

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI VÀ DU LỊCH



GIÁO TRÌNH
MÔN HỌC
TỔ CHỨC KINH DOANH NHÀ HÀNG
KHÁCH SẠN
NGÀNH: KỸ THUẬT CHẾ BIẾN MÓN ĂN
TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP

*(Ban hành theo Quyết định số: 411/QĐ – CĐTMDL ngày 05 tháng 07
năm 2022 của Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch)*

Thái Nguyên , năm 2022

(lưu hành nội bộ)

LỜI NÓI ĐẦU

Hiện nay, ngành Du lịch nước ta đang ngày càng phát triển. Nghị quyết TW8 đã khẳng định: "Đưa ngành Du lịch thành một ngành kinh tế mũi nhọn". Vì vậy hàng loạt hệ thống nhà hàng khách sạn đã ra đời với quy mô đa dạng và nhiều sản phẩm phong phú nhằm phục vụ nhiều đối tượng khách và mang lại hiệu quả kinh tế xã hội cho doanh nghiệp mình nói riêng và ngành du lịch nói chung. Do đó, việc phát triển nguồn nhân lực trong du lịch là một trong những điều kiện vô cùng quan trọng.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn trên, nhằm phục vụ việc đào tạo nguồn nhân lực ở các cơ sở kinh doanh ăn uống trong ngành Du lịch, Khoa Khách sạn – Du lịch biên soạn Giáo trình "**Tổ chức kinh doanh nhà hàng khách sạn**".

Giáo trình "Tổ chức kinh doanh nhà hàng khách sạn" được biên soạn dựa trên cơ sở "Đề cương môn học Tổ chức kinh doanh nhà hàng khách sạn", kết hợp những nội dung mới được cập nhật, kinh nghiệm giảng dạy nhiều năm và một số tài liệu tham khảo có liên quan đến tổ chức hoạt động kinh doanh nhà hàng khách sạn.

Nội dung của giáo trình gồm 4 chương, nhằm trang bị cho người học lượng kiến thức hệ thống, tương đối cơ bản về tổ chức kinh doanh nhà hàng khách sạn. Cụ thể như sau:

- **Chương 1: Tổng quan về nhà hàng khách sạn**
- **Chương 2: Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng khách sạn**
- **Chương 3: Tổ chức lao động trong doanh nghiệp nhà hàng khách sạn**
- **Chương 4: Tổ chức hoạt động kinh doanh nhà hàng khách sạn**

"Giáo trình Tổ chức kinh doanh nhà hàng khách sạn" là tài liệu chính phục vụ cho việc giảng dạy của giảng viên và học tập của học sinh, sinh viên ngành, nghề Kỹ thuật chế biến món ăn trong trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch, đồng thời là tài liệu tham khảo cho những người yêu thích môn học này.

Vì những điều kiện hạn chế trong quá trình biên soạn, chắc chắn giáo trình không tránh khỏi những thiếu sót. Chúng tôi mong nhận được những ý kiến đóng góp của bạn đọc để từng bước hoàn thiện giáo trình trong các lần tái bản sau. Mọi đóng góp xin gửi về Khoa Khách sạn – Du lịch, Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch.

Email: khoaksdl2007@gmail.com.

NHÓM TÁC GIẢ

MỤC LỤC

Chương 1	15
TỔNG QUAN VỀ NHÀ HÀNG KHÁCH SẠN.....	15
1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn.....	17
1.1.1. <i>Nguồn gốc ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn</i>	17
1.1.2. <i>Các giai đoạn phát triển của ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn</i>	17
1.1.3. <i>Sự hình thành, phát triển của ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn ở Việt Nam</i>	18
1.2. Khái niệm khách sạn	18
1.3. Sản phẩm của khách sạn.....	19
1.3.1. <i>Khái niệm</i>	19
1.3.2. <i>Phân loại sản phẩm khách sạn.....</i>	19
1.4. Đặc điểm sản phẩm khách sạn	20
1.4.1. <i>Có sự kết hợp chặt chẽ giữa hai yếu tố cơ bản là hàng hoá và dịch vụ</i>	20
1.4.2. <i>Dịch vụ không lưu kho cất trữ, không vận chuyển được</i>	21
1.4.3. <i>Thời gian sản xuất và thời gian tiêu dung thường trùng nhau</i>	21
1.4.4. <i>Khách thường mua sản phẩm khách sạn trước khi nhìn thấy (hoặc tiêu dùng nó)</i>	21
1.4.5. <i>Cung thường có giới hạn nhưng cầu có những biến động lớn</i>	21
1.4.6. <i>Sản phẩm khách sạn khó đánh giá chất lượng</i>	21
1.4.7. <i>Sản phẩm của khách sạn không làm lại được.....</i>	22
1.5. Vai trò của nhà hàng khách sạn.....	22
1.5.1. <i>Khách sạn là loại hình cơ sở lưu trú du lịch đặc thù nhất, phổ biến nhất trong hệ thống cơ sở lưu trú</i>	22
1.5.2. <i>Khách sạn là nơi thực hiện việc xuất khẩu tại chỗ</i>	22
1.5.3. <i>Hoạt động kinh doanh đóng góp vào thu nhập của nền kinh tế quốc dân, mang lại việc làm cho nhiều lao động</i>	22
1.5.4. <i>Khách sạn góp phần vào việc huy động tiền nhàn rỗi hoặc số tiền tiết kiệm được của nhân dân vào hoạt động du lịch</i>	22
1.5.5. <i>Khách sạn là nơi quảng cáo, tuyên truyền về nhà nước, con người sở tại</i>	22

1.6. Chức năng của nhà hàng khách sạn	23
1.6.1. Chức năng sản xuất hàng hoá	23
1.6.2. Chức năng lưu thông hàng hoá	23
1.6.3. Chức năng tổ chức phục vụ tiêu dùng	23
1.7. Phân loại và xếp hạng khách sạn	23
1.7.1. Phân loại khách sạn	23
1.7.2. Xếp hạng khách sạn	27
Chương 2	34
CƠ CẤU TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN	34
2.1. Những khái niệm	36
2.1.1. Khái niệm doanh nghiệp	36
2.1.2. Khái niệm nhà hàng	36
2.1.3. Khái niệm khách sạn	36
2.1.4. Khái niệm doanh nghiệp nhà hàng khách sạn	36
2.1.5. Khái niệm tổ chức kinh doanh	37
2.2. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn	37
2.2.1. Khái niệm	37
2.2.2. Ý nghĩa cơ cấu tổ chức doanh nghiệp	37
2.2.3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	37
2.2.4. Căn cứ để hình thành nên cơ cấu tổ chức doanh nghiệp	38
2.2.5. Một số kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp	39
2.2.6. Cơ cấu tổ chức của một số loại hình doanh nghiệp nhà hàng khách sạn	41
Chương 3	45
TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ HÀNG KHÁCH SẠN	45
3.1. Khái niệm tổ chức lao động	47
3.1.1. Khái niệm	47
3.1.2. Vai trò của tổ chức lao động	47
3.1.3. Nguyên tắc tổ chức lao động	48
3.2. Nội dung tổ chức lao động	49
3.2.1. Phân công lao động	49
3.2.2. Xác định quy chế làm việc	52

3.2.3. <i>Tổ chức nơi làm việc</i>	53
3.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn	55
3.3.1. <i>Khái niệm năng suất lao động</i>	55
3.3.2. <i>Tăng năng suất lao động</i>	56
3.3.3. <i>Các biện pháp tăng năng suất lao động</i>	57
3.4. Tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ lao động	58
3.4.1. <i>Tuyển chọn</i>	58
3.4.2. <i>Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động</i>	62
3.4.3. <i>Sử dụng đội ngũ lao động</i>	62
Chương 4	65
TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN ..	65
4.1. Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá	67
4.1.1. <i>Đặc điểm của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</i>	67
4.1.2. <i>Yêu cầu cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</i>	68
4.1.3. <i>Nội dung của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</i>	69
4.2. Tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hoá	77
4.2.1. <i>Khái niệm về nguyên liệu, hàng hoá dự trữ</i>	77
4.2.2. <i>Phân loại nguyên liệu, hàng hoá dự trữ</i>	78
4.2.3. <i>Quản lý hàng hoá dự trữ</i>	79
4.3. Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ	80
4.3.1. <i>Tổ chức chế biến sản phẩm ăn uống và phục vụ khách hàng</i>	80
4.3.2. <i>Tổ chức kinh doanh lưu trú</i>	83
4.3.3. <i>Tổ chức kinh doanh dịch vụ bổ sung</i>	84
4.4. Một số nội dung chủ yếu trong quản lý quá trình kinh doanh	84
4.4.1. <i>Quản lý chất lượng sản phẩm và dịch vụ</i>	84
4.4.2. <i>Quản lý giá cả sản phẩm dịch vụ</i>	85
4.4.3. <i>Quản lý thông tin trong quá trình kinh doanh</i>	90

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

1. Tên môn học: TỔ CHỨC KINH DOANH NHÀ HÀNG – KHÁCH SẠN

2. Mã môn học: MH07

3. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học:

3.1. Vị trí: Giáo trình “Tổ chức kinh doanh nhà hàng khách sạn” là môn học thuộc nhóm kiến thức chuyên môn trong chương trình đào tạo trình độ trung cấp: “Kỹ thuật chế biến món ăn”.

3.2. Tính chất: Tổ chức kinh doanh nhà hàng là môn học lý thuyết, đánh giá kết thúc môn học bằng hình thức thi viết (trắc nghiệm kết hợp tự luận)

3.3. Ý nghĩa và vai trò của môn học:

Tổ chức kinh doanh nhà hàng khách sạn là môn học khoa học dành cho đối tượng là người học thuộc các chuyên ngành Kỹ thuật chế biến món ăn, Quản trị nhà hàng khách sạn, Nghiệp vụ nhà hàng khách sạn...Môn học này đã được đưa vào giảng dạy tại trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch với nội dung chủ yếu là cung cấp các kiến thức và kỹ năng liên quan đến lĩnh vực tổ chức kinh doanh nhà hàng khách sạn trong thời buổi ngành du lịch đang phát triển mạnh mẽ trên thế giới và cả ở Việt Nam gồm:

- Môn học trang bị các kiến thức cơ bản cho người học về tổ chức kinh doanh trong khách sạn.

- Giúp cho người học hiểu biết về công tác tổ chức, quản lý và điều hành tại các khách sạn.

- Vận dụng kiến thức đã học để tổ chức hoạt động kinh doanh của khách sạn.

- Sử dụng các phương pháp phân tích để đánh giá, phân tích hoạt động kinh doanh của khách sạn trong thực tiễn.

4. Mục tiêu của môn học:

4.1. Về kiến thức:

1. Nhận biết được các khái niệm khách sạn, sản phẩm khách sạn, chức năng khách sạn, phân loại khách sạn.

2. Giải thích được nội dung sản phẩm của khách sạn, chức năng khách sạn, phân loại khách sạn.

3. Giải thích được cơ cấu tổ chức kinh doanh của nhà hàng khách sạn.

4. Giải thích được nội dung của tổ chức lao động trong doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

5. Giải thích được nội dung về công tác tổ chức, quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh tại các nhà hàng khách sạn.

4.2. Về kỹ năng:

1. Phân tích được cơ cấu tổ chức của nhà hàng khách sạn.
2. Nhận dạng được các cơ cấu tổ chức của nhà hàng khách sạn.
3. Đánh giá được phương pháp tổ chức lao động trong nhà hàng khách sạn.
4. Phân tích được hoạt động kinh doanh của nhà hàng khách sạn trong thực tiễn.

4.3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

1. Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của hoạt động tổ chức kinh doanh trong nhà hàng khách sạn.
2. Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.
3. Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động nhóm và kết quả thực hiện

5. Nội dung môn học:

5.1. Chương trình khung

Mã MH	Tên môn học	Số tín chỉ	Thời gian học tập (giờ)			
			Tổng số	Trong đó		
				Lý thuyết	Thực hành /thực tập /thí nghiệm /bài tập /thảo luận	Kiểm tra
I	Các môn học chung	12	255	94	148	13
MH01	Chính trị	2	30	15	13	2
MH02	Pháp luật	1	15	9	5	1
MH03	Giáo dục thể chất	1	30	4	24	2
MH04	Giáo dục quốc phòng và an ninh	2	45	21	21	3
MH05	Tin học	2	45	15	29	1
MH06	Ngoại ngữ	4	90	30	56	4
II	Các môn học chuyên môn	61	1605	442	1100	63

II.1	Môn học cơ sở	14	210	199	-	11
MH07	Tổ chức kinh doanh NH-KS	2	30	28	-	2
MH08	Phương pháp xây dựng thực đơn	3	45	43	-	2
MH09	Văn hóa ẩm thực	2	30	28	-	2
MH10	Thương phẩm hàng thực phẩm	3	45	43	-	2
MH11	Sinh lý dinh dưỡng và VSATTP	4	60	57	-	3
II.2	Môn học chuyên môn	45	1365	215	1100	50
MH12	Ngoại ngữ chuyên ngành CB	4	60	57	-	3
MH13	Lý thuyết chế biến món ăn	6	90	86	-	4
MH14	Lý thuyết nghiệp vụ nhà hàng	5	75	72	-	3
MH15	Thực hành chế biến món ăn Á	6	180	-	164	16
MH16	Thực hành chế biến món ăn Âu	3	90	-	82	8
MH17	Thực hành Bàn	3	90	-	82	8
MH18	Thực hành Bar	2	60	-	52	8
MH19	Thực tập TN	16	720	-	720	
II.3	Môn học tự chọn (chọn 1 trong 2)	2	30	28	-	2
MH20	Tổ chức sự kiện	2	30	28	-	2
MH21	Kỹ năng giao tiếp	2	30	28	-	2
	Tổng cộng	73	1860	536	1248	76

5.2. Chương trình chi tiết môn học

Số TT	Tên chương mục	Thời gian (giờ)			
		Tổng số	Lý thuyết	Thực hành. Thí nghiệm, thảo	Kiểm tra

	<p>trong hệ thống cơ sở lưu trú.</p> <p>5.2. Khách sạn là nơi thực hiện việc xuất khẩu tại chỗ.</p> <p>5.3. Hoạt động kinh doanh khách sạn đóng góp vào thu nhập của nền kinh tế quốc dân, mang lại việc làm cho nhiều lao động.</p> <p>5.4. Khách sạn góp phần vào việc huy động tiền nhàn rỗi hoặc số tiền tiết kiệm được của nhân dân vào hoạt động du lịch.</p> <p>5.5. Khách sạn là nơi quảng cáo, tuyên truyền về nhà nước, con người sở tại.</p> <p>6. Chức năng của Khách sạn</p> <p>7. Phân loại và xếp hạng Khách sạn</p> <p>7.1. Phân loại Khách sạn</p> <p>7.2. Xếp hạng Khách sạn</p>	0,5 1	0,5 1		
2.	<p>Chương 2: Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p> <p>1. Những khái niệm</p> <p>1.1. Khái niệm doanh nghiệp</p> <p>1.2. Khái niệm nhà hàng</p> <p>1.3. Khái niệm khách sạn</p> <p>1.4. Khái niệm doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn.</p> <p>1.5. Khái niệm tổ chức kinh doanh</p> <p>2. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p> <p>2.1. Khái niệm</p> <p>2.2. ý nghĩa của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp</p> <p>2.3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp</p> <p>2.4. Căn cứ để hình thành nên cơ</p>	4 1 3	4 1 3		

	<p>cấu tổ chức doanh nghiệp</p> <p>2.5. Một số kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp</p> <p>2.6. Cơ cấu tổ chức của 1 số loại hình doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p>				
3.	<p>Chương 3: Tổ chức lao động trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p> <p>1. Khái niệm tổ chức lao động</p> <p>2. Nội dung</p> <p>2.1. Phân công lao động</p> <p>2.2. Xác định quy chế làm việc</p> <p>3. Các biện pháp tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn</p> <p>3.1. Khái niệm năng suất lao động</p> <p>3.2. Tăng năng suất lao động</p> <p>3.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động</p> <p>4. Tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ lao động</p> <p>4.1. Tuyển chọn</p> <p>4.2. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động</p> <p>4.3. Sử dụng đội ngũ lao động</p>	8	8		
4	<p>Chương 4: Tổ chức hoạt động kinh doanh nhà hàng – khách sạn</p> <p>1. Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.1. Đặc điểm của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.2. Yêu cầu cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p> <p>1.3. Nội dung của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá</p>	14	12		2

2. Tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hoá	3	3		
2.1. Khái niệm về nguyên liệu, hàng hoá dự trữ				
2.2. Phân loại lao động				
2.3. Quản lý hàng hoá dự trữ				
3. Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ	3	3		
3.1. Tổ chức chế biến sản phẩm ăn uống và phục vụ khách hàng				
3.2. Tổ chức kinh doanh lưu trú				
3.3. Tổ chức kinh doanh dịch vụ bổ sung				
4. Một số nội dung chủ yếu trong quản lý quá trình kinh doanh	3	3		
4.1. Quản lý chất lượng sản phẩm và dịch vụ				
4.2. Quản lý giá cả sản phẩm, dịch vụ				
4.3. Quản lý thông tin trong quá trình kinh doanh				
Kiểm tra	2			2
Cộng	30	28		2

6. Điều kiện thực hiện môn học:

6.1. Phòng học Lý thuyết: Đáp ứng phòng học lý thuyết chuẩn

6.2. Trang thiết bị dạy học: Projector, máy vi tính, bảng, phấn

6.3. Học liệu, dụng cụ, mô hình, phương tiện: Giáo trình, mô hình học tập,...

6.4. Các điều kiện khác: Người học tìm hiểu thực tế về công tác tổ chức, quản lý, điều hành tại doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

7. Nội dung và phương pháp đánh giá:

7.1. Nội dung:

- Kiến thức: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:

- + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp.
- + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- + Nghiêm túc trong quá trình học tập.

7.2. Phương pháp:

Người học được đánh giá tích lũy môn học như sau:

7.2.1. Cách đánh giá

- Áp dụng quy chế đào tạo Trung cấp hệ chính quy ban hành kèm theo Thông tư số 04/2022/TT-LĐTĐ, ngày 30/3/2022 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội; Quy chế Tổ chức đào tạo trình độ trung cấp, cao đẳng theo phương thức tích lũy modun, tín chỉ của Nhà trường ban hành kèm theo Quyết định số 246/QĐ-CĐTMDL ngày 01/06/2022 và hướng dẫn cụ thể theo từng môn học/modun trong chương trình đào tạo

- Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo áp dụng tại Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch như sau:

Điểm đánh giá	Trọng số
+ Điểm kiểm tra thường xuyên (Hệ số 1)	40%
+ Điểm kiểm tra định kỳ (Hệ số 2)	
+ Điểm thi kết thúc môn học	60%

7.2.2. Phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá	Phương pháp tổ chức	Hình thức kiểm tra	Thời điểm kiểm tra
Thường xuyên	Viết/ Vấn đáp	Tự luận/Hỏi đáp	Sau 4 giờ.
Định kỳ	Viết	Tự luận/ Trắc nghiệm	Sau 28 giờ
Kết thúc môn học	Viết	Tự luận/ Trắc nghiệm	Sau 30 giờ

7.2.3. Cách tính điểm

- Điểm đánh giá thành phần và điểm thi kết thúc môn học được chấm theo thang điểm 10 (từ 0 đến 10), làm tròn đến một chữ số thập phân.

