử viên. Khảo sát hiệu quả làm việc trong thời gian thử việc để biết ứng cử viên có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc hay không. Chúng ta đã dựa trên giấy tờ ứng viên đã nộp, đã dựa vào phỏng vấn và các cuộc khảo sát khác nhau, nhưng kết quả để hiểu ứng viên cũng chỉ tương đối.

Chúng ta đã tốn nhiều công việc tuyển mộ, bây giờ đến khâu tuyển mộ nhận nhân viên với số lượng lớn (vì đó là nhu cầu thường xuyên của khách sạn) lại càng phức tạp hơn. Rất khó tiên đoán chính xác khả năng “tiếp xúc thường xuyên với khách sạn” của ứng viên. Vì vậy bề dày kinh nghiệm, khả năng trực giác, sự minh mẫn và tính kiên định của người làm công tác nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc tuyển dụng nhân viên trong khách sạn. Công việc này vừa mang

phan quang thoai

phanquangthoai@yahoo

tính nghệ thuật vừa mang tính khoa học. Càng đầu tư nhiều thời gian để suy nghĩ và xem xét thì càng có khả năng đưa ra những quyết định sáng suốt để thuê nhân viên. Trong kinh doanh cũng giống như trong thể thao, luyện tập tạo nên sự thuần thục. Những khách sạn nổi tiếng mất nhiều thời gian đầu tư cho kế hoạch và quyết định tuyển dụng nhân viên hơn là những khách sạn khác. Và những Tổng Giám đốc thành đạt chú tâm đến tiến trình này nhiều hơn dù nó chiếm khá nhiều thời gian. Nhưng vì tỷ lệ 1/3 hoặc hơn nữa số lượng nhân viên “ra, vào” mỗi năm, nên khi các khách sạn cũng có thể xao lãng tiến trình tuyển chọn. Tuy vậy, do cần cung ứng các hoạt động dịch vụ cho khách với chất lượng cao nên dù tỷ lệ nhân viên là khâu phải làm thường xuyên.

Mathew Fox là người quản lý xuất sắc một trong những khách sạn sang trọng nổi tiếng nhất đó là khách sạn The St. Charles trong suốt 17 năm. Lẽ ra ông không hành nghề khách sạn nếu không có sự sáng suốt và kiên định trong khâu tuyển chọn của công ty khách sạn đã tạo ra cho ông cơ hội tốt đầu tiên. Matt tốt nghiệp cao đẳng và kế toán và làm việc cho công ty CPA trong ba năm. Không thỏa mãn với CPA, muốn đổi công việc, nhưng lại không biết việc gì là phù hợp. Cha của Matt thường đi du lịch nhiều vì công việc kinh doanh và thỉnh thoảng mang anh theo cùng. Matt luôn thích thú với không khí sôi động của khách sạn, những nơi mà anh và cha anh thường trú ngụ. Thực ra, khi có ý định đổi nghề, Fox thường ngồi trong phòng đợi của khách sạn nổi tiếng Washington D.C. ngắm nhìn thiên hạ qua lại và suy nghĩ về tương lai. Một hôm, một người bạn của ông cho biết có một khách sạn tương tự đang cần một chuyên viên phân tích hệ thống kế toán và gợi ý anh nộp đơn xin việc. Từ trước đến giờ chưa bao giờ Matt có ý tưởng làm việc trong một khách sạn. Và khi ý nghĩ đó xuất hiện trong đầu của Matt, hình như anh biết rằng đây là công việc anh hằng tìm kiếm và lúc ấy anh đã thốt lên: “Khách sạn! Tôi yêu thích khách sạn. Thật là một ý kiến tuyệt vời. Tôi sẽ nộp đơn xin việc ngay. Tôi tự hỏi tại sao từ trước tới giờ chưa từng nghĩ tới việc làm trong khách sạn?”. Khi được phỏng vấn, anh không thể đưa ra một lý do nào

phan quang thoai

phanquangthoai@yahoo

tốt hơn để nói về quyết định thay đổi công việc, ngoại trừ là không thích thú lắm khi làm việc ở CPA và “luôn yêu thích khách sạn”. Sau đó Fox đã phải trải qua những cuộc phỏng vấn khác nhau của các cấp điều hành trong khách sạn từ trưởng phòng nhân sự (bộ phận mà Matt đang xin vào) gồm Giám đốc, nhân viên phụ trách, kiểm soát viên tài chính và cuối cùng là Giám đốc thường trực và Tổng Giám đốc. Sau khách sạn, anh ta được gọi đến Tổng hành dinh của tập đoàn để phỏng vấn thêm. Tiếp theo là kiểm soát viên tài chính phỏng vấn lần thứ hai.