- Điểm môn học là tổng điểm của tất cả điểm đánh giá thành phần của môn học nhân với trọng số tương ứng. Điểm môn học theo thang điểm 10 làm

tròn đến một chữ số thập phân, sau đó được quy đổi sang điểm chữ và điểm số theo thang điểm 4 theo quy định của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về đào tạo theo tín chỉ.

8. Hướng dẫn thực hiện môn học

8.1. Phạm vi, đối tượng áp dụng: Đối tượng trung cấp “Kỹ thuật chế biến món ăn”.

8.2. Phương pháp giảng dạy, học tập môn học

8.2.1. Đối với người dạy

* **Lý thuyết:** Áp dụng phương pháp dạy học tích cực bao gồm: thuyết trình ngắn, nêu vấn đề, hướng dẫn đọc tài liệu, bài tập tình huống, câu hỏi thảo luận....

* **Bài tập:** Phân chia nhóm nhỏ thực hiện bài tập theo nội dung đề ra.

* **Thảo luận:** Phân chia nhóm nhỏ thảo luận theo nội dung đề ra.

* **Hướng dẫn tự học theo nhóm:** Nhóm trưởng phân công các thành viên trong nhóm tìm hiểu, nghiên cứu theo yêu cầu nội dung trong bài học, cả nhóm thảo luận, trình bày nội dung, ghi chép và viết báo cáo nhóm.

8.2.2. Đối với người học: Người học phải thực hiện các nhiệm vụ như sau:

- Nghiên cứu kỹ bài học tại nhà trước khi đến lớp. Các tài liệu tham khảo sẽ được cung cấp nguồn trước khi người học vào học môn học này (trang web, thư viện, tài liệu...)

- Tham dự tối thiểu 80% các buổi giảng lý thuyết. Nếu người học vắng >20% số tiết lý thuyết phải học lại môn học mới được tham dự kì thi lần sau.

- Tự học và thảo luận nhóm: là một phương pháp học tập kết hợp giữa làm việc theo nhóm và làm việc cá nhân. Một nhóm gồm 8-10 người học sẽ được cung cấp chủ đề thảo luận trước khi học lý thuyết, thực hành. Mỗi người học sẽ chịu trách nhiệm về 1 hoặc một số nội dung trong chủ đề mà nhóm đã phân công để phát triển và hoàn thiện tốt nhất toàn bộ chủ đề thảo luận của nhóm.

- Tham dự đủ các bài kiểm tra thường xuyên, định kỳ.

- Tham dự thi kết thúc môn học.

- Chủ động tổ chức thực hiện giờ tự học.

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ NHÀ HÀNG KHÁCH SẠN

❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 1

Chương 1 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản về lịch sử hình thành và phát triển của ngành kinh doanh khách sạn để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 1

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

- **Về kiến thức:** Chương 1 cung cấp cho người học một số kiến thức về:
 - *Lịch sử hình thành, phát triển của ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn*
 - *Khách sạn, đặc điểm của sản phẩm nhà hàng khách sạn,*
 - *Cách phân loại và tiêu chí xếp hạng khách sạn.*
- **Về kỹ năng:**
 - *Nhận diện được các sản phẩm của khách sạn.*
 - *Phân tích được các vai trò, chức năng của khách sạn phù hợp với thực tế.*
 - *Phân loại và xếp hạng được các khách sạn trong thực tế.*
- **Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**
 - *Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.*
 - *Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.*
 - *Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện.*

❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 1

- *Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng: giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 1 (cá nhân hoặc nhóm).*
- *Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (chương 1) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

❖ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 1

- **Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:** Không
- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác như loa, bảng, phấn...

- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- **Các điều kiện khác:** Không có

❖ KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 1

- **Nội dung:**

✓ **Kiến thức:** Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

✓ **Kỹ năng:** Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

✓ **Năng lực tự chủ và trách nhiệm:** Trong quá trình học tập, người học cần:

+ Nghiên cứu bài trước khi đến lớp

+ Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

+ Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.

+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- **Phương pháp:**

✓ **Điểm kiểm tra thường xuyên:** 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)

✓ **Kiểm tra định kỳ lý thuyết:** không có

❖ NỘI DUNG

1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn

1.1.1. Nguồn gốc ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn

Lịch sử ghi nhận ngành khách sạn đã bắt đầu xuất hiện từ thế kỷ XVI trước công nguyên. Trải qua các thời kỳ, các giai đoạn của lịch sử, mỗi giai đoạn có những đặc điểm riêng tạo cơ sở cho ngành kinh doanh khách sạn, nhà hàng ăn uống phát triển. Khi hàng hóa dư thừa, các thương gia cần di chuyển từ nơi này sang nơi khác để trao đổi hàng hóa lẫn nhau nên cần có nơi ăn nghỉ trên đường đi. Ngoài ra, những người đi chinh phục miền đất mới, họ cần dựng trại để ở, vui chơi, giải trí. Vì vậy, ngành kinh doanh khách sạn ra đời.

Giai đoạn mới xuất hiện, các dịch vụ này vẫn còn ở mức sơ khai, nghèo nàn và thiếu chuyên nghiệp. Qua thời gian, ngành khách sạn dần dần phát triển và hoàn thiện.

1.1.2. Các giai đoạn phát triển của ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn

Vào thời kì chiếm hữu nô lệ, mục đích đi lại của con người chủ yếu là hành hương, thăm viếng lẫn nhau, trao đổi hàng hoá, hoặc mục đích tín ngưỡng tôn giáo. Hầu hết khách thuê ban đầu là những thương gia, hoặc những người lính. Nhà trọ ở thời kỳ này trông giống như một túp lều tranh, khách phải ở chung trong những buồng lớn không có nhà vệ sinh riêng. Giá phòng rất rẻ, chỉ khoảng 2 xu 1 đêm (có thể trao đổi bằng hiện vật, khách sẽ tặng nhà chủ trọ một món quà hoặc hàng hóa tương đương với công sức mà họ đã bỏ ra để phục vụ).

Đến thời kỳ phong kiến, các quán ăn, quán rượu bắt đầu kết hợp phục vụ thực phẩm và đồ uống với lưu trú. Nhà trọ thời kỳ này được xây dựng kiên cố hơn, có chỗ để gia súc riêng. Chủ quán đã quan tâm hơn tới vấn đề vệ sinh, giường ngủ cũng như buồng ở, cho nên giá cả cao hơn so với thời kỳ chiếm hữu nô lệ.

Thời kỳ tư bản chủ nghĩa, nhu cầu nghỉ ngơi lưu trú phát triển mạnh mẽ nên xuất hiện những nhà trọ có chất lượng cao. Năm 1790, cuộc cách mạng công nghiệp Anh nổ ra đã đem đến nhiều ý tưởng kinh doanh mới cho ngành khách sạn.

Năm 1794, khách sạn đầu tiên trên thế giới được xây dựng tại New York (Mỹ) với quy mô 73 phòng. Năm 1800, Mỹ là nước đi đầu thế giới trong ngành khách sạn – nhà hàng với khả năng phát triển ngành dịch vụ khách sạn một cách có hệ thống.

Năm 1930, cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới nổ ra khiến ngành khách sạn bị ảnh hưởng nặng nề, hàng loạt khách sạn rơi vào tình trạng vắng khách, 85% khách sạn được đem ra cầm cố hoặc bán rẻ để sử dụng cho mục đích khác.

Giai đoạn 1950 – 1960, ngành khách sạn bước vào thời kỳ phát triển thịnh vượng với công suất phòng bình quân đạt 90%/ năm.

Từ năm 1960 đến nay, sự phát triển mạnh mẽ của khoa học – kỹ thuật, đặc biệt là sự phổ biến của phương tiện hàng không đã giúp ngành khách sạn – du lịch ngày càng có nhiều bước đột phá mới.

1.1.3. Sự hình thành, phát triển của ngành kinh doanh nhà hàng khách sạn ở Việt Nam

Năm 1880, Continental là khách sạn đầu tiên của Việt Nam được xây dựng hoàn thành tại Sài Gòn. Tiếp đến, năm 1925 – khách sạn Majestic, năm 1930 – khách sạn Grand. Những khách sạn tại Sài Gòn được xây dựng trong giai đoạn này chủ yếu là để phục vụ nhu cầu ăn ở, giải trí của bộ phận quan chức chứ chưa quảng bá rộng rãi mời gọi khách nước ngoài.

Ở Việt Nam trong thời kỳ 1930 – 1945 có sự phát triển du lịch nội địa. Một số khách sạn, nhà nghỉ đã được xây dựng ở Hà Tiên, Long Hải, Vũng Tàu, Nha Trang, Đại Lãnh, Non Nước, Hạ Long,... Một số trung tâm nghỉ dưỡng miền núi cũng được xây dựng và đầu tư phát triển, nhằm thu hút du khách như: Sapa, Tam Đảo, Đà Lạt,...

Một khoảng thời gian dài do chiến tranh nên du lịch Việt Nam không thể phát triển thêm nữa. Sau này, khi đất nước được hoàn toàn giải phóng, chính sách mở cửa nền kinh tế đã thu hút các tập đoàn khách sạn lớn trên thế giới đầu tư vào Việt Nam. Nhiều khách sạn lớn được xây dựng: Saigon Prince, Sheraton, Renaissance Riverside... với hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại cùng phong cách quản lý chuyên nghiệp đã đáp ứng được nhu cầu lưu trú của đa số khách nước ngoài.

Trong khoảng thời gian 20 năm trở lại đây, hệ thống cơ sở lưu trú của nước ta đã có bước đột phá mạnh mẽ về số lượng lẫn chất lượng, góp phần quan trọng vào việc thúc đẩy ngành du lịch Việt Nam phát triển.

1.2. Khái niệm khách sạn

Thuật ngữ khách sạn trong tiếng Việt hay còn gọi là Hotel xuất hiện từ thế kỉ XIX, có nguồn gốc từ tiếng Pháp, dùng để chỉ nơi phục vụ ngủ qua đêm cho khách. Cùng với sự phát triển chung của hoạt động dịch vụ thương mại, hoạt động kinh doanh khách sạn cũng phát triển theo. Kéo theo đó có rất nhiều loại hình khách sạn ra đời dưới nhiều hình thức khác nhau. Và mỗi một giai đoạn, mỗi quốc gia đã đưa ra khái niệm với các điều kiện riêng của mình để giải thích vấn đề đó.

Tại Mỹ, khách sạn được định nghĩa như sau: “Khách sạn là nơi mà bất kỳ ai cũng có thể trả tiền để thuê buồng ngủ qua đêm ở đó. Mỗi buồng ngủ trong đó phải có ít nhất hai phòng nhỏ (phòng ngủ và phòng tắm). Mỗi buồng khách đều phải có giường, điện thoại và vô tuyến. Ngoài dịch vụ buồng ngủ có thể có thêm các dịch vụ khác như dịch vụ vận chuyển hành lý, trung tâm thương mại (với thiết bị photocopy), nhà hàng, quầy bar và một số dịch vụ giải trí. Khách sạn có thể được xây dựng ở gần hoặc bên trong các khu thương mại, khu du lịch nghỉ dưỡng hoặc các sân bay.”

Cộng hoà Pháp đưa ra khái niệm khách sạn là một cơ sở lưu trú được xếp hạng, có các buồng và căn hộ với các trang thiết bị tiện nghi nhằm thoả mãn nhu cầu nghỉ ngơi của khách trong một khoảng thời gian tương đối dài (có thể là hàng tuần hoặc hàng tháng nhưng không lấy đó làm nơi cư trú thường xuyên), có thể có nhà hàng. Khách sạn có thể hoạt động quanh năm hoặc theo mùa.

Vương quốc Bỉ: Khách sạn phải có ít nhất từ 10 – 15 buồng ngủ với các tiện nghi tối thiểu như phòng vệ sinh và máy điện thoại,...

Hiệp hội khách sạn Bungari: Khách sạn là cơ sở phục vụ cho mọi khách du lịch, nó sản xuất, bán và phục vụ các dịch vụ hàng hóa nhằm đáp ứng nhu cầu của khách du lịch về lưu trú, nghỉ ngơi, ăn uống, chữa bệnh và giải trí phù hợp với mục đích, động cơ của chuyến đi. Chất lượng và tính đa dạng của các dịch vụ và hàng hóa có trong khách sạn xác định thứ hạng của khách sạn và mục đích kinh doanh của khách sạn là lợi nhuận.

Tiêu chuẩn Việt Nam TCVN 4391 năm 2015 quy định các yêu cầu để xếp hạng khách sạn do Tổng cục Du lịch biên soạn, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch đề nghị, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng thẩm định, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố đã đưa ra khái niệm khách sạn như sau:

“Khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch được xây dựng thành khối, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách”.

1.3. Sản phẩm của khách sạn

1.3.1. Khái niệm

Sản phẩm của khách sạn (Hotel products) là tất cả những dịch vụ và hàng hoá mà khách sạn cung cấp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng kể từ khi họ liên hệ với khách sạn lần đầu để đăng kí buồng cho tới khi tiêu dùng xong và rời khỏi khách sạn.

1.3.2. Phân loại sản phẩm khách sạn

a. Phân loại theo hình thức thể hiện

Theo cách phân loại này thì sản phẩm khách sạn được chia thành sản phẩm hàng hoá và sản phẩm dịch vụ.

Sản phẩm hàng hoá là những sản phẩm hữu hình (có hình dạng cụ thể) mà khách sạn cung cấp như: thức ăn, đồ uống, hàng lưu niệm và các hàng hoá khác được bán trong doanh nghiệp khách sạn. Đây là loại sản phẩm mà sau khi trao đổi thì quyền sở hữu sẽ thuộc về người trả tiền.

Sản phẩm dịch vụ (sản phẩm dưới dạng phi vật chất hay vô hình) là những sản phẩm có giá trị về vật chất hoặc tinh thần (hay cũng có thể là một sự trải nghiệm, một cảm giác về sự hài lòng hay không hài lòng) mà khách hàng đồng ý bỏ tiền ra để đổi lấy chúng. Sản phẩm dịch vụ khách sạn bao gồm 2 loại là dịch vụ chính và dịch vụ bổ sung:

Dịch vụ chính: là dịch vụ buồng ngủ và dịch vụ ăn uống nhằm thoả mãn nhu cầu thiết yếu của khách khi họ lưu lại tại khách sạn.

Dịch vụ bổ sung: là các dịch vụ khác ngoài hai dịch vụ trên nhằm thoả mãn các nhu cầu thứ yếu trong thời gian khách lưu lại tại khách sạn.

Đối với dịch vụ bổ sung của khách sạn, người ta lại chia ra thành dịch vụ bổ sung bắt buộc và dịch vụ bổ sung không bắt buộc. Việc tồn tại dịch vụ bổ sung bắt buộc và không bắt buộc tùy thuộc vào quy định trong tiêu chuẩn phân hạng khách sạn của mỗi quốc gia.

Mặc dù các sản phẩm của khách sạn tồn tại dưới cả hai hình thức hàng hoá và dịch vụ nhưng hầu như các sản phẩm là hàng hoá đều được thực hiện dưới hình thức dịch vụ khi đem bán cho khách (thời gian, không gian sản xuất và tiêu dùng là trùng nhau). Vì vậy nhiều nhà nghiên cứu cho rằng sản phẩm của khách sạn là dịch vụ. Vì thế hoạt động kinh doanh khách sạn thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ.

b. Phân loại theo thành phần cấu thành nên sản phẩm dịch vụ của khách sạn

Nếu xét trên góc độ này thì sản phẩm dịch vụ của khách sạn còn được gọi là sản phẩm trọn gói vì có bao gồm đủ 4 thành phần là phương tiện thực hiện dịch vụ, hàng hoá bán kèm, dịch vụ hiện, dịch vụ ẩn:

Phương tiện thực hiện dịch vụ phải có trước khi dịch vụ có thể được cung cấp. Ví dụ, trong hoạt động kinh doanh buồng ngủ phải có hệ thống các buồng ngủ với đầy đủ các trang thiết bị, tiện nghi cần thiết trước khi cung cấp dịch vụ lưu trú.

Hàng hoá bán kèm là hàng hoá được mua hay tiêu thụ bởi khách hàng trong thời gian sử dụng dịch vụ như: xà phòng, bàn chải đánh răng, giấy vệ sinh, sữa tắm...

Dịch vụ hiện là những lợi ích trực tiếp mà khách hàng dễ dàng cảm nhận được khi tiêu dùng và cũng là những khía cạnh chủ yếu của dịch vụ mà khách hàng muốn mua. Ví dụ trong khách sạn là chiếc giường êm ái trong căn buồng ấm cúng, sạch sẽ...

Dịch vụ ẩn là những lợi ích mang tính chất tâm lý mà khách hàng chỉ cảm nhận được sau khi đã tiêu dùng dịch vụ, như cảm giác về sự an toàn, yên tĩnh khi ở tại khách sạn hay sự cảm nhận về thái độ phục vụ niềm nở, ân cần, lịch sự và chu đáo của nhân viên phục vụ của khách sạn.

1.4. Đặc điểm sản phẩm khách sạn

1.4.1. Có sự kết hợp chặt chẽ giữa hai yếu tố cơ bản là hàng hoá và dịch vụ

Sản phẩm của khách sạn được kết hợp chặt chẽ giữa 2 yếu tố cơ bản là hàng hoá và dịch vụ, trong đó dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn. Chính vì vậy sản phẩm của khách sạn thường có các đặc điểm phổ biến của dịch vụ.

Sự hài lòng của khách được tạo nên không chỉ bởi chất lượng của đồ ăn, thức uống mà còn chủ yếu là thái độ phục vụ của nhân viên. Hiện nay, nhu cầu

mua quà lưu niệm của khách ngày càng tăng cao nên các khách sạn thường cung cấp thêm dịch vụ quà lưu niệm và các dịch vụ vui chơi giải trí.

1.4.2. Dịch vụ không lưu kho cất trữ, không vận chuyển được

Sản phẩm dịch vụ lưu trú mang tính tổng hợp và đa dạng cao bao gồm như: Các dịch vụ bổ sung ăn uống, các dịch vụ lưu trú, vui chơi và giải trí, massage, làm đẹp, giặt giũ, vận chuyển,... Vì tổng hợp nhiều dịch vụ nên cần sự phối hợp có logic, nhuần nhuyễn giữa các bộ phận với nhau, tạo cảm giác thoải mái nhất đối với khách hàng khi sử dụng dịch vụ khách sạn.

Sản phẩm khách sạn không có tính ổn định nên không thể lưu kho hay cất giữ. Bản chất của sản phẩm lưu trú là vô hình và phải tiêu dùng tại chỗ. Chỉ bán và sử dụng trong ngày, nếu có hàng tồn thì sẽ bỏ, không để hôm sau bán đồng nghĩa mất đi cả vốn lẫn lời.

1.4.3. Thời gian sản xuất và thời gian tiêu dùng thường trùng nhau

Quá trình sản xuất ra sản phẩm và quá trình bán sản phẩm diễn ra đồng thời, trong quá trình đó, khách hàng tự tìm đến sản phẩm và tiêu dùng sản phẩm tại chỗ nên quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm của khách sạn được diễn ra gần như đồng thời. Sản phẩm khách sạn phải được hoàn thiện ở mức độ cao nhất, không có phế phẩm và cũng không có sản phẩm lưu kho.

Mặt khác việc đánh giá chất lượng sản phẩm chỉ được thực hiện sau quá trình tiêu dùng và phụ thuộc nhiều vào quá trình tiêu dùng của khách (phụ thuộc nhiều vào quá trình giao tiếp, phục vụ giữa nhân viên và khách). Do khoảng cách giữa người cung cấp dịch vụ và khách hàng là ngắn nên yếu tố tâm lý con người có vai trò rất lớn trong việc đánh giá sản phẩm.

1.4.4. Khách thường mua sản phẩm khách sạn trước khi nhìn thấy (hoặc tiêu dùng nó)

Các doanh nghiệp khách sạn cần phải cung cấp một cách chính xác và đầy đủ nhất các thông tin sản phẩm khách sạn và quy cách sản phẩm cho khách hàng. Vì những sản phẩm mang tính vô hình của khách sạn đều không thể mua, kiểm tra hay chạm vào được. Khách hàng chỉ có thể cảm nhận bằng cảm giác và trải nghiệm của mình sau khi tiêu dùng xong dịch vụ.

1.4.5. Cung thường có giới hạn nhưng cầu có những biến động lớn

Do quy mô, tính chất, loại hình kinh doanh, cơ sở vật chất... của khách sạn cố định trong thời gian dài nên khả năng cung cấp dịch vụ của khách sạn thường có giới hạn. Trong khi đó nhu cầu dịch vụ của khách hàng thay đổi theo ngày, theo tháng, theo mùa ... đặc biệt là sự chênh lệch giữa mùa du lịch với các mùa khác trong năm.

1.4.6. Sản phẩm khách sạn khó đánh giá chất lượng

Việc đánh giá chất lượng sản phẩm khách sạn gặp nhiều khó khăn do phải dựa vào nhiều yếu tố khác nhau, trong đó yếu tố quan trọng là “mức độ hài lòng

của khách”. Tuy nhiên yếu tố này rất khó cân, đong, đo, đếm được chính xác và phụ thuộc nhiều vào đặc điểm tâm lý cá nhân của khách.

1.4.7. Sản phẩm của khách sạn không làm lại được

Vì sản phẩm của khách sạn được phục vụ trực tiếp cho khách hàng và mỗi sản phẩm gắn liền với không gian và thời gian tạo ra nó do đó sản phẩm không thể làm lại được.

1.5. Vai trò của nhà hàng khách sạn

1.5.1. Khách sạn là loại hình cơ sở lưu trú du lịch đặc thù nhất, phổ biến nhất trong hệ thống cơ sở lưu trú

Khách sạn là loại hình lưu trú phổ biến có tính toàn cầu, có tiêu chuẩn, có các thông lệ quốc tế và khu vực. Vậy nên nó đại diện và mang đầy đủ các vai trò của hệ thống cơ sở lưu trú du lịch đối với đời sống kinh tế xã hội.

1.5.2. Khách sạn là nơi thực hiện việc xuất khẩu tại chỗ

Kinh doanh khách sạn là một trong những hoạt động của ngành kinh doanh du lịch, khách sạn là nơi thực hiện việc xuất khẩu tại chỗ đồng thời là một trong các yếu tố cơ bản để khai thác tài nguyên du lịch của địa phương, của Nhà nước.

Doanh thu của khách sạn trong đó bao gồm cả doanh thu ngoại tệ chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của ngành du lịch. Kinh doanh khách sạn tạo điều kiện để xuất khẩu tại chỗ các dịch vụ và hàng hoá mà chúng ta khó có thể xuất khẩu trên thị trường quốc tế.

1.5.3. Hoạt động kinh doanh đóng góp vào thu nhập của nền kinh tế quốc dân, mang lại việc làm cho nhiều lao động

Hoạt động kinh doanh khách sạn có một vị trí rất quan trọng và đóng góp vào thu nhập của nền kinh tế quốc dân, mang lại việc làm cho nhiều lao động. Chính điều này đã giải quyết được công ăn việc làm và giải quyết được nhiều vấn đề bức xúc của xã hội.

1.5.4. Khách sạn góp phần vào việc huy động tiền nhàn rỗi hoặc số tiền tiết kiệm được của nhân dân vào hoạt động du lịch

Khách sạn thực hiện việc chuyển hoá những nhu cầu hàng hoá của nhân dân sang các dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu của họ khi đi du lịch và khách sạn đã góp phần vào việc huy động tiền nhàn rỗi hoặc số tiền tiết kiệm được của nhân dân. Khách sạn là nơi thực hiện việc tái phân chia nguồn du lịch trong tầng lớp dân cư và tái thu nhập từ vùng này sang vùng khác (người dân ở vùng này nhưng lại đi du lịch ở vùng khác, họ làm lụng kiếm tiền ở một chỗ nhưng lại tiêu thụ nó ở nơi khác).

1.5.5. Khách sạn là nơi quảng cáo, tuyên truyền về nhà nước, con người sở tại

Khách sạn được ví như một xã hội thu nhỏ, khách nghỉ tại khách sạn có thể hình dung được phần nào về con người, phong tục tập quán cũng như văn hoá xã

hội ở địa phương đó. Vì vậy, nếu phục vụ chu đáo ân cần để khách hài lòng là một nguồn lợi cho khách sạn khi khách tuyên truyền, giới thiệu khách sạn mà họ ở cho người thân, bạn bè.

1.6. Chức năng của nhà hàng khách sạn

1.6.1. Chức năng sản xuất hàng hoá

Trong doanh nghiệp khách sạn, việc sản xuất hàng hoá chính là sản xuất ra các sản phẩm để phục vụ cho khách hàng. Để thực hiện chức năng này, doanh nghiệp khách sạn phải giải quyết 3 vấn đề cơ bản đó là sản xuất cái gì, sản xuất như thế nào và sản xuất cho ai.

Các doanh nghiệp khách sạn sản xuất hai loại sản phẩm chính, đó là sản phẩm hàng hóa, và sản phẩm dịch vụ. Khi sản xuất, các khách sạn phải tìm mọi biện pháp để có được các sản phẩm có chất lượng cao, giàu chất dinh dưỡng, giá cả phù hợp nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu của người tiêu dùng. Đồng thời, các khách sạn phải phân phối lợi ích để đảm bảo hài hoà giữa lợi ích của Nhà nước, của doanh nghiệp và của người lao động. Như vậy mới có thể tái mở rộng sản xuất.

1.6.2. Chức năng lưu thông hàng hoá

Lưu thông hàng hoá là quá trình vận động của hàng hoá từ sản xuất đến tiêu dùng thông qua trao đổi, mua bán. Lưu thông hàng hoá bao gồm 2 yếu tố là lưu chuyển và vận chuyển. Nếu thiếu 1 trong 2 yếu tố trên thì không phải là lưu thông hàng hoá. Sau khi sản xuất ra các sản phẩm, doanh nghiệp khách sạn phải tổ chức tiêu thụ sản phẩm của mình, đó là quá trình chuyển hình thái hàng hoá từ hiện vật sang hình thái tiền tệ, quá trình này nhằm mục đích thu hồi lợi ích kinh doanh đã đầu tư ra.

1.6.3. Chức năng tổ chức phục vụ tiêu dùng

Đây là chức năng khác biệt so với các ngành sản xuất vật chất khác. Nếu như ở các ngành sản xuất vật chất khác quá trình bán hàng diễn ra nhanh gọn thì ở ngành khách sạn việc bán hàng diễn ra lâu, phức tạp. Tại nơi khách tiêu dùng cần phải được bố trí trang thiết bị phục vụ như bàn ghế, bát, đĩa, quạt... đồng thời phải có nhân viên phục vụ. Nếu việc tổ chức phục vụ tiêu dùng tốt, thoả mãn nhu cầu khách hàng sẽ làm cho quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp thuận lợi và tạo ra lợi nhuận tối đa cho doanh nghiệp.

1.7. Phân loại và xếp hạng khách sạn

1.7.1. Phân loại khách sạn

a. Phân loại khách sạn theo tiêu chuẩn sao

Theo tiêu chuẩn Việt Nam 4391 năm 2015 khách sạn được phân loại thành 5 cấp độ sao như sau:

- Khách sạn 1 sao: có quy mô từ 10 phòng (buồng) trở lên, đảm bảo đáp ứng các dịch vụ cần thiết cho nhu cầu sinh hoạt, nghỉ dưỡng của du khách và đảm bảo các tiêu chuẩn theo quy định.

- Khách sạn 2 sao: có quy mô từ 20 đến 49 phòng, đảm bảo đáp ứng các dịch vụ cần thiết cho nhu cầu sinh hoạt, nghỉ dưỡng của du khách và đảm bảo các tiêu chuẩn theo quy định.

- Khách sạn 3 sao: có quy mô từ 50 đến 79 phòng, có kiến trúc đẹp, sang trọng, trang thiết bị hiện đại, tiện nghi và chất lượng cơ sở vật chất cùng những dịch vụ đi kèm phải tuân thủ theo quy chuẩn nhất định.

- Khách sạn 4 sao: có quy mô từ 80 đến 99 phòng, có kiến trúc đẹp, sang trọng với phong cách thiết kế độc đáo, ấn tượng. Đồng thời được trang bị đầy đủ trang thiết bị, nội thất tiện nghi, có nhà hàng phục vụ các món ăn Á – Âu, buffet sáng cho khách với đồ ăn, thức uống chất lượng cao đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách.

- Khách sạn 5 sao: có quy mô từ 100 phòng ngủ trở lên, có kiến trúc đẹp, sang trọng với phong cách thiết kế độc đáo, ấn tượng thể hiện được sự sang trọng, quý phái, đảm bảo đầy đủ chất lượng và số lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị đảm bảo cung ứng một cách hoàn hảo các dịch vụ phục vụ nhu cầu sinh hoạt, vui chơi giải trí, nghỉ dưỡng của các du khách.

b. Phân loại khách sạn theo quy mô buồng phòng

- Khách sạn nhỏ: Mini hotel có quy mô từ 10 đến 49 buồng ngủ, phần lớn chỉ cung cấp dịch vụ lưu trú cho khách, không có các dịch vụ khác. Loại khách sạn này có mức giá lưu trú thấp.

- Khách sạn vừa: có quy mô từ 50 buồng đến 100 buồng, cung cấp phần lớn các dịch vụ cho khách như lưu trú, ăn uống, một số dịch vụ bổ trợ. Loại khách sạn này thường xây dựng ở các điểm du lịch, ở các thị xã, thị trấn và một số xây dựng ở các khu nghỉ mát. Loại khách sạn này thường có mức giá trung bình.

- Khách sạn lớn: thường có từ 100 buồng ngủ trở lên, cung cấp đầy đủ các dịch vụ cho khách, thường được trang bị các trang thiết bị văn minh, hiện đại và thường xây dựng cao tầng, loại này thường có mức giá cho thuê buồng cao.

c. Phân loại khách sạn theo vị trí địa lý

- Khách sạn thành phố (City centre hotel):

Loại khách sạn này được xây dựng ở trung tâm các thành phố lớn, các khu đô thị đông dân cư. Khách sạn có quy mô lớn và cao tầng, trang bị các trang thiết bị đồng bộ, sang trọng và hiện đại, thường được xếp thứ hạng cao. Ở nước ta, các khách sạn này tập trung ở thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh.

- Khách sạn nghỉ dưỡng (Resort hotel):

Loại khách sạn này thường xây dựng ở nơi tài nguyên thiên nhiên như các biển đảo, rừng núi. Kiến trúc xây dựng giống các biệt thự thấp tầng. Các khách sạn này được trang bị khá đồng bộ các tiện nghi phục vụ sang trọng, cung cấp đồng bộ các dịch vụ cho khách. Ở nước ta, các khách sạn nghỉ dưỡng thường tập

trung ở Vịnh Hạ Long, Cát Bà, Đồ Sơn – Hải Phòng, Đà Nẵng, Nha Trang, Mũi Né – Bình Thuận, Tam Đảo – Vĩnh Phúc, Sa Pa – Lào Cai, Đà Lạt – Lâm Đồng, vv...

- Khách sạn ven đô (Suburban hotel)

Khách sạn ven đô được xây dựng ở ngoại vi thành phố hoặc ở các trung tâm đô thị. Đối tượng phục vụ của loại khách này thường là khách nghỉ cuối tuần, khách công vụ, khách đi thăm người thân với khả năng thanh toán chi tiêu trung bình. Do vậy, mức độ trang thiết bị các tiện nghi phục vụ khách của khách sạn này đầy đủ và tính sang trọng ở mức độ trung bình, cung cấp các dịch vụ cũng ở mức độ trung bình về chất lượng.

- Khách sạn ven đường (High way hotel) – Motel

Khách sạn ven đường thường được xây dựng ở ven đường giao thông, quốc lộ, cao tốc để phục vụ khách đi lại trên các tuyến đường quốc lộ sử dụng phương tiện ô tô. Loại khách sạn này chủ yếu cung cấp dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống và dịch vụ phương tiện vận chuyển như sửa chữa, cung cấp nhiên liệu.

- Khách sạn quá cảnh

Khách sạn này được xây dựng ở sân bay, bến cảng, khu vực các cửa khẩu. Đối tượng phục vụ của khách sạn này là các thương gia, những hành khách của các hãng hàng không quốc tế và các tàu biển quốc tế dừng chân quá cảnh tại sân bay và cảng biển do lịch trình bắt buộc hoặc vì lí do đột xuất.

d. Phân loại khách sạn theo mức độ cung ứng dịch vụ

- Khách sạn cao cấp sang trọng (Luxury hotel):

Khách sạn sang trọng là khách sạn có thứ hạng cao nhất, là khách sạn quy mô lớn, được trang bị bởi những trang thiết bị tiện nghi đắt tiền, sang trọng, được trang hoàng đẹp. Cung cấp mức độ cao nhất về các dịch vụ bổ sung đặc biệt là các dịch vụ bổ sung tại phòng, dịch vụ giải trí ngoài trời, dịch vụ thẩm mỹ (beauty salon, fitness centre), phòng họp...

- Khách sạn với dịch vụ đầy đủ (Full service hotel)

Khách sạn với dịch vụ đầy đủ là những khách sạn bán sản phẩm ra với mức thấp hơn giá của khách sạn cao cấp sang trọng. Thị trường khách của các khách sạn này là đoạn thị trường có khả năng thanh toán tương đối cao. Ngoài ra, các khách sạn cung cấp dịch vụ đầy đủ thường phải có bãi đỗ rộng, cung cấp dịch vụ ăn uống tại phòng, có nhà hàng và cung cấp một số dịch vụ bổ sung ngoài trời.

- Khách sạn cung cấp số lượng các dịch vụ hạn chế (Limited service hotel)

Loại khách sạn này có quy mô vừa, mức giá trung bình, nhằm vào đối tượng khách có khả năng thanh toán trung bình trên thị trường. Những khách sạn loại này thường chỉ cung cấp một số lượng rất hạn chế về dịch vụ, tuy nhiên

vẫn phải đảm bảo những dịch vụ bắt buộc như ăn uống, một số dịch vụ bổ sung như dịch vụ giặt là, cung cấp thông tin, ...

- Khách sạn bình dân (Economy hotel)

Loại khách sạn bình dân là những khách sạn có quy mô nhỏ, thứ hạng thấp (1-2 sao), có mức giá thấp trên thị trường. Những khách sạn này có chất lượng cũng đảm bảo tiêu chuẩn nhưng các tiện nghi chỉ ở mức thiết yếu, có thể có hoặc không có dịch vụ phục vụ ăn uống. Tuy nhiên vẫn phải có một số dịch vụ bổ sung đơn giản dịch vụ giặt là, dịch vụ cung cấp thông tin.

e. Phân loại khách sạn theo mức độ liên kết

Nếu phân loại theo tiêu chí này thì khách sạn được chia thành khách sạn độc lập và khách sạn tập đoàn.

Khách sạn độc lập là khách sạn thuộc sở hữu tư nhân, gia đình hoặc một công ty. Các khách sạn này không được sự liên kết về quyền sở hữu hay quản lý với các khách sạn khác. Do không có sự ràng buộc về tài chính nên được tự do thu hút thị trường riêng, rất mềm dẻo trong kinh doanh, linh động về giá cả và nhanh chóng đáp ứng với sự thay đổi của thị trường.

Khách sạn tập đoàn (chuỗi khách sạn) là các chuỗi khách sạn cao cấp có mặt ở khắp các nước trên thế giới như tập đoàn Hilton, Holiday Inn, Accor,... Hệ thống khách sạn này có chất lượng dịch vụ, trang thiết bị và giá cả được chuẩn hóa. Tập đoàn sẽ đặt ra những nguyên tắc chính sách và quy trình hoạt động cho các khách sạn trong tập đoàn của mình

g. Phân loại khách sạn theo hình thức sở hữu

Nếu phân loại theo hình thức sở hữu thì khách sạn được phân loại như sau:

- Khách sạn tư nhân là khách sạn do các cá nhân đầu tư bỏ vốn và điều hành. Do đó, các khách sạn này tự quy định quy chế hoạt động, không bị chi phối bởi các đối tượng khác, có thể thay đổi chiến lược kinh doanh dễ dàng. Tuy nhiên, sẽ gặp khó khăn trong vấn đề vốn, không được tài trợ, chiến lược quảng cáo bị hạn chế.