25 năm sau, hồi ức của anh về tiến trình của cuộc phỏng vấn dài cả tháng này vẫn còn sống động như mới xảy ra ngày nào.

Biết bao sự quan tâm lo lắng và biết bao thời gian để tuyển chọn một người quản lý cấp thấp. Điều đó đã mang lại kết quả to lớn: Tập đoàn khách sạn đã tạo được trong vài năm ngắn ngủi một Tổng Giám đốc (Matt) xuất sắc nhất của tập đoàn. Lẽ ra Matt đã bị thải hồi một cách dễ dàng như những nhân viên trẻ, chán việc ở CPA, nhưng do có năng khiếu và thực sự ham muốn làm việc trong ngành khách sạn mà Matt đã thành công. Và vì phương pháp cẩn thận và quyết định sáng suốt trong việc tuyển dụng “một nhân viên bình thường” mà khách sạn đã phát hiện được một siêu sao.

## II.2. QUẢN LÝ NHÂN SỰ KHÁCH SẠN

Sự quản lý nhân sự trong khách sạn là một trong những công việc quản lý quan trọng của khách sạn, có thể xem đó là một công việc khó khăn “gai góc”! Khách sạn 1.500 phòng thì phải thuê nhận khoảng 1000 nhân viên để phân bổ nhân lực đầy đủ, phù hợp với cấu trúc tổ chức của khách sạn. Đó không phải là một việc nhỏ. Tuy nhiên điều đó được lập đi lập lại ở những khách sạn nghỉ mát và khi khai trương một khách sạn mới, vào thời điểm bắt đầu vào mùa đông khách.

Bố trí nhân sự là chức năng chủ yếu xảy ra liên tục cho tất cả các khách sạn, vì tỷ lệ ban điều hành và nhân viên nghỉ việc tương đối cao. Ở nhiều thành phố lớn, tỷ lệ 33% số lượng nhân viên được tuyển thay cho số nghỉ việc vẫn được

*phan quang thoai*

xem là thấp. Với tỷ lệ đó có nghĩa là trong một năm, 1/3 nhân công của khách sạn phải được “thay đổi”. Với tỷ lệ này, có nghĩa là cứ mỗi ba năm khách sạn phải thay đổi toàn bộ nhân viên. Nếu tỷ lệ 50% thì cứ hai năm một lần và nếu tỷ lệ này là 75% thì chỉ trong 15 tháng thì toàn bộ nhân viên sẽ được đổi mới hoàn toàn. Ví dụ, một khách sạn với 450 nhân viên và tỷ lệ nhân viên “ra, vào” là 75% hàng năm thì trung bình mỗi tháng phải thu nhận 28 nhân viên mới để huấn luyện và phân bổ vào các vị trí đang thiếu. Vì thế trong hầu hết các khách sạn, công việc thu nhận, bố trí các nhân viên mới được diễn ra liên tục. Do đó, đối với khách sạn việc tuyển dụng bố trí nhân viên diễn ra tốt đẹp (tức là đã tạo được sự hội nhập cho một số lượng lớn cho nhân viên mới vào trong guồng máy hoạt động chung của khách sạn để hoạt động một cách nhịp nhàng) là một thành công tuyệt vời.

Bởi vì sự quản lý nhân sự là quan trọng, nên đã có nhiều chương trình đào tạo về quản lý nhân tâm, có những khóa học về quản lý nhân sự đặt thù và ngày nay người ta còn gọi là khóa quản lý tài nguyên nhân lực.