- Khách sạn nhà nước là khách sạn được bảo trợ 100% vốn của nhà nước. Khách sạn này có sự đảm bảo an toàn về vốn kinh doanh. Chính vì vậy bộ máy quản lý, đội ngũ nhân viên hoạt động hiệu quả do tâm lý được bảo trợ.

- Khách sạn liên doanh trong nước và nước ngoài. Loại hình khách sạn này được đầu tư lớn về cơ sở vật chất, trang thiết bị, đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản do đó chất lượng phục vụ khách được nâng cao, mang tính chuyên nghiệp hơn.

Các khách sạn liên doanh thường liên kết theo chuỗi. Chính sự liên kết này sẽ thu hút được số lượng khách hàng rất lớn, tuy nhiên các khách sạn phải hoạt động theo nguyên tắc chung của chuỗi.

- Khách sạn 100% vốn nước ngoài là khách sạn do nước ngoài đầu tư vốn xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị, hàng hoá, nhân viên (do người nước ngoài tuyển chọn).

- Khách sạn cổ phần: Do các cổ đông góp vốn, do 1 ban quản trị điều hành. Quyền quyết định do nhà cổ đông.

1.7.2. Xếp hạng khách sạn

a. Sự cần thiết của xếp hạng khách sạn

Xếp hạng khách sạn đảm bảo quyền lợi cho khách hàng qua việc cung cấp thông tin về tiện nghi và chất lượng dịch vụ. Từ đó, khách có thể biết được khả năng, mức độ phục vụ của từng khách sạn, giúp khách lựa chọn theo thị hiếu và khả năng thanh toán của mình.

Đối với chủ khách sạn: dựa vào xếp hạng khách sạn, nhà quản lý, các chủ đầu tư tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn định mức cụ thể như tiêu chuẩn xây dựng thiết kế, trang thiết bị, nội thất, tiện nghi, chất lượng dịch vụ, nhân viên,... Đó là cơ sở để giám sát phê duyệt luận chứng kinh tế, kỹ thuật, cấp vốn cho xây dựng, cải tạo hoặc nâng cấp các khách sạn.

Đối với cơ quan quản lý nhà nước: việc xếp hạng khách sạn là căn cứ để các cơ quan chức năng kiểm tra giám sát chất lượng khách sạn theo tiêu chí cụ thể của các hạng khách sạn. Đồng thời, dựa vào hạng khách sạn sẽ xác định được số thuế tương ứng phải nộp Nhà nước.

b. Tiêu chí xếp hạng khách sạn

Ở Việt Nam, khách sạn được xếp hạng theo tiêu chuẩn TCVN 4391:2015, cụ thể như sau:

- Tiêu chí vị trí, kiến trúc
- + Tiêu chuẩn chung:
 - Vị trí thuận lợi, dễ tiếp cận, môi trường cảnh quan đảm bảo vệ sinh, an toàn.
 - Thiết kế kiến trúc phù hợp với yêu cầu kinh doanh, các khu vực dịch vụ được bố trí hợp lý, thuận tiện.
 - Nội, ngoại thất được thiết kế, bài trí, trang trí hợp lý.
- + Tiêu chuẩn cụ thể

Hạng 1 sao	Hạng 2 sao	Hạng 3 sao	Hạng 4 sao	Hạng 5 sao
VỊ TRÍ				
-	-	- Vị trí rất thuận lợi, dễ tiếp cận	- Vị trí rất thuận lợi, dễ tiếp cận	- Vị trí rất thuận lợi, dễ tiếp cận
		- Môi trường cảnh	- Môi trường cảnh	- Môi trường

		quan đẹp	quan đẹp	cảnh quan đẹp
THIẾT KẾ KIẾN TRÚC				
-	- Thiết kế kiến trúc thuận tiện.	- Thiết kế kiến trúc thuận tiện, đẹp.	- Thiết kế kiến trúc thuận tiện, đẹp, sang trọng.	- Thiết kế kiến trúc thuận tiện, đẹp, sang trọng, độc đáo.
QUY MÔ BUỒNG NGỦ				
10 buồng ngủ	20 buồng ngủ	50 buồng ngủ	80 buồng ngủ	100 buồng ngủ
NƠI ĐỂ XE				
- Khoảng cách nơi để xe tới khách sạn tối đa 200m	- Khoảng cách nơi để xe tới khách sạn tối đa 200m	- Khoảng cách tới khách sạn tối đa 200m - Khu vực để xe trong khu vực khách sạn tối thiểu 5% số buồng ngủ.	- Khoảng cách tới khách sạn tối đa 200m - Khu vực để xe trong khu vực khách sạn tối thiểu 10% số buồng ngủ.	- Khoảng cách tới khách sạn tối đa 200m - Khu vực để xe trong khu vực khách sạn tối thiểu 15% số buồng ngủ.
SẢNH ĐÓN TIẾP				
Diện tích 10 m ²	Diện tích 20 m ²	Diện tích 35 m ²	Diện tích 60 m ²	Diện tích 100 m ²
DIỆN TÍCH BUỒNG NGỦ				
- Buồng đơn: 12m ² - Buồng đôi: 15m ²	- Buồng đơn: 15m ² - Buồng đôi: 17m ²	- Buồng đơn: 18m ² - Buồng đôi: 22m ²	- Buồng đơn: 21m ² - Buồng đôi: 25m ² - Buồng đặc biệt: 41m ²	- Buồng đơn: 24m ² - Buồng đôi: 32m ² - Buồng đặc biệt: 56m ² - Buồng đặc biệt cao cấp: 100m ²
NHÀ HÀNG, BAR				
-	- 1 nhà hàng,	- 1 nhà hàng	- 1 nhà hàng phục vụ cả món Âu và	- 2 nhà hàng phục vụ cả món

	- Số ghế nhà hàng tối thiểu 50% số giường của khách sạn	- 1 quầy bar - Số ghế nhà hàng tối thiểu 60% số giường của khách sạn	món Á - 1 quầy bar - Số ghế nhà hàng tối thiểu 80% số giường của khách sạn	Âu và món Á - 2 quầy bar - Số ghế nhà hàng tối thiểu 80% số giường của khách sạn
PHÒNG HỢP				
-	-	- 1 phòng họp	- 1 phòng họp - 1 phòng hội thảo - 1 phòng hội nghị	- 2 phòng họp - 2 phòng hội thảo - 1 phòng hội nghị

(Biểu 1.1. Tiêu chuẩn cụ thể về vị trí kiến trúc)

- Tiêu chí trang thiết bị tiện nghi

+ Tiêu chuẩn chung: Trang thiết bị, tiện nghi các khu vực, dịch vụ đảm bảo đầy đủ, hoạt động tốt, chất lượng phù hợp với từng hạng. Hệ thống điện chiếu sáng, nước sạch, trang thiết bị phòng chống cháy nổ đảm bảo yêu cầu từng khu vực.

+ Tiêu chuẩn cụ thể

Hạng 1 sao	Hạng 2 sao	Hạng 3 sao	Hạng 4 sao	Hạng 5 sao
CHẤT LƯỢNG TRANG THIẾT BỊ				
- Chất lượng khá - Bài trí hợp lý - Màu sắc hài hòa - Hoạt động tốt	- Chất lượng khá - Bài trí hợp lý - Màu sắc hài hòa - Hoạt động tốt	- Chất lượng tốt - Bài trí hợp lý - Màu sắc hài hòa - Hoạt động tốt - Đồng bộ	- Chất lượng cao - Bài trí hợp lý - Màu sắc hài hòa - Hoạt động tốt - Đồng bộ - Trang trí nội thất đẹp	- Chất lượng cao - Bài trí hợp lý - Màu sắc hài hòa - Hoạt động tốt - Đồng bộ - Trang trí nội thất đẹp - Hiện đại, sang trọng, nghệ thuật.

(Biểu 1.2. Tiêu chuẩn cụ thể về trang thiết bị tiện nghi)

- Tiêu chí dịch vụ và chất lượng phục vụ

+ Tiêu chuẩn chung: Dịch vụ và chất lượng phục vụ phù hợp theo quy định đối với từng hạng tương ứng.

+ Tiêu chuẩn cụ thể

Hạng 1 sao	Hạng 2 sao	Hạng 3 sao	Hạng 4 sao	Hạng 5 sao
CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ				
- Có quy trình phục vụ khách của khách sạn.	- Có quy trình phục vụ khách của khách sạn.	- Có quy trình phục vụ khách của khách sạn.	- Có quy trình phục vụ khách của khách sạn.	- Có quy trình phục vụ khách của khách sạn.
- Phục vụ đúng quy trình kỹ thuật nghiệp vụ	- Phục vụ đúng quy trình kỹ thuật nghiệp vụ	- Phục vụ đúng quy trình kỹ thuật nghiệp vụ	- Phục vụ đúng quy trình kỹ thuật nghiệp vụ	- Phục vụ đúng quy trình kỹ thuật nghiệp vụ
- Thái độ thân thiện	- Thái độ thân thiện	- Thái độ thân thiện	- Thái độ thân thiện	- Thái độ thân thiện
		- Tay nghề kỹ thuật cao, nhanh nhẹn, nhiệt tình, chu đáo.	- Tay nghề kỹ thuật cao, nhanh nhẹn, nhiệt tình, chu đáo.	- Tay nghề kỹ thuật cao, nhanh nhẹn, nhiệt tình, chu đáo.
			- Đảm bảo tính chuyên nghiệp trong phục vụ	- Đảm bảo tính chuyên nghiệp trong phục vụ.
				- Chất lượng phục vụ hoàn hảo

(Biểu 1.3. Tiêu chuẩn cụ thể về dịch vụ và chất lượng phục vụ)

- Tiêu chí người quản lý và nhân viên phục vụ

+ Tiêu chuẩn chung: Được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học phù hợp với vị trí công việc và loại hạng khách sạn. Có sức khỏe phù hợp với yêu cầu công việc, được kiểm tra định kỳ theo quy định của pháp luật (có giấy chứng nhận của cơ quan y tế có thẩm quyền).

+ Tiêu chuẩn cụ thể

Hạng 1 sao	Hạng 2 sao	Hạng 3 sao	Hạng 4 sao	Hạng 5 sao
NGƯỜI QUẢN LÝ				
- Tốt nghiệp trung cấp chuyên	- Tốt nghiệp trung cấp chuyên	- Tốt nghiệp cao đẳng chuyên	- Tốt nghiệp đại học chuyên	- Tốt nghiệp đại học chuyên

ngành du lịch	ngành du lịch - 1 năm kinh nghiệm	ngành du lịch - 2 năm kinh nghiệm - Biết 1 ngoại ngữ thông dụng tương đương bậc 3	ngành du lịch - 2 năm kinh nghiệm - Biết 1 ngoại ngữ thông dụng tương đương bậc 4	ngành du lịch - 3 năm kinh nghiệm - Biết 1 ngoại ngữ thông dụng tương đương bậc 4
TRƯỞNG CÁC BỘ PHẬN				
-	- Tốt nghiệp sơ cấp nghề - 1 năm kinh nghiệm - Sử dụng được tin học văn phòng	- Tốt nghiệp trung cấp nghề - 2 năm kinh nghiệm - Sử dụng tốt tin học văn phòng	- Tốt nghiệp cao đẳng nghề - 2 năm kinh nghiệm - Sử dụng tốt tin học văn phòng	- Tốt nghiệp cao đẳng nghề - 3 năm kinh nghiệm - Sử dụng tốt tin học văn phòng
NHÂN VIÊN PHỤC VỤ				
- Có tham gia lớp tập huấn nghiệp vụ	- Có 80% nhân viên tham gia lớp tập huấn nghiệp vụ - Có 20% nhân viên có chứng chỉ nghề	- Có 50% nhân viên tham gia lớp tập huấn nghiệp vụ - Có 50% nhân viên có chứng chỉ nghề	- Có 30% nhân viên tham gia lớp tập huấn nghiệp vụ - Có 70% nhân viên có chứng chỉ nghề - Sử dụng được tin học văn phòng	- Có 30% nhân viên tham gia lớp tập huấn nghiệp vụ - Có 70% nhân viên có chứng chỉ nghề - Sử dụng được tin học văn phòng
TRANG PHỤC				
- Mặc trang phục đúng quy định của khách sạn, có phù hiệu tên trên áo	- Mặc trang phục đúng quy định của khách sạn, có phù hiệu tên trên áo	- Mặc trang phục đúng quy định của khách sạn, có phù hiệu tên trên áo - Kiểu dáng đẹp, phù hợp với chức danh và vị trí công việc	- Mặc trang phục đúng quy định của khách sạn, có phù hiệu tên trên áo - Kiểu dáng đẹp, phù hợp với chức danh và vị trí công việc	- Mặc trang phục đúng quy định của khách sạn, có phù hiệu tên trên áo - Kiểu dáng đẹp, phù hợp với chức danh và vị trí công việc

		- Màu sắc hài hoà, thuận tiện	- Màu sắc hài hoà, thuận tiện - Chất liệu tốt, phù hợp với môi trường - Có phong cách riêng của khách sạn	- Màu sắc hài hoà, thuận tiện - Chất liệu tốt, phù hợp với môi trường - Có phong cách riêng của khách sạn - Trang phục làm việc được khách sạn giặt là
--	--	-------------------------------	---	---

(Biểu 1.4. Tiêu chuẩn cụ thể về người quản lý và nhân viên phục vụ)

- Tiêu chí bảo vệ môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm và an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ

+ Tiêu chuẩn chung: Thực hiện tốt các quy định về bảo vệ môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm và an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ.

+ Tiêu chuẩn cụ thể

Hạng 1 sao	Hạng 2 sao	Hạng 3 sao	Hạng 4 sao	Hạng 5 sao
BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG				
- Thực hiện tốt các quy định về bảo vệ môi trường	- Thực hiện tốt các quy định về bảo vệ môi trường	- Thực hiện tốt các quy định về bảo vệ môi trường	- Thực hiện tốt các quy định về bảo vệ môi trường	- Thực hiện tốt các quy định về bảo vệ môi trường
VỆ SINH AN TOÀN THỰC PHẨM				
- Thực hiện tốt các quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm	- Thực hiện tốt các quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm	- Thực hiện tốt các quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm	- Thực hiện tốt các quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm	- Thực hiện tốt các quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm
AN NINH, AN TOÀN, PHÒNG CHỐNG CHÁY NỔ				
- Thực hiện tốt các quy định về an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ	- Thực hiện tốt các quy định về an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ	- Thực hiện tốt các quy định về an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ - Hệ thống	- Thực hiện tốt các quy định về an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ - Hệ thống	- Thực hiện tốt các quy định về an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ - Hệ thống

		camera khu vực công cộng	camera khu vực công cộng	camera khu vực công cộng
--	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------

(Biểu 1.5. Tiêu chuẩn cụ thể về Bảo vệ môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm và an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ)

❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Lịch sử hình thành và phát triển của ngành kinh doanh khách sạn.
- Khái niệm và sản phẩm của khách sạn.
- Vai trò và chức năng của khách sạn.
- Phân loại và xếp hạng khách sạn.

❖ CÂU HỎI THẢO LUẬN

Câu 1: Khách sạn là gì? Trình bày vai trò của khách sạn.

Câu 2: Sản phẩm của khách sạn là gì? Phân tích đặc điểm của sản phẩm khách sạn.

Câu 3: Vì sao cần thiết phải xếp hạng khách sạn? Hãy nêu tiêu chí để xếp hạng khách sạn.

Chương 2

CƠ CẤU TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN

❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 2

Chương 2 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản như khái niệm doanh nghiệp, nhà hàng, khách sạn và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 2

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

➤ Về kiến thức:

- Trình bày và giải thích được khái niệm, loại hình doanh nghiệp, phân loại các cơ sở kinh doanh.

- Trình bày và giải thích được khái niệm, ý nghĩa, yêu cầu, căn cứ của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn.

- Vận dụng được các nội dung về cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn trong thực tế.

➤ Về kỹ năng:

- Nhận diện được các loại hình doanh nghiệp, phân loại được các cơ sở kinh doanh.

- Phân tích được các kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phù hợp với thực tế.

➤ Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.

- Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.

- Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện

❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 2

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 2 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 2 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

❖ ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 2

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không

- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác như loa, bảng, phấn...
- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- **Các điều kiện khác:** Không có

❖ KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 2

- **Nội dung:**
 - ✓ **Kiến thức:** Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
 - ✓ **Kỹ năng:** Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
 - ✓ **Năng lực tự chủ và trách nhiệm:** Trong quá trình học tập, người học cần:
 - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
 - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
 - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
 - + Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- **Phương pháp:**
 - ✓ **Điểm kiểm tra thường xuyên:** 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
 - ✓ **Kiểm tra định kỳ lý thuyết:** không có

❖ NỘI DUNG

2.1. Những khái niệm

2.1.1. Khái niệm doanh nghiệp

Thuật ngữ doanh nghiệp được sử dụng đầu tiên ở nước ta từ năm 1948, theo tinh thần của Sắc lệnh số 104/SL ngày 01.01.1948 về doanh nghiệp quốc gia. Trong suốt thời kinh tế kế hoạch hoá tập trung, thuật ngữ này bị lãng quên, các thuật ngữ thay thế thường được sử dụng là xí nghiệp, đơn vị kinh tế, cơ quan kinh tế... Đến khi ở Việt Nam xây dựng nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần vận hành theo cơ chế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa, thuật ngữ doanh nghiệp mới được sử dụng trở lại.

Dựa vào quy định tại khoản 10 Điều 4 Luật Doanh nghiệp năm 2020 quy định: Doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh.

Ở nước ta hiện tại có 04 loại hình doanh nghiệp là: công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân.

2.1.2. Khái niệm nhà hàng

Nhà hàng là cơ sở phục vụ ăn uống cho khách du lịch và những người có khả năng thanh toán cao với những hoạt động và chức năng đa dạng đáp ứng được nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng.

Mỗi bộ phận trong nhà hàng luôn được huấn luyện, đào tạo kỹ lưỡng để nắm vững nghiệp vụ, quy trình làm việc nhằm mang đến sự hài lòng cao nhất cho khách hàng, đồng thời mang lại doanh thu cho nhà hàng.

2.1.3. Khái niệm khách sạn

Khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch được xây dựng thành khối, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách (TCVN 4391).

2.1.4. Khái niệm doanh nghiệp nhà hàng khách sạn

Doanh nghiệp nhà hàng khách sạn là doanh nghiệp thực hiện các hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng các nhu cầu ăn, nghỉ ngơi và giải trí của họ tại các điểm du lịch vì mục đích lợi nhuận.

Kinh doanh khách sạn bao gồm kinh doanh lưu trú và kinh doanh ăn uống.

Kinh doanh lưu trú là hoạt động kinh doanh ngoài lĩnh vực sản xuất vật chất. Nó cung cấp các dịch vụ cho thuê buồng ngủ và các dịch vụ bổ sung khác cho khách trong thời gian lưu lại tạm thời tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi.

Kinh doanh ăn uống trong khách sạn là một phần trong kinh doanh khách sạn. Nó bao gồm các hoạt động chế biến thức ăn, bán... Phục vụ nhu cầu tiêu

dùng nhằm thỏa mãn các nhu cầu về ăn uống và giải trí tại các nhà hàng của khách sạn. Tất cả đều nhằm đến mục đích có lãi.

2.1.5. Khái niệm tổ chức kinh doanh

Tổ chức kinh doanh là quá trình hình thành, bố trí sắp xếp, tổ chức đầu vào và đầu ra phù hợp với từng điều kiện cụ thể. Nói cách khác, tổ chức kinh doanh là tổ chức cơ cấu bộ máy và tổ chức quản trị hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.2. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn

2.2.1. Khái niệm

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận khác nhau và có mối quan hệ qua lại phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, có trách nhiệm và quyền hạn nhất định cùng nhằm thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Nói cách khác, cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là sự phân chia tổng thể ra thành các bộ phận nhỏ riêng biệt theo những tiêu thức khác nhau, mỗi bộ phận thực hiện một hay một số chức năng riêng biệt nhưng các bộ phận này đều có mối quan hệ với nhau, tác động chi phối lẫn nhau rất chặt chẽ.

2.2.2. Ý nghĩa cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp làm việc ngày hiệu quả hơn. Chính việc thực hiện sự phân bố nhân lực, nguồn lực, từng chức trách, từng công việc khác nhau một cách hợp lý sẽ xác định trách nhiệm và cách thức thể hiện vai trò, trách nhiệm từng thành viên trong công việc rõ ràng. Đồng thời, xác định quy chế làm việc, thu thập, xử lý thông tin, ra quyết định, giải quyết các vấn đề tổ chức rõ ràng.

2.2.3. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh. Bởi lẽ suy cho đến cùng thì mọi hoạt động trong doanh nghiệp đều hướng đến thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp. Đồng thời, cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp phải đảm bảo thích ứng với từng giai đoạn kinh doanh của doanh nghiệp vì mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có thể thay đổi khi các yếu tố của môi trường kinh doanh thay đổi.

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải đảm bảo sự phân quyền rõ ràng, cụ thể và chính xác: Nghĩa là trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phải quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm đối với từng bộ phận, từng cá nhân nhằm phát huy tính năng động, sáng tạo và tự chịu trách nhiệm của các bộ phận cũng như các cá nhân trong cơ cấu tổ chức đó, tạo điều kiện cho họ hiểu và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải đảm bảo duy trì sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, các cá nhân trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Trong kinh doanh khách sạn, muốn có các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cung cấp cho khách hàng thì không những phải thực hiện việc phân quyền chính xác mà còn phải tạo ra và duy trì mối quan hệ chặt chẽ giữa các bộ phận khác nhau

trong doanh nghiệp. Hay nói cách khác, cần phải quy định rõ mối quan hệ (đọc, ngang) trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhằm xác lập rõ quan hệ chỉ huy, lãnh đạo hay quan hệ phối hợp chuyên môn, nghiệp vụ...

Trong doanh nghiệp nhà hàng khách sạn việc phân quyền rõ ràng giữa các bộ phận lễ tân, buồng, bàn, bar, bếp... là rất cần thiết. Tuy nhiên để đáp ứng tốt nhu cầu lưu trú của khách hàng cần có sự phối hợp chặt chẽ của bộ phận lễ tân và bộ phận buồng, còn muốn đáp ứng tốt nhu cầu ăn uống cho họ thì cần thiết phải có sự phối hợp nhịp nhàng của các bộ phận bếp và bộ phận bàn.

Ngoài ra, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp còn phải đảm bảo tính cân đối và hiệu quả: Việc lựa chọn một cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phải đảm bảo gọn nhẹ, có hiệu lực quản trị cao trên cơ sở chi phí quản trị ít nhất. Nếu cơ cấu tổ chức công kênh, phức tạp, bảo thủ, trí tuệ... sẽ cản trở sự phát triển của doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội kinh doanh và sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp do chi phí cao, hệ thống thông tin dễ bị rối loạn, xử lý thông tin chậm chạp kém tác dụng.

2.2.4. Căn cứ để hình thành nên cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp được hình thành căn cứ vào mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trong mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, dựa trên cơ sở mục tiêu và chiến lược kinh doanh đã xác lập, doanh nghiệp sẽ xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho phù hợp. Khi có sự thay đổi về mục tiêu và chiến lược kinh doanh thì cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp cũng phải thay đổi cho phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh đã xác định. Như vậy cơ cấu tổ chức doanh nghiệp luôn năng động, mềm dẻo và linh hoạt vì đó chính là phương tiện để thực hiện mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp được hình thành căn cứ vào quy mô và tính đa dạng của mô hình kinh doanh và môi trường kinh doanh. Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì các mối quan hệ và sự chuyên môn hoá trong tổ chức doanh nghiệp càng tăng lên, do đó số lượng các bộ phận tăng lên và ngược lại doanh nghiệp có quy mô nhỏ thì cơ cấu tổ chức sẽ đơn giản hơn. Nếu doanh nghiệp nào kinh doanh nhiều loại dịch vụ hơn hay mô hình kinh doanh đa dạng hơn sẽ đòi hỏi cơ cấu tổ chức phức tạp hơn. Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp luôn gắn liền và chịu sự tác động của môi trường kinh doanh. Với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp nhà hàng khách sạn không chỉ giới hạn trong phạm vi trong nước mà còn phải chú ý đến môi trường khu vực và toàn cầu. Bởi vậy một cơ cấu tổ chức tối ưu phải là một cơ cấu có khả năng ứng phó linh hoạt đối với sự biến động của môi trường kinh doanh. Sự tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh có thể làm cho cơ cấu tổ chức doanh nghiệp đơn giản hoặc phức tạp hơn.

Ngoài ra, cơ cấu tổ chức doanh nghiệp còn được hình thành dựa trên quan điểm của nhà quản trị, trình độ của đội ngũ lao động và sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật. Quan điểm, thái độ và triết lý của người lãnh đạo cũng có thể tác động

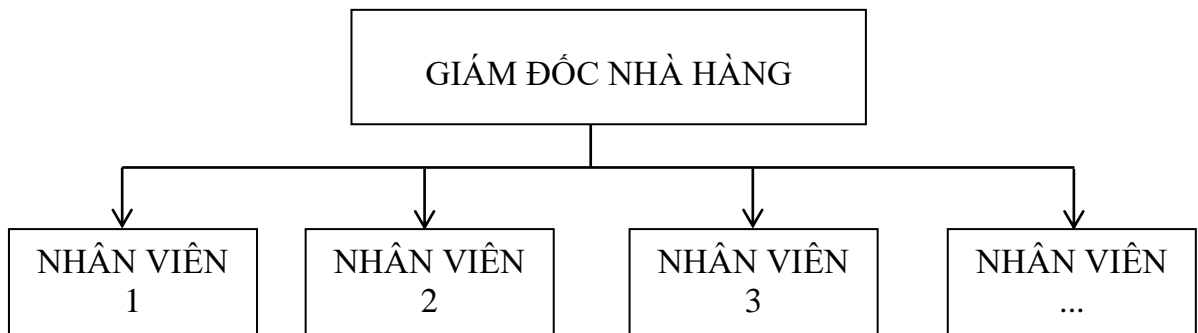
đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Trình độ và năng lực của đội ngũ lao động cũng là yếu tố tác động đến việc hình thành cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Sự tiên bộ của khoa học kỹ thuật là yếu tố cho phép doanh nghiệp tinh giảm đội ngũ lao động quản trị, nắm bắt và xử lý thông tin nhanh chóng, tâm quản lý của các nhà quản trị rộng hơn, do đó cho phép đơn giản hoá cơ cấu tổ chức. Đặc biệt với sự bùng nổ công nghệ thông tin giúp cho giám đốc khách sạn kiểm soát và điều hành hoạt động kinh doanh nhanh chóng và chính xác, bộ phận bàn có thể thực hiện việc thanh toán tiền cho khách một cách nhanh chóng, chính xác, bộ phận lễ tân có thể kịp thời xác định được số phòng trống đủ tiêu chuẩn để đón khách.

2.2.5. Một số kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

a.. Cơ cấu tổ chức trực tuyến:

Cơ cấu theo trực tuyến là một mô hình tổ chức quản lý, trong đó nhà quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới và ngược lại, mỗi người cấp dưới chỉ nhận sự điều hành và chịu trách nhiệm trước một người lãnh đạo trực tiếp cấp trên

Cơ cấu theo trực tuyến được minh họa qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 1: Cơ cấu tổ chức trực tuyến

Đây là cơ cấu thường thấy nhất, được áp dụng cho các nhà hàng có quy mô nhỏ. Các bộ phận trong cơ cấu tổ chức sẽ làm việc trực tiếp với giám đốc nhà hàng. Sử dụng hình thức này sẽ mang lại lợi ích cho nhà hàng về chi phí quản lý, có sự liền mạch từ cấp trên xuống nhân viên. Nhưng ngược lại, điểm yếu đó là không phát huy hết được năng lực và sức sáng tạo của nhân viên trong quá trình làm việc.

Cơ cấu trực tuyến có ưu điểm là tạo thuận lợi cho việc áp dụng chế độ thủ trưởng, tập trung, thống nhất, làm cho tổ chức nhanh nhạy linh hoạt với sự thay đổi của môi trường và có chi phí quản lý doanh nghiệp thấp. Mặt khác theo cơ cấu này những người chịu sự lãnh đạo rất dễ thực hiện mệnh lệnh vì có sự thống nhất trong mệnh lệnh phát ra.

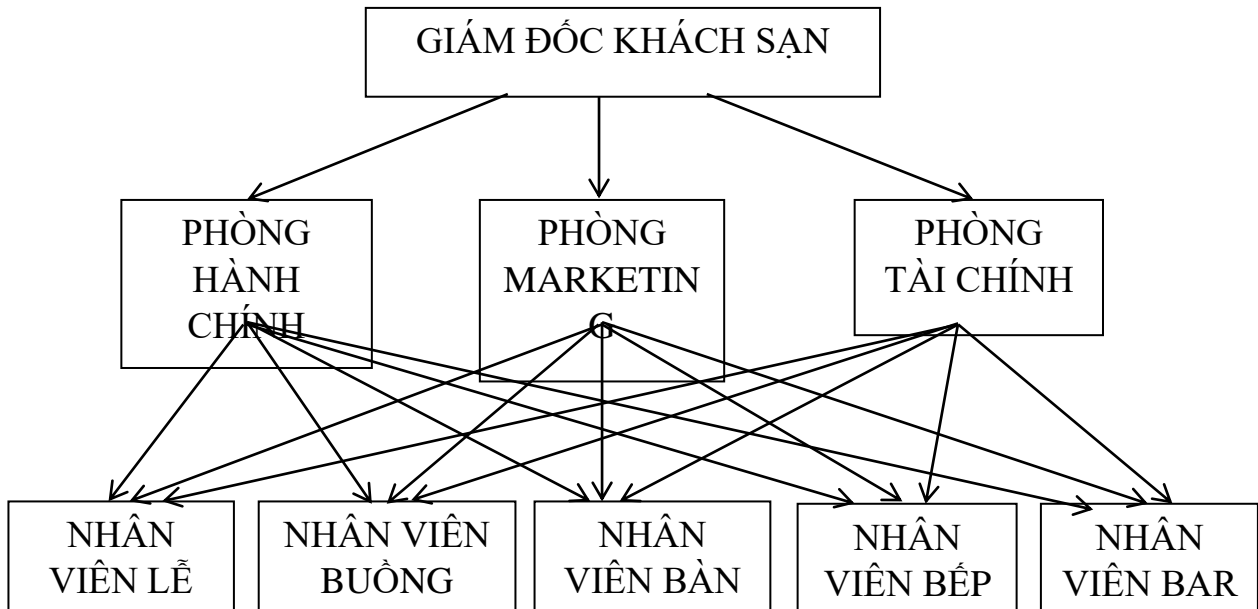
Tuy nhiên cơ cấu theo trực tuyến lại hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ nghiệp vụ cao về từng mặt quản lý và đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện để chỉ đạo tất cả các bộ phận quản lý chuyên môn. Nhưng trong thực tế thì khả năng của con người có hạn nên những quyết định đưa ra mang tính rủi ro cao.

b. Cơ cấu tổ chức theo chức năng

Cơ cấu theo chức năng là loại hình cơ cấu tổ chức trong đó từng chức năng quản lý được tách riêng do một bộ phận một cơ quan đảm nhận.

Cơ cấu này có đặc điểm là những nhân viên chức năng phải là người am hiểu chuyên môn và thành thạo nghiệp vụ trong phạm vi quản lý của mình.

Sơ đồ cơ cấu theo chức năng:



Sơ đồ 2: Cơ cấu tổ chức theo chức năng

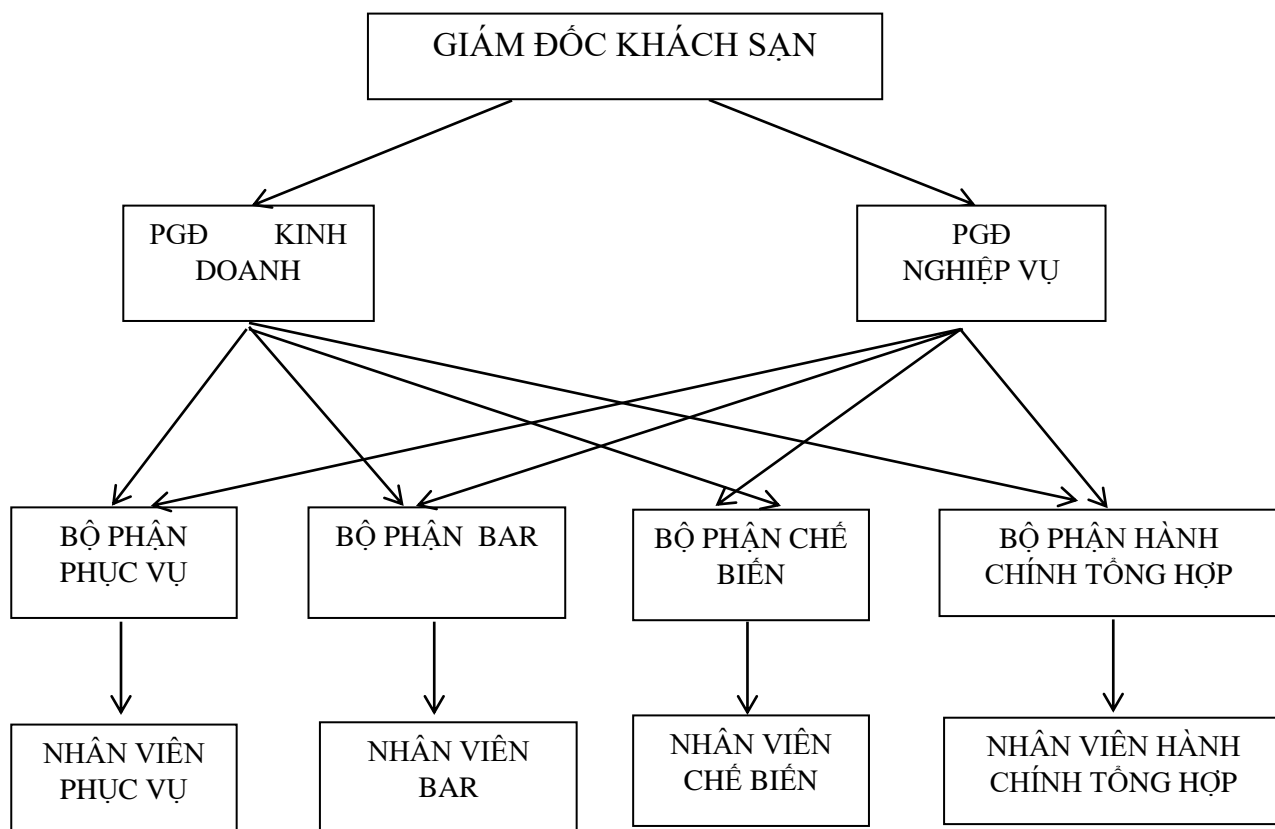
Cơ cấu này có ưu điểm là thực hiện chuyên môn hoá các chức năng quản lý, thu hút được các chuyên gia có kiến thức sâu về nghiệp vụ chuyên môn vào công tác quản lý, tránh được sự bố trí chồng chéo chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận. Thúc đẩy sự chuyên môn hoá kỹ năng nghề nghiệp, nâng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề. Các quyết định đưa ra có độ rủi ro thấp hơn so với cơ cấu trực tuyến.

Tuy nhiên cơ cấu theo chức năng làm cho cấp dưới phải phục tùng nhiều đầu mối chỉ đạo khác nhau của cùng một cơ quan quản lý cấp trên do dễ làm suy yếu chế độ thủ trưởng, các nhà quản lý trở thành các chuyên gia trong lĩnh vực hẹp. Vì vậy, cơ cấu này thích hợp với nhà hàng có quy mô vừa phải hoặc đang trong giai đoạn phát triển.

c. Cơ cấu tổ chức theo trực tuyến - chức năng

Cơ cấu này là sự kết hợp của cơ cấu theo trực tuyến và cơ cấu theo chức năng. Theo đó, mối quan hệ giữa cấp dưới và cấp trên là một đường thẳng còn các bộ phận chức năng chỉ làm nhiệm vụ chuẩn bị những lời chỉ dẫn, những lời khuyên và kiểm tra sự hoạt động của các bộ phận trực tuyến.

Sơ đồ cơ cấu theo trực tuyến - chức năng:



Sơ đồ 3: Cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng

Cơ cấu theo trực tuyến chức năng sẽ thu hút các chuyên gia vào việc giải quyết các vấn đề chuyên môn, do đó giảm bớt gánh nặng cho nhà quản lý.

Tuy nhiên cơ cấu này sẽ làm cho số cơ quan chức năng trong tổ chức tăng lên, do đó làm cho bộ máy quản lý càng kèn, nhiều đầu mối và đòi hỏi người lãnh đạo phải luôn điều hoà phối hợp hoạt động của các bộ phận để khắc phục hiện tượng không ăn khớp, cục bộ của các cơ quan chức năng.