### **II.3. PHÁC HỌA CÔNG VIỆC CHO NHÂN VIÊN**

“Sự chuyên môn hóa” là vấn đề cốt lõi của mô hình tổ chức. Một trong những vấn đề chính của việc “phác họa công việc” là nếu mức độ hiệu quả của công việc gia tăng cùng chiều do sự chuyên môn hóa thì ngược lại nhân viên sẽ buồn chán và không thỏa mãn với công việc. Qua nghiên cứu để tìm giải pháp giải quyết cho thấy có năm yếu tố được xem như là động lực thúc đẩy nhân viên. Đó là:

1. Sự khác nhau về kỹ năng, loại hình công việc hoặc trang thiết bị cần có cho nhân viên sử dụng công việc.
2. Mức độ tự quản trong công việc của nhân viên.
3. Khả năng của nhân viên thực hiện toàn bộ hay một phần công việc.
4. tầm quan trọng của công việc đối với cuộc sống, hay đối với công việc của người khác

*phan quang thoai*

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

Ban quản lý không vi phạm 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 trong việc hoàn thành nhiệm vụ. Vì vậy, người quản lý cần phải cân nhắc cẩn thận trước khi chỉ định công việc cho nhân viên của mình.

Không phải đơn giản chỉ soạn thảo chi tiết khối lượng trách nhiệm, bổn phận của nhân viên đối với công việc mà thôi mà điều quan trọng đối với người quản lý là phải tìm cách tốt nhất để thúc đẩy nhân viên có động lực làm việc. Người quản lý không chỉ nghiên cứu và rút ra từ kinh nghiệm thao tác hợp lý nhất (loại bỏ những động tác dư thừa) để áp dụng một cách khoa học trong công việc của nhân viên của họ nhằm cải tiến chuyên môn và phải chú ý tới nhu cầu tâm lý của nhân viên. Ngày nay, phương pháp nghiên cứu phiến diện trên đã thay đổi. Quan niệm về “năng suất phụ thuộc vào con người” đã làm cho nhà quản lý thấy rằng công việc được thực hiện tốt phải xét đến những nhu cầu của nhân viên cũng như những đòi hỏi để thực hiện tốt công việc. Đối với môi trường khách sạn cần phải quan tâm đến nhân viên nhiều hơn, vì ở đó nhân viên và khách tiếp xúc thường xuyên và tự thân các hoạt động dịch vụ cung cấp cho khách cũng làm cho nhân viên cảm thấy mình quan trọng hơn.

Một “phác họa công việc” do nhà quản lý soạn thảo được gọi là hoàn hảo khi bản này trình bày rõ về các công đoạn đặc thù của công việc cũng như thời gian cần thiết để thực hiện công việc đó. Bảng “mô tả công việc” nêu rõ chức danh của người thực hiện, chỉ định ngắn gọn về trách nhiệm, làm việc và giờ giấc... Tóm lại, trước khi đưa ra “mục tiêu” phải đạt được của khách sạn, phía tiêu chuẩn hóa thao tác trong quá trình thực hiện công việc

### III.4. LƯƠNG CỦA NHÂN VIÊN

phan quang thoai

Vai trò của nhân viên được thể hiện qua sự thực hiện công việc được giao, qua trách nhiệm và bổn phận dựa trên khả năng và phẩm chất của họ. Để ấn 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 những thông tin về khung lương cho mỗi loại công việc và dự thảo chính sách lương. Chính sách lương này phải hợp lý: dựa trên điều kiện kỹ năng đòi hỏi nhân viên phải có trong mỗi loại công việc, giá trị công việc và 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 các dịch vụ cung ứng cho khách của khách sạn.

Khi bạn có trách nhiệm và quản lý con người, bạn sẽ có những suy nghĩ hoàn toàn mới về việc tuyển dụng nhân viên. Nhờ vậy bạn sẽ tránh được một số sai lầm trong việc tuyển dụng. Sự linh động trong kế hoạch quản lý tiếp theo là sự tuyển chọn nhân viên giúp cho bạn thấy được tầm quan trọng trong việc chọn lựa nhân viên. Chất lượng và hoạt động dịch vụ cung ứng được cải tiến khi chiến lược phát triển và đào tạo nhân viên được liên tục thực hiện. Như một quản đốc, bạn phải “tự nhận xét” về hiệu quả công tác của bản thân bạn cũng như bạn phải đánh giá “hiệu quả công tác” của nhân viên, đây là một trong những công việc khá khó khăn của bạn. Tóm lại, bạn cần phải “bồi hoàn” công lao của nhân viên một cách hợp lý nhất trong điều kiện mà khách sạn bạn có thể đáp ứng được.