Cơ cấu này phù hợp cho các nhà hàng lớn cần sự phối hợp giữa các bộ phận khác nhau một cách hài hòa theo từng lĩnh vực, khối khác nhau.

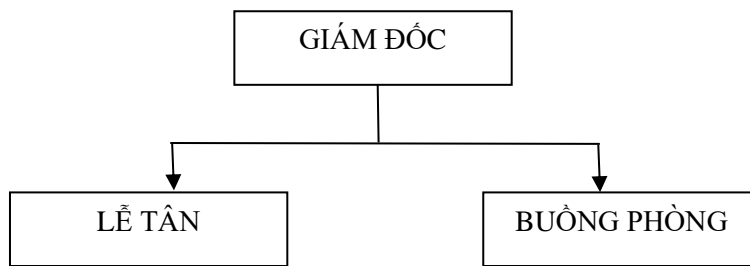
2.2.6. Cơ cấu tổ chức của một số loại hình doanh nghiệp nhà hàng khách sạn

Các bộ phận trong khách sạn được phân chia, bố trí những công việc với chức năng và nhiệm vụ khác nhau nhưng cùng nhằm mục đích chung là đáp ứng, làm hài lòng nhu cầu của khách hàng với các dịch vụ của khách sạn, mang lại doanh thu cho khách sạn, giữ chân khách hàng trung thành và thu hút khách hàng mới đến với khách sạn.

a. Cơ cấu tổ chức nhân sự trong khách sạn 1 sao

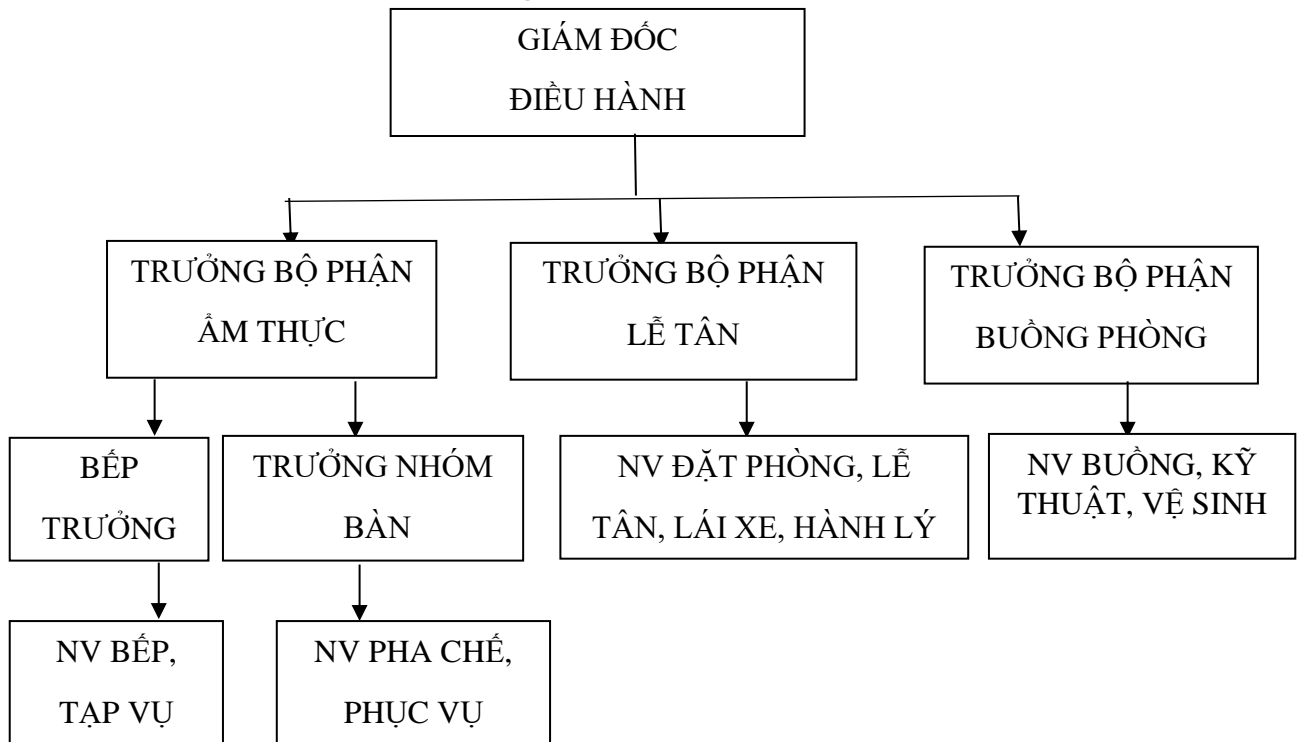
Thông thường, quy mô khách sạn 1 sao không lớn nên cơ cấu tổ chức nhân sự cũng tương đối đơn giản, chỉ bao gồm những vị trí chính yếu, như: Giám đốc/ Quản lý - Nhân viên lễ tân - Nhân viên buồng phòng. Bếp và nhà hàng có thể có

hoặc không tùy vào mục đích kinh doanh và số lượng dịch vụ của từng khách sạn.



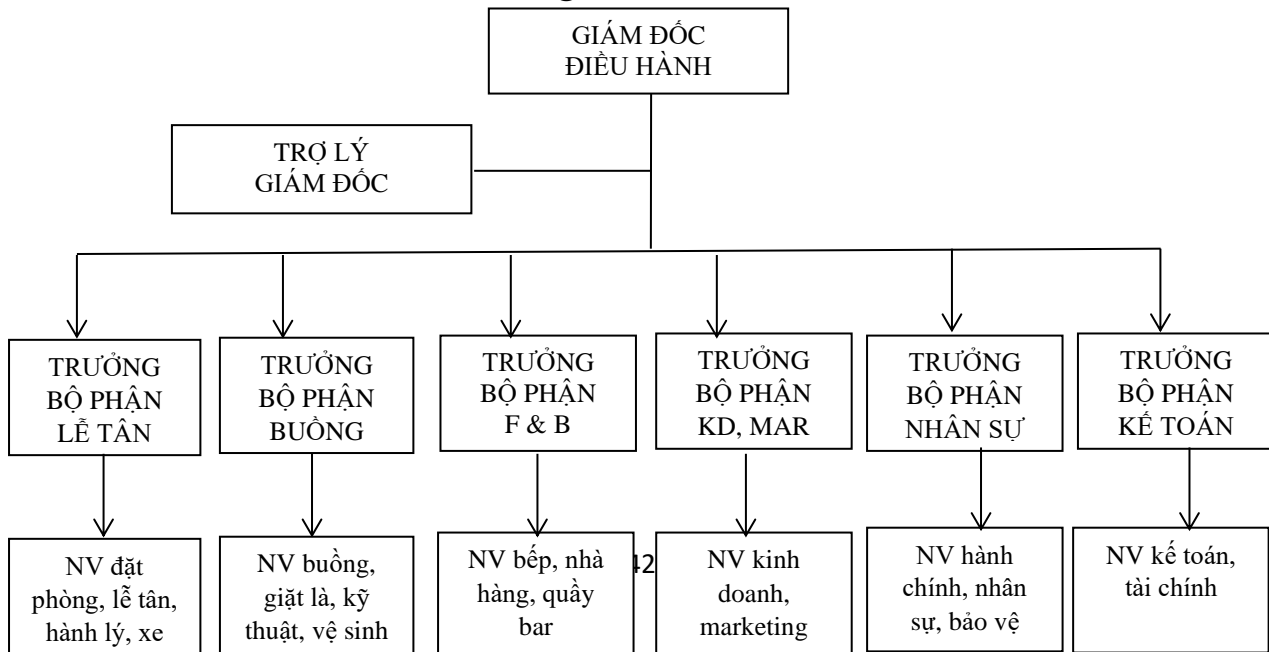
Sơ đồ 4: Cơ cấu tổ chức nhân sự trong khách sạn 1 sao

b. Cơ cấu tổ chức nhân sự trong khách sạn 2 sao



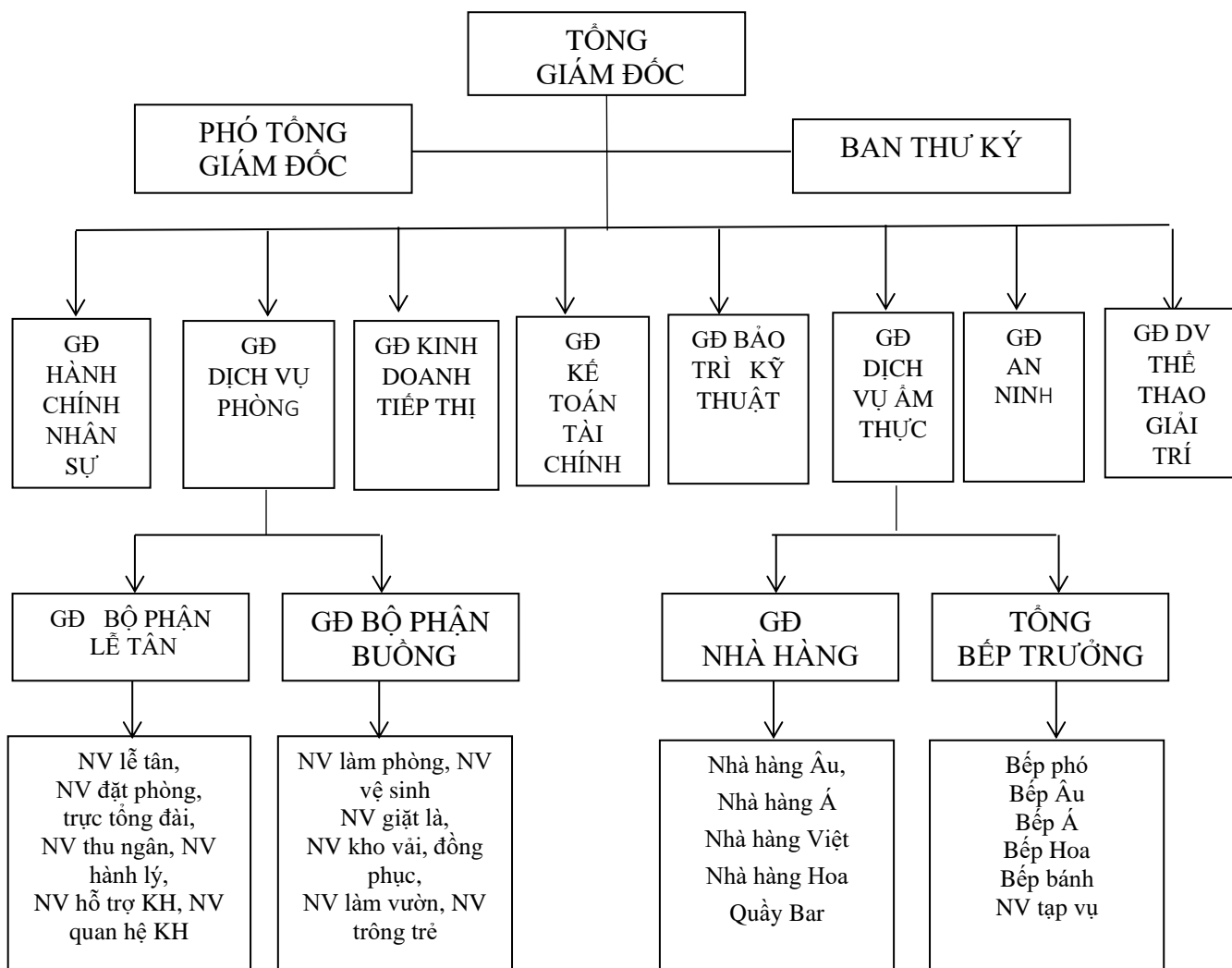
Sơ đồ 5: Cơ cấu tổ chức nhân sự trong khách sạn 2 sao

c. Cơ cấu tổ chức nhân sự trong khách sạn 3 sao



Sơ đồ 6: Cơ cấu tổ chức nhân sự trong khách sạn 3 sao

d. *Cơ cấu tổ chức nhân sự trong khách sạn 4-5 sao*



Sơ đồ 7: Cơ cấu tổ chức nhân sự trong khách sạn 4-5 sao

❖ **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Các khái niệm về doanh nghiệp, nhà hàng, khách sạn.
- Các khái niệm về doanh nghiệp nhà hàng khách sạn, tổ chức kinh doanh.
- Khái niệm, ý nghĩa, yêu cầu, căn cứ của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.
- Các kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

❖ **CÂU HỎI THẢO LUẬN**

Câu 1: Hãy nêu khái niệm và yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

Câu 2: Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhà hàng khách sạn được hình thành dựa vào các căn cứ nào?

Câu 3: Trình bày cơ cấu tổ chức của một số loại hình doanh nghiệp nhà hàng khách sạn?

Chương 3

TỔ CHỨC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ HÀNG KHÁCH SẠN

❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 3

Chương 3 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản như khái niệm đặc điểm và các yếu tố ảnh hưởng đến bộ máy kinh doanh nhà hàng - khách sạn, cách tổ chức bộ máy trong hoạt động kinh doanh nhà hàng - khách sạn và tuyển chọn nhân lực để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở chương tiếp theo.

❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 3

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

➤ Về kiến thức:

- Trình bày và giải thích được khái niệm tổ chức lao động, phân công, xác định quy chế làm việc, tổ chức nơi làm việc tại doanh nghiệp.
- Trình bày và giải thích được các biện pháp tăng năng suất lao động tại doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn.
- Vận dụng được các nội dung về tuyển chọn, đào tạo lao động cho doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn trong thực tế.

➤ Về kỹ năng:

- Nhận diện được các cách phân công, tổ chức công việc tại doanh nghiệp.
- Phân tích được các biện pháp tăng năng suất lao động tại doanh nghiệp phù hợp với thực tế.
- Có khả năng tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng nguồn lao động cao cho doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn trong thực tế.
- Sử dụng các phương pháp phân tích để đánh giá tính hiệu quả của công tác sử dụng lao động tại Nhà hàng khách sạn trong thực tiễn.

➤ Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.
- Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.
- Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện

❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 3

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng: giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 3 (cá nhân hoặc nhóm).

- *Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (chương 3) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 3 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

❖ **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 3**

- **Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:** Không
- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác như loa, bảng, phấn...
- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- **Các điều kiện khác:** Không có

❖ **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 3**

- **Nội dung:**
 - ✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*
 - ✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.*
 - ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*
 - + *Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*
 - + *Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*
 - + *Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*
 - + *Nghiêm túc trong quá trình học tập.*
- **Phương pháp:**
 - ✓ **Điểm kiểm tra thường xuyên:** 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
 - ✓ **Kiểm tra định kỳ lý thuyết:** không có

❖ NỘI DUNG

3.1. Khái niệm tổ chức lao động

3.1.1. Khái niệm

Lao động là hoạt động có mục đích của con người, diễn ra bởi sự kết hợp của ba yếu tố : Công cụ lao động, đối tượng lao động và người lao động. Thông qua lao động, con người được phát triển mọi mặt tư duy, nhận thức, kỹ năng sống, ngôn ngữ.

Lao động cung cấp mọi nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống. Trong khi nhu cầu về vật chất và tinh thần của con người luôn tăng lên, còn lực lượng sản xuất lại là yếu tố có hạn trong từng thời kỳ. Vì vậy, con người phải tìm ra cách sử dụng hiệu quả nhất những nguồn tài nguyên hạn chế này bằng cách tổ chức lao động hợp lý.

Tổ chức lao động là tổ chức quá trình hoạt động của con người trong sự kết hợp giữa ba yếu tố của quá trình lao động: người lao động, công cụ lao động, đối tượng lao động và các mối quan hệ qua lại giữa những người lao động với nhau nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

3.1.2. Vai trò của tổ chức lao động

Trong doanh nghiệp, tổ chức lao động là một bộ phận cấu thành không thể tách rời của tổ chức sản xuất, đóng vai trò quan trọng trong quá trình sản xuất.

** Tổ chức lao động là một biện pháp quan trọng để tăng năng suất lao động và hạ giá thành sản phẩm*

Với nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp buộc phải tìm cách tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm. Tổ chức lao động giúp cho các doanh nghiệp thực hiện được điều đó.

Bằng việc xây dựng và áp dụng các định mức lao động, doanh nghiệp có thể dễ dàng phát hiện các yếu tố lãng phí, tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục. Từ đó tăng năng suất và hiệu quả lao động, giảm giá thành sản phẩm.

** Tổ chức lao động hợp lý có tác động nâng cao hiệu quả công tác kế hoạch trong doanh nghiệp*

Để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường, các doanh nghiệp cần tiến hành các phương án kinh doanh tối ưu nhất. Và để lựa chọn được phương án kinh doanh tối ưu thì trước đó doanh nghiệp cần lập các kế hoạch sản xuất - kinh doanh, trong đó kế hoạch tổ chức lao động là cơ sở để lập các kế hoạch quan trọng khác một cách chính xác. Từ vấn đề phân công và hợp tác lao động, tổ chức nơi làm việc, nghiên cứu lựa chọn những phương pháp và thao tác lao động tiên tiến, doanh nghiệp có thể lập được kế hoạch lao động (kế hoạch số lượng lao động, kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nguồn nhân lực, kế hoạch tăng năng suất lao động, kế hoạch quỹ tiền lương) chính xác,

khoa học. Trên cơ sở đó có thể điều chỉnh và lập các kế hoạch khác như kế hoạch sản xuất - kinh doanh, kế hoạch tài chính ...

**Tổ chức lao động là cơ sở cho quá trình sản xuất khoa học, nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp*

Mỗi người lao động tham gia vào quá trình sản xuất là một bộ phận không thể thiếu của toàn bộ quá trình. Thông qua việc áp dụng các định mức lao động, doanh nghiệp xác định được chính xác số lượng và chất lượng lao động cho từng khâu công việc, từ đó tiến hành bố trí phân công lao động hợp lý, loại bỏ các hoạt động dư thừa, giúp cho quá trình sản xuất được tiến hành cân đối, liên tục, hoạt động của doanh nghiệp nhịp nhàng, khoa học và hiệu quả.

** Tổ chức lao động là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động*

Muốn khuyến khích người lao động hăng hái, tích cực trong lao động, doanh nghiệp cần tiến hành trả lương công bằng, hợp lý theo mức độ đóng góp của lao động đó trong quá trình sản xuất. Thông qua tổ chức lao động, người lao động sẽ tham gia vào quá trình sản xuất với vai trò, nhiệm vụ rõ ràng, phù hợp năng lực của mỗi người. Từ các vị trí việc làm đó, doanh nghiệp sẽ tiến hành trả lương theo sản phẩm hoặc thời gian tùy vào hình thức trả lương mà doanh nghiệp áp dụng.

3.1.3. Nguyên tắc tổ chức lao động

Những hoạt động sản xuất của con người ngày càng mang tính tập thể, tính xã hội và quốc tế cao, đòi hỏi công tác tổ chức lao động phải có hệ thống, đa dạng và khoa học. Do vậy, khi thực hiện tổ chức lao động cần đảm bảo các nguyên tắc sau:

** Nguyên tắc khoa học*

Tổ chức lao động nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất, đạt kết quả cao cho tổ chức, đảm bảo tính khoa học, an toàn, phát triển toàn diện người lao động, củng cố mối quan hệ lao động trong tổ chức. Do vậy, công tác tổ chức lao động phải được thực hiện trên cơ sở vận dụng các kiến thức, nguyên lý khoa học, các tiêu chuẩn, quy định, phương pháp tính toán và công cụ đo hiện đại nhằm đáp ứng được các yêu cầu của quy luật thị trường, góp phần nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

** Nguyên tắc lấy người lao động làm trung tâm*

Mục đích cuối cùng của nền sản xuất là phục vụ con người, thỏa mãn nhu cầu của con người. Do đó, mọi biện pháp cải tiến hoàn thiện tổ chức lao động đều phải hướng đến người lao động. Phải có tác dụng phát hiện và khai thác các khả năng tiềm ẩn của cá nhân, tập thể lao động và của toàn tổ chức, phải thỏa mãn nhu cầu việc làm có thu nhập ngày càng tăng của người lao động, làm cho người lao động yêu thích lao động thông qua việc tạo ra những điều kiện thuận lợi để người lao động có thể tiến hành công việc theo cách tiết kiệm chi phí lao động sống, giảm sự mệt mỏi và tăng năng suất lao động.

Việc gắn liền công tác tổ chức lao động với người lao động không những khuyến khích được người lao động tham gia vào quá trình xây dựng và thực hiện các biện pháp tổ chức lao động giúp cho việc tiên hành tổ chức khả thi hơn, mà còn tạo tâm lý tốt, phát huy được tính tự giác, sáng tạo của người lao động trong thực thi công việc. Qua đó thúc đẩy năng suất, nâng cao hiệu quả lao động.

** Nguyên tắc tác động qua lại*

Sự phát triển của xã hội loài người dẫn đến sản xuất mang tính tổng thể, tính xã hội cao, điều này đòi hỏi tổ chức lao động phải được nghiên cứu, xem xét trong mối quan hệ qua lại không thể tách rời giữa các khâu công việc, các bộ phận với nhau và với toàn doanh nghiệp. Đồng thời cần cân nhắc đến điều kiện thực tế về con người, cơ sở vật chất kỹ thuật ... của doanh nghiệp, xem xét nhiều mặt, tránh việc đưa ra các kết luận phiến diện.

** Nguyên tắc về tính đồng bộ*

Mỗi công việc, nhiệm vụ hay mỗi cá nhân, bộ phận đều có mối liên hệ mật thiết với nhau trong hoạt động chung của toàn doanh nghiệp. Do vậy công tác tổ chức lao động phải đồng bộ trong tổ chức, nhất quán trong vận hành giữa các cá nhân, bộ phận liên quan để đảm bảo tính hiệu quả trong hoạt động của doanh nghiệp.

** Nguyên tắc về tính kế hoạch*

Việc lập kế hoạch giúp doanh nghiệp đưa ra được hướng đi cụ thể, giảm thiểu rủi ro, qua đó dễ dàng đạt được mục tiêu của mình. Do vậy, với vai trò là cơ sở cho quá trình sản xuất khoa học, nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thì các biện pháp tổ chức lao động không những phải được xây dựng và thực hiện có kế hoạch mà tổ chức lao động còn phải gắn với mục tiêu của doanh nghiệp, phải bám sát kế hoạch, chiến lược cũng như sứ mệnh của doanh nghiệp.

3.2. Nội dung tổ chức lao động

3.2.1. Phân công lao động

Phân công lao động là hình thức giao việc cho cá nhân hay một nhóm người lao động trong doanh nghiệp theo khả năng của họ.

a. Yêu cầu của phân công lao động

Thứ nhất, phân công lao động phải đảm bảo thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp

Mục tiêu của doanh nghiệp là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà doanh nghiệp muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định. Doanh nghiệp cần đưa ra các mục tiêu cụ thể liên quan đến tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược kinh doanh dài hạn và ngắn hạn. Sau khi xác định được mục tiêu chung, doanh nghiệp cần tách nhỏ mục tiêu cho từng cá nhân, bộ phận và với vai trò nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thì tổ chức lao động phải bám sát mục tiêu của tổ chức. Theo đó, khi xây dựng và lập kế hoạch phân công lao động, doanh

nghiệp cần căn cứ vào nhiệm vụ cụ thể từng thời kỳ, chiến lược phát triển của doanh nghiệp cũng như khả năng phát triển của người lao động.

Thứ hai, phân công lao động phải đảm bảo phù hợp giữa nội dung và hình thức

Điều này có nghĩa là các biện pháp phân công lao động cần tương ứng với trình độ, năng lực hiện tại của doanh nghiệp về cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ, số lượng, chất lượng, cơ cấu lao động cũng như khả năng phát triển của người lao động.

Việc phân công lao động phải đảm bảo nâng cao hiệu quả sử dụng trang thiết bị của doanh nghiệp. Để sử dụng tối đa công suất trang thiết bị, doanh nghiệp cần nhờ vào trình độ thành thạo của người lao động kết hợp cùng việc phân công ca, kíp hợp lý.

Thứ ba, phân công lao động phải lấy yêu cầu về công việc làm tiêu chuẩn chính

Từ mục tiêu chung, doanh nghiệp sẽ tiến hành lập các kế hoạch cụ thể, chi tiết cho từng cá nhân, bộ phận, từng công việc. Do đó, khi tiến hành phân công lao động, doanh nghiệp cần căn cứ vào yêu cầu của công việc để sắp xếp cho phù hợp.

Hơn nữa, mỗi cá nhân đều có điểm mạnh, điểm yếu, năng lực, sở trường khác nhau. Vậy nên, việc phân công lao động phải được thiết lập sao cho mỗi người lao động ngày càng phát huy hết thế mạnh của mình, nhằm khai thác triệt để năng lực, từng bước tiến tới chuyên môn hóa lao động.

Ngoài ra, việc sắp xếp, phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận, từng người lao động sẽ tăng cường được trách nhiệm cá nhân về chất lượng, thời gian và hiệu suất lao động.

Thứ tư, phân công lao động phải đảm bảo thực hiện đúng pháp luật, chính sách của Nhà nước

Sức lao động là nguồn lực quý nên đặc biệt phải sử dụng tiết kiệm, hiệu quả. Để có thể duy trì nguồn lao động, doanh nghiệp cần thực hiện đầy đủ trách nhiệm xã hội đối với nguồn lực này, đảm bảo thực hiện đúng, đủ các chế độ đối với người lao động.

b. Tác dụng

Phân công lao động cho phép mỗi cá nhân, tập thể có điều kiện phát huy hết thế mạnh của mình, thực hiện chuyên môn hóa sản xuất, góp phần nâng cao chất lượng công tác, tăng năng suất lao động và đẩy mạnh sản xuất kinh doanh.

Nhờ có chuyên môn hóa mà doanh nghiệp giảm được chi phí đào tạo, người lao động nhanh chóng tích lũy được kinh nghiệm trong sản xuất, doanh nghiệp có điều kiện thiết kế và sử dụng tối đa các máy móc thiết bị chuyên dùng, từ đó làm cho sản phẩm – dịch vụ có chất lượng tốt hơn, tăng tính hài lòng và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

c. Các phương pháp phân công lao động

* Phân công theo mức độ chuyên môn hoá lao động

+ *Lao động chuyên môn hoá*: Là phân công cho người lao động chỉ làm 1 việc trong 1 thời gian nhất định, hoàn thành 1 sản phẩm nhất định.

Với việc chuyên môn hóa này, người lao động có điều kiện nâng cao tay nghề trong quá trình sản xuất. Người quản lý lao động dễ dàng giám sát, giao nhiệm vụ cũng như mua sắm trang thiết bị, dụng cụ. Từ đó nâng cao trách nhiệm của từng cá nhân, tăng hiệu quả công việc

+ *Lao động kiêm nhiệm*: Là phân công cho 1 người, 1 nhóm người làm nhiều công việc trong một thời gian nhất định.

Phân công lao động hình thức kiêm nhiệm sẽ giúp doanh nghiệp tận dụng được thời gian làm việc của người lao động, cũng như sự linh hoạt trong giải quyết công việc. Từ đó giảm được số lao động trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, với hình thức này, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc xác định định mức lao động.

* Phân công theo thời gian làm việc

+ *Làm việc theo giờ hành chính*

Giờ hành chính là thời gian làm việc trong một ngày của người lao động và thời gian đó được tính là 8 tiếng cho 1 ngày, trong đó không kể giờ nghỉ trưa.

Thời gian làm việc hành chính của các công ty, cơ quan, doanh nghiệp cũng sẽ có quy định khác nhau tùy thuộc vào mỗi đơn vị và nội dung, tính chất công việc.

Hầu hết giờ hành chính nhà nước sẽ được áp dụng trong thời gian cụ thể như sau:

Thời gian làm việc buổi sáng: Bắt đầu từ 7 giờ 30 đến 11 giờ 30.

Thời gian làm việc buổi chiều: Bắt đầu từ 13 giờ 30 đến 17 giờ 30.

Thời gian làm việc trong tuần thường từ thứ hai đến thứ sáu, thứ bảy và chủ nhật nghỉ.

Tùy thuộc vào tính chất của công việc mà giờ hành chính ở các cơ quan, đơn vị khác nhau có thể chênh lệch nhau từ 30 phút hoặc 01 giờ.

Ưu điểm của hình thức phân công lao động này là người lao động có thời gian nghỉ ngơi ổn định, phù hợp với tâm sinh lý của con người, từ đó khuyến khích được tinh thần người lao động.

Trong doanh nghiệp NHKS, thông thường các bộ phận quản lý gián tiếp hoặc các đối tượng lao động ở những bộ phận không thể tiến hành định mức chính xác sẽ áp dụng hình thức làm việc theo giờ hành chính.

+ *Làm việc theo ca (kíp)*

Khi các doanh nghiệp yêu cầu làm việc 24 giờ một ngày để tối đa hóa năng suất và lợi nhuận, họ thường chuyển hướng làm việc theo ca. Những nhân viên làm việc theo ca thường làm việc theo giờ không thường xuyên để giữ cho công việc kinh doanh đạt năng suất cao nhất. Phương pháp phân công lao động này thường được sử dụng trong các ngành như sản xuất, dịch vụ dân sự, khách sạn và chăm sóc sức khỏe.

Thông thường, ca làm việc chuẩn hiện nay kéo dài 8 tiếng đồng hồ (kíp là 6 tiếng) và được chia làm nhiều ca (kíp) trong ngày. Doanh nghiệp có thể thỏa thuận người lao động làm ca nhiều hơn 8 tiếng. Số lao động giữa các ca cũng có thể khác nhau về số lượng, chất lượng tùy theo yêu cầu của công việc trong từng ca.

Phương pháp phân công này sẽ khai thác tối đa được cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp và sử dụng triệt để thời gian làm việc trong ngày. Tuy nhiên, thời gian nghỉ ngơi của người lao động không theo chu kỳ xác định, không tuân theo quy luật tâm sinh lý của con người.

Hình thức lao động theo ca (kíp) thường sẽ được áp dụng cho những bộ phận lao động trực tiếp trong NHKS như phục vụ bàn, housekeeping, đầu bếp, bảo vệ ...

* Phân công theo hình thức khoán

Khoán là hình thức giao việc cụ thể cho một người hoặc một nhóm người rồi xác định thu nhập dựa theo kết quả công việc.

Thực chất của công tác khoán là quá trình gắn trực tiếp nhiệm vụ với trách nhiệm và quyền lợi người lao động, xác định mức độ tự chịu trách nhiệm thông qua các chỉ tiêu giao khoán. Cơ chế này sẽ khuyến khích tính năng động sáng tạo của tổ, nhóm lao động cũng như tạo điều kiện cho các đơn vị nhận khoán tự chủ trong công việc. Và để công việc đạt được hiệu quả cao nhất, cần có sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận liên quan trong tổ chức.

Các doanh nghiệp nhà hàng khách sạn thường phân công lao động dưới hình thức khoán, đặc biệt là các bộ phận bar, buồng và dịch vụ đi kèm lưu trú. Tuy nhiên, mô hình khoán ở các doanh nghiệp chưa hoàn thiện và còn áp dụng ở các mức độ khác nhau tùy vào từng điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

3.2.2. Xác định quy chế làm việc

Quy chế làm việc là sự quy định thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý đối với người lao động và các quy định khác nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ lao động của doanh nghiệp, từ đó tăng năng suất lao động, tránh rủi ro trong công việc.

Khi xác định quy chế làm việc cho người lao động phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Phù hợp với luật pháp hiện hành.
- Phù hợp với công việc, đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp.

- Phải đảm bảo khả năng làm việc lâu dài của bản thân người lao động.

Ví dụ:

- Tổ bếp có 6 người chia ca làm việc trong ngày là 2 ca và 1 tuần đổi ca .

Ca 1: Từ 7h đến 15h

Ca 2: Từ 15h đến 23h

- Bộ phận lễ tân: có 6 người chia làm 3 ca và mỗi ngày đổi ca 1 lần:

CA	Thứ 2	Thứ 3
Ca 1: Từ 6h đến 14h	1,2	3,4
Ca2: Từ 14h đến 22h	3,4	5,6
Ca 3: Từ 22h đến 6h	5,6	1,2

3.2.3. Tổ chức nơi làm việc

a. Khái niệm

Nơi làm việc là một phần diện tích và không gian sản xuất mà trong đó được trang bị đầy đủ các phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết để đảm bảo cho một người hay một nhóm người lao động hoàn thành những nhiệm vụ sản xuất – kinh doanh nhất định.

Tổ chức nơi làm việc là một hệ thống các biện pháp nhằm thiết kế nơi làm việc, trang bị cho nơi làm việc những thiết bị dụng cụ cần thiết và sắp xếp bố trí chúng theo một trật tự nhất định trong quy trình sản xuất của doanh nghiệp.

Nơi làm việc là khâu đầu tiên của quá trình sản xuất, tại đó các yếu tố của sản xuất như máy móc thiết bị, đối tượng lao động và sức lao động được tổ chức và kết hợp lại với nhau để tạo ra các sản phẩm theo yêu cầu của sản xuất. Ở đó, con người vận dụng các khả năng thể lực và trí lực, sử dụng các công cụ lao động để tác động lên các đối tượng lao động làm cho chúng thay đổi về chất và biến thành sản phẩm đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

b. Yêu cầu của tổ chức nơi làm việc

Nơi làm việc có tác động trực tiếp đến người lao động trong quá trình sản xuất nên công tác tổ chức nơi làm việc cần phải đảm bảo thực hiện tốt các yêu cầu sau:

- Về mặt kỹ thuật: Phải đảm bảo sử dụng hợp lý và có hiệu quả các phương tiện sản xuất hiện có của doanh nghiệp. Đảm bảo chất lượng sản phẩm và tạo điều kiện áp dụng các phương pháp lao động tiên tiến.

- Về mặt sinh lý, vệ sinh và an toàn lao động: Phải đảm bảo các phương tiện làm việc được thiết kế và bố trí phù hợp với người lao động về mặt nhân trắc học như kích cỡ, thể lực, tầm vóc... tạo điều kiện để tiết kiệm sức lực, giảm mệt mỏi và đặc biệt phải đảm bảo an toàn cho người lao động.

- Về mặt tâm lý và xã hội: Phải đảm bảo nơi làm việc thuận tiện trong việc trao đổi thông tin giữa các cá nhân. Tạo được hứng thú, hấp dẫn trong công việc và hình thành các tập thể lao động tốt.

- Về mặt thẩm mỹ trong sản xuất: Phải đảm bảo tạo ra và duy trì các nơi làm việc sạch, đẹp, khoa học và trật tự thông qua việc sử dụng các công cụ phụ trợ, màu sắc, âm thanh hợp lý.

- Về mặt kinh tế: Phải tạo điều kiện để giảm thời gian lao động cũng như các chi phí sản xuất khác. Sử dụng tiết kiệm diện tích sản xuất, thúc đẩy áp dụng các phương pháp làm việc tiên tiến, góp phần hạ giá thành sản phẩm và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

c. Nội dung tổ chức nơi làm việc

* Thiết kế nơi làm việc

Việc thiết kế nơi làm việc được tiến hành theo trình tự sau:

- Chọn các trang thiết bị, các loại dụng cụ phù hợp.
- Chọn phương án bố trí nơi làm việc tối ưu cho từng nơi làm việc cụ thể.
- Thiết kế các phương pháp lao động hợp lý, tiến hành tính độ dài của quá trình lao động và xác định mức thời gian cho bước công việc.
- Xây dựng hệ thống phục vụ nơi làm việc theo chức năng.
- Tính các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của nơi làm việc: số lượng người lao động cần thiết tại nơi làm việc, mức sản lượng...

Khi tiến hành thiết kế nơi làm việc cần sử dụng các loại tài liệu sau:

- Tài liệu về các loại máy móc, thiết bị và quy trình sản xuất sản phẩm.
- Các tiêu chuẩn về vệ sinh và an toàn lao động.
- Các tiêu chuẩn để định mức lao động.
- Các thiết kế mẫu cho các loại nơi làm việc. Kết quả của thiết kế nơi làm việc là lập nên các bảng thiết kế và nội dung lao động tại nơi làm việc.

* Trang bị nơi làm việc

Trang bị nơi làm việc là quá trình cung cấp những phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết cho nơi làm việc bao gồm máy móc, thiết bị, dụng cụ... theo yêu cầu của nhiệm vụ và chức năng lao động. Trang bị nơi làm việc chỉ đạt hiệu quả khi nó phù hợp với nội dung của quá trình sản xuất kinh doanh cả về số lượng và chất lượng. Khi trang bị nơi làm việc, cần trang bị đầy đủ cả thiết bị chính và thiết bị phụ theo thiết kế đặt ra, tuân thủ các yêu cầu sau:

- Máy móc và thiết bị phải được trang bị sao cho phù hợp với người sử dụng.

- Chất lượng của các máy móc, thiết bị phải phù hợp với quy trình sản xuất và tạo điều kiện đạt năng suất cao.

- Máy móc và thiết bị phải thay thế tối đa con người trong các quá trình lao động chân tay nặng nhọc và độc hại.