### **III.5. ĐỘNG CƠ**

Nhiều khách sạn thuê một số lớn nhân viên tạp vụ để cung cấp dịch vụ phục vụ trong những lãnh vực khác nhau cho khách du lịch. Những dịch vụ này muốn đạt kết quả, người phục vụ phải thể hiện được lòng mến khách của mình. Nhưng thường khách sạn trả lương thấp cho người có công việc “tiếp xúc thường xuyên với khách” này, dẫn đến việc khách sạn nhận những nhân viên thiếu kinh

phanquangthoai@yahoo

nghiệm và kém năng lực. Trong lúc ấy, các cuộc gặp gỡ của khách và nhân viên lại xảy ra ngoài tầm quan sát của bạn quản lý khách sạn.

Hầu hết các Tổng Giám đốc đều muốn có một đội ngũ nhân viên hăng hái, nhiệt tình để hoàn thành mục tiêu của khách sạn, tức là nhân viên phải hết lòng làm việc. Nếu nhân viên thực hiện được điều này họ sẽ hài lòng với công việc vì một mặt, đối với khách sạn họ đã hoàn thành mục tiêu của khách sạn, mặt khác họ đã đạt được mục đích cá nhân của mình. Động lực bên trong là sức mạnh vô cùng to lớn giúp cho mọi người hăng say làm việc. Người quản lý khách sạn luôn muốn tạo động lực này trong hàng ngũ nhân viên của họ. Nhưng trước tiên họ phải biết “cái gì” là động cơ thúc đẩy nhân viên làm việc.

## KẾT LUẬN

Bạn có muốn trở thành Nhà Quản lý khách sạn - người chịu trách nhiệm cho mọi hoạt động của việc quản lý, điều hành và phát triển trong Nhà Hàng, Khách Sạn. Qua những gì nêu ra ở trên em rút ra Năm bước định hướng dưới đây có thể giúp em và các bạn đến một con đường tươi sáng có thể trở thành một nhà quản lý khách sạn chuyên nghiệp có thể làm việc tại bất kỳ một khách sạn nào ở Việt Nam cũng như quốc tế.

### **Bước một**

Hãy xem xét bản thân có năng khiếu về các kỹ năng giao tiếp và tổ chức hay không. Chúng rất cần thiết để thành công trong nghề quản lý khách sạn.

### **Bước hai**

Bạn phải tốt nghiệp một khóa học về quản lý khách sạn hoặc nhà hàng. Hãy tham gia một chương trình đào tạo chuyên nghiệp, có nhiều chương trình thực hành, bạn sẽ biết thêm nhiều kinh nghiệm trong khi làm việc ở các khách sạn.

### **Bước bốn**

Vượt qua chương trình huấn luyện tại khách sạn khi bạn đã được tuyển dụng, suốt thời gian đầu tiên, bạn sẽ chỉ giải quyết những công việc tương đối bình

*phan quang thoai*



phanquangthoai@yahoo

thường.

### **Bước năm**

Hãy hiểu rằng bạn có thể sẽ được đề bạt vào một chức vụ như quản lý tiếp tân, quản lý nhà bếp và thức uống, quản lý dịch vụ hội nghị, hoặc bất cứ cương vị quản trị nào sau khi kết thúc thời gian huấn luyện. Nếu bạn thành công với những vị trí quản lý này, tương lai sự nghiệp của bạn sẽ thăng tiến rất nhanh.

## **MỤC LỤC**

	<b>Trang</b>
<b>Lời mở đầu.....</b>	<b>1</b>
<b>Phần I. Mô hình tổ chức của một khách sạn .....</b>	<b>2</b>
<b>I.1. Mô hình tổ chức .....</b>	<b>2</b>
<b>Phần II. Cơ cấu tổ chức .....</b>	<b>9</b>
<b>II.1. Cơ cấu tổ chức.....</b>	<b>9</b>
<b>II.2. Tổ chức theo chức năng.....</b>	<b>11</b>
<b>Phần III. Quản lý nhân sự trong khách sạn .....</b>	<b>15</b>
<b>III.1. Tuyển chọn nhân viên.....</b>	<b>15</b>
<b>III.2. Quản lý nhân sự.....</b>	<b>20</b>
<b>III.3. Phác họa công việc.....</b>	<b>21</b>
<b>III.4. Lương nhân viên.....</b>	<b>22</b>

*phan quang thoai*

phanquangthoi@yahoo

<b>III.5. Động lực .....</b>	<b>23</b>
<b>Kết luận .....</b>	<b>24</b>

*phan quang thoi*