- Việc sử dụng máy móc và thiết bị phải tiện lợi, vận hành, thao tác nhẹ nhàng, dễ sửa chữa, dễ lắp đặt.

- Các máy móc và thiết bị phải đảm bảo điều kiện vệ sinh, an toàn lao động, không gây ô nhiễm cho môi trường xung quanh.

- Đáp ứng được yêu cầu về thẩm mỹ tại nơi làm việc.

* **Bố trí nơi làm việc**

Bố trí nơi làm việc là sắp xếp một cách hợp lý trong không gian nơi làm việc tất cả các phương tiện vật chất, kỹ thuật cần thiết có tính đến đặc điểm của người lao động thực hiện công việc trên đó. Có ba dạng bố trí nơi làm việc:

- **Bố trí chung:** là sắp xếp về mặt không gian các nơi làm việc trong phạm vi một bộ phận sản xuất sao cho phù hợp với sự chuyên môn hóa, tính chất công việc và quy trình sản xuất tại nơi làm việc.

- **Bố trí bộ phận:** là sắp xếp cá trang thiết bị trong quá trình lao động ở từng nơi làm việc, từ đó tạo ra sự phù hợp giữa người lao động với các loại trang thiết bị và sự phù hợp giữa các loại trang thiết bị với nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành tốt công việc được giao.

- **Bố trí riêng biệt:** là sự sắp xếp các loại dụng cụ, phụ tùng, đồ gồ trong từng yếu tố trang bị.

3.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn

3.3.1. Khái niệm năng suất lao động

Trong kinh tế học, năng suất là một khái niệm được dùng để chỉ mối quan hệ giữa sản phẩm hay sản lượng của một đơn vị kinh tế nào đó so với đầu vào dùng để sản xuất ra một loại sản phẩm hay sản lượng đó.

Thước đo năng suất được báo cáo phổ biến nhất là năng suất lao động. Năng suất lao động là giá trị của hàng hoá và dịch vụ được sản xuất ra trong một khoảng thời gian, chia cho số giờ lao động được sử dụng để sản xuất ra chúng. Hay nói cách khác, năng suất lao động được hiểu là hiệu quả có ích của lao động sống trong quá trình sản xuất, công tác.

Trong các doanh nghiệp sản xuất vật chất: Năng suất lao động thể hiện sức sản xuất của lao động, nó được biểu hiện là số lượng sản phẩm được sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hay thời gian cần thiết để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm (chỉ tiêu hiện vật và chỉ tiêu thời gian).

Trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn, do tính đa dạng và phức tạp của sản phẩm nên không dùng hai chỉ tiêu trên để biểu thị năng suất lao động mà thường dùng chỉ tiêu giá trị.

Năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn được hiểu là hiệu quả có ích của lao động sống trong quá trình sản xuất kinh doanh và được biểu hiện bằng doanh thu bình quân của một nhân viên trong một đơn vị thời gian hoặc lượng lao động hao phí bình quân cho một đơn vị doanh thu.

Công thức :

$$\overline{W} = \frac{DT}{L} \quad (1) \qquad T = \frac{L}{DT} \quad (2)$$

Chú thích :

\overline{W} : Năng suất lao động bình quân 1 nhân viên

DT : Doanh thu trong kỳ

\overline{L} : Số lao động bình quân trong kỳ

T : Lượng lao động hao phí bình quân cho một đơn vị doanh thu.

3.3.2. Tăng năng suất lao động

a. Khái niệm

Tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn là tăng hiệu quả có ích của lao động sống trong quá trình sản xuất kinh doanh và được biểu hiện bằng tăng doanh thu bình quân của một nhân viên kinh doanh hoặc giảm lượng lao động hao phí bình quân cho một đơn vị doanh thu.

b. Ý nghĩa của tăng năng suất lao động

Tăng năng suất lao động góp phần hạ giá thành sản phẩm, tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường: Năng suất lao động tăng làm cho chi phí lao động sống trên một đơn vị sản phẩm giảm, từ đó giảm chi phí kinh doanh, hạ giá thành sản phẩm. Điều này cho phép doanh nghiệp có thể cạnh tranh về giá trên thị trường và thu hút được khách hàng.

Tăng năng suất lao động gián tiếp nâng cao hiệu quả kinh tế trong quá trình kinh doanh, đảm bảo hài hoà giữa ba lợi ích Nhà nước, doanh nghiệp và người lao động: Khi năng suất lao động tăng lên, chi phí kinh doanh giảm sẽ tạo ra lợi nhuận cao, từ đó doanh nghiệp sẽ đóng góp nghĩa vụ với nhà nước nhiều hơn. Đồng thời doanh nghiệp có điều kiện đầu tư phát triển, xây dựng cơ sở hạ tầng, mua trang thiết bị hiện đại phục vụ quá trình kinh doanh và khen thưởng cho người lao động để họ quan tâm, cống hiến cho doanh nghiệp.

Tăng năng suất lao động góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ người tiêu dùng: Tăng năng suất lao động cho phép người lao động quan tâm hơn đến chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ người tiêu dùng để từ đó tạo ra uy tín với khách hàng, tăng doanh thu cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

c. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động

Năng suất cao hay thấp hay việc có thể quyết định năng suất làm việc của người lao động đến đâu phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau.

- **Vốn vật chất:** Đây chính là các đối tượng lao động mà người lao động tác động vào để tạo ra sản phẩm dịch vụ. Đó là công cụ dụng cụ, hạ tầng khoa học công nghệ và tài chính. Người lao động sẽ làm việc tốt hơn, năng suất hơn nếu như họ có nhiều công cụ lao động để áp dụng và đặc biệt các công cụ đó hiện đại thì càng hiệu quả hơn.

Ví dụ: Khi một nhân viên phục vụ bàn làm việc sẽ cần có công cụ lao động: Giấy, bút, menu, khăn phục vụ, xe đẩy... Khi có nhiều công cụ hơn thì người phục vụ sẽ làm việc chính xác và nhanh chóng hơn.

- **Vốn nhân lực:** Nhân tố thứ hai có khả năng quyết định đến năng suất chính là nhân lực. Vốn nhân lực chính là thuật ngữ các nhà kinh tế sử dụng để chỉ những kỹ năng và kiến thức mà người lao động thu được thông qua đào tạo, giáo dục và kinh nghiệm.

3.3.3. Các biện pháp tăng năng suất lao động

Tùy tầm nhìn của mỗi doanh nghiệp mà họ chọn tham gia vị trí nào trong chuỗi giá trị gia tăng, năng suất lao động và các biện pháp tăng năng suất lao động cũng tùy thuộc vào sự lựa chọn ban đầu này của chủ doanh nghiệp.

a. Đầu tư cơ sở vật chất, nâng cao trình độ khoa học công nghệ

Một doanh nghiệp có cơ sở vật chất tốt sẽ không mang lại hiệu quả dù kinh doanh với bất kỳ loại hình nào. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần tự đánh giá trình độ khoa học, công nghệ, cơ sở vật chất của mình để từ đó có giải pháp nâng cao trình độ khoa học, áp dụng công nghệ tiên tiến, đầu tư cơ sở hiện đại hợp lý. Bởi năng suất lao động tỷ lệ thuận trực tiếp với vốn của xã hội trên lao động. Nói cách khác, đầu tư xã hội trên một lao động tỉ lệ thuận với năng suất lao động. Điều này có thể hiểu rằng, một doanh nghiệp muốn tăng năng suất thì phải đầu tư cơ sở vật chất tốt, thiết bị hiện đại và ứng dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp vào trong quá trình sản xuất kinh doanh.

b. Chuẩn bị nguồn lực tín dụng đủ mạnh, phục vụ nhu cầu tăng vốn

Đối với mỗi doanh nghiệp, tiềm lực vốn, tín dụng chính là yếu tố nền tảng cho sự phát triển. Việc nâng cao trình độ khoa học, áp dụng công nghệ tiên tiến vào quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp còn phụ thuộc vào yếu tố ngân sách của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng được hay không. Vì vậy, doanh nghiệp cần tập trung và huy động tối đa các nguồn lực tín dụng hiện có. Cộng thêm việc có chiến lược phân bổ cho phù hợp với định hướng phát triển. Việc này có tác động trực tiếp đến tăng năng suất và mở ra những hướng phát triển mới.

c. Xác định mô hình kinh doanh phù hợp, quy trình vận hành khoa học

Bất kể là doanh nghiệp có quy mô lớn hay nhỏ, để hoạt động suôn sẻ và hiệu quả, đồng thời làm khách hàng hài lòng thì cần có mô hình kinh doanh phù hợp cũng như cần tuân thủ đúng quy trình vận hành của doanh nghiệp. Quy trình vận hành không đồng nhất, thiếu quy củ cũng sẽ gây khó khăn cho quản lý trong phân công công việc, một doanh nghiệp có quy trình sản xuất kinh doanh rườm rà sẽ không mang lại hiệu quả hay năng suất lao động cao. Chính vì vậy, mỗi doanh nghiệp phải nghiên cứu để xác định được mô hình kinh doanh phù hợp với chiến lược, sứ mệnh doanh nghiệp; tổ chức sản xuất kinh doanh khoa học, phân công lao động hợp lý, sử dụng hiệu quả các nguồn lực cụ thể của đơn vị mình. Từ đó nâng cao năng suất lao động, góp phần vào tăng trưởng doanh nghiệp.

d. Nâng cao trình độ nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được xem là yếu tố quan trọng của doanh nghiệp. Việc thực hiện phát triển lực lượng lao động chất lượng cao là vấn đề cốt yếu của doanh nghiệp. Bởi đây là yếu tố quyết định đến năng suất, chất lượng và giá thành sản phẩm. Một doanh nghiệp nếu không có nguồn nhân lực chất lượng thì sự phát triển sẽ không được bền vững. Bởi thế, doanh nghiệp còn phải có những chính sách đào tạo nhằm nâng cao trình độ nguồn nhân lực. Những lớp huấn luyện chuyên sâu, chương trình học kỹ năng hay các hoạt động xã hội, tập thể ... sẽ giúp bồi dưỡng trình độ chuyên môn cho người quản lý cũng như nâng cao tay nghề cho người lao động

Ngoài ra, doanh nghiệp nên tạo dựng không khí làm việc vui vẻ, khen thưởng và xử phạt nghiêm minh để người lao động có tâm lý tốt khi làm việc và chú tâm hơn đến công việc được giao.

3.4. Tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ lao động

3.4.1. Tuyển chọn

a. Khái niệm

Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người – một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các tổ chức. Ngoài ra, nguồn nhân lực của tổ chức còn bao gồm tất cả các phẩm chất tốt đẹp, kinh nghiệm sống, óc sáng tạo và nhiệt huyết của mọi người lao động làm việc trong tổ chức.

Tuyển dụng lao động là một hiện tượng xã hội phát sinh do nhu cầu tự nhiên của quá trình lao động. Xét về phương diện kinh tế xã hội, tuyển dụng lao động biểu hiện ở việc tuyển chọn và sử dụng lao động phục vụ cho nhu cầu nhân lực trong quá trình lao động. Việc tuyển chọn lao động được coi là tiền đề cho quá trình sử dụng lao động

Trong doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn, tuyển chọn nhân sự là tiến trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân viên phù hợp với các vị trí cần tuyển dụng.

b. Mục đích tuyển chọn

Tuyển chọn nhân lực là yếu tố chủ yếu của chính sách quản lý nguồn nhân lực trong mọi tổ chức nói chung và trong các doanh nghiệp nói riêng, bởi vì nó ảnh hưởng quyết định đến tình trạng nhân lực của doanh nghiệp. Và tuyển chọn có một ý nghĩa rất quan trọng với doanh nghiệp vì khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển tốt.

Qua tuyển chọn nhân lực mới, một mặt lực lượng lao động của nó được trẻ hoá, mặt khác, trình độ trung bình của đội ngũ nhân lực được nâng lên. Vì vậy, tuyển chọn nhân lực là một sự đầu tư “phi vật chất – đầu tư về con người”. Một chính sách tuyển chọn nhân lực đúng đắn, được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc có tiêu chuẩn xác đáng theo một quy trình khoa học sẽ bảo đảm cho doanh nghiệp chọn được những người tài giỏi và chắc chắn sẽ góp phần mang lại những thành công cho doanh nghiệp.

Ngược lại, nếu công tác tuyển chọn tùy tiện, thiếu nghiêm túc, không có tiêu chuẩn... sẽ gây lãng phí cho doanh nghiệp. Do vậy, bất kỳ một doanh nghiệp hay một tổ chức nào khi hoạt động đều có một sứ mạng, mục đích của riêng mình. Để theo đuổi mục đích này doanh nghiệp cần có những kế hoạch, những chiến lược cụ thể trong quá trình tuyển chọn nhân viên để thực hiện những kế hoạch, những chiến lược này.

c. Nguyên tắc tuyển chọn

Một quy trình tuyển chọn hiệu quả gồm những nguyên tắc cơ bản sau:

Thứ nhất, tuyển chọn theo nhu cầu thực tiễn

Nhu cầu này phải được phản ánh trong chiến lược và chính sách nhân viên của doanh nghiệp và trong kế hoạch tuyển dụng ở mỗi bộ phận của doanh nghiệp.

Thứ hai, tuyển chọn dân chủ và công bằng

Mọi người đều có quyền và có điều kiện được bộc lộ phẩm chất tài năng của mình. Đối với bất kỳ một vị trí, cương vị nào đang tuyển chọn, các yêu cầu, tiêu chuẩn, điều kiện cần thiết cần được công khai rộng rãi để mọi người đều được bình đẳng trong việc tham gia ứng cử.

Lãnh đạo doanh nghiệp cần kiên quyết khắc phục tư tưởng “sông lâu lên lão làng”, tư tưởng đẳng cấp, thứ bậc theo kiểu phong kiến, khắc phục tình trạng ô dù, cảm tình, ê kíp, bè phái, cục bộ.

Thứ ba, tuyển chọn tài năng qua thi tuyển

Đây là vấn đề khá quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp. Việc tuyển chọn qua thi tuyển cần được áp dụng rộng rãi vì mục đích của tuyển chọn là nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên về mọi mặt. Doanh nghiệp cần tạo điều kiện thuận lợi để thu hút nhiều người tham gia thi tuyển vào một vị trí, hết sức tránh tình trạng “độc diễn”. Người tham gia ứng cử hoặc đề cử vào một chức vụ nào đó phải có đề án công việc, có chương trình hành động cụ thể.

Có thể áp dụng hình thức thuyết trình công khai để mọi người tham gia lựa chọn. Đồng thời phải tổ chức Hội đồng thi tuyển có thành phần phù hợp với việc tuyển chọn từng vị trí nhất định. Hội đồng có quy chế làm việc chặt chẽ, đảm bảo tính khách quan, trung thực và có quyền độc lập khi đánh giá. Ý kiến của hội đồng phải được tôn trọng.

Kết hợp thi tuyển chuyên môn, sát hạch năng lực với việc đánh giá các phẩm chất đạo đức của nhân viên thông qua thăm dò tín nhiệm và sự lựa chọn dân chủ của các nhân viên khác trong doanh nghiệp. Sau khi có sự thống nhất giữa kết quả thi tuyển về chuyên môn với việc đánh giá về phẩm chất chuyên môn, đạo đức mới ra quyết định tuyển dụng, bổ nhiệm.

Thứ tư, tuyển chọn phải có điều kiện, tiêu chí rõ ràng

Nguyên tắc này nhằm tránh việc tùy tiện, chủ quan, cảm tính trong quá trình nhận xét đánh giá con người.

Cùng với thông tin tuyển dụng rõ ràng, chế độ thưởng phạt nghiêm minh cũng cần phải được công bố hết sức cụ thể trước khi tuyển dụng. doanh nghiệp cần cho các ứng viên biết rằng khi doanh nghiệp trân trọng trao phần thưởng để động viên những nhân viên có thành tích trong công việc thì cũng không thể chấp nhận những nhân viên liên tiếp không hoàn thành nhiệm vụ hoặc làm việc cầm chừng để giữ vị trí.

Đương nhiên, việc tuyển chọn chính xác hay không tùy thuộc vào nhiều yếu tố như nguyên tắc, tiêu chí tuyển chọn, phẩm chất người tuyển dụng... Song một quy chế tuyển chọn đúng đắn và thích hợp sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Có như thế mới tập hợp được đội ngũ nhân viên có đức có tài luôn được sàng lọc, bổ sung và tăng cường để có thể đương đầu với những thách thức ngày càng gay gắt trên thương trường.

d. Quy trình tuyển chọn

Quy trình tuyển chọn lao động đang dùng phổ biến hiện nay bao gồm các bước sau đây:

Bước 1. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Các doanh nghiệp thường chia nhu cầu thành hai loại: Nhu cầu tuyển dụng có thể dự kiến trước được và nhu cầu không thể dự kiến trước được

Nhu cầu tuyển dụng có thể dự kiến trước được:

- Doanh nghiệp mới thành lập.
- Có sự quá tải của một vị trí nào đó.
- Có sự chuẩn bị về nghỉ hưu.
- Có sự thăng tiến hay chuyển chuyển được biết trước...

Nhu cầu không thể dự kiến trước được:

- Đau ốm, bệnh tật đột xuất, tai nạn hay chết. Do vắng mặt không lí do.

- Có đơn xin thôi việc vì lí do nào đó mà không thể từ chối được...

Bước 2. Phân tích vị trí cần tuyển dụng

Mô tả và phân tích vị trí cần tuyển người là một việc làm cần thiết và bắt buộc. Nó đảm bảo cho doanh nghiệp nhận biết rõ tường tận mọi công việc của vị trí cần tuyển.

Có nhiều tiêu chuẩn đối với từng loại công việc: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, các kĩ năng hoặc các kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc và các đặc tính cá nhân như giới tính, trí thông minh, nhanh nhẹn, chính xác, tính cẩn thận...

Bước 3. Thăm dò nguồn tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng có thể từ trong hay ngoài doanh nghiệp.

- Tuyển nội bộ là lựa chọn người lao động vào vị trí cần thiết bằng nguồn lao động có sẵn trong doanh nghiệp hoặc trường hợp cất nhắc lao động từ vị trí này sang vị trí khác bằng chính người lao động đang làm việc ở doanh nghiệp.

- Tuyển bên ngoài là việc lựa chọn lao động vào vị trí cần thiết trong doanh nghiệp bằng các nguồn lao động ở ngoài doanh nghiệp. Các nguồn tuyển bên ngoài khác phong phú như: trung tâm giới thiệu việc làm, sự giới thiệu của nhân viên cũ, sinh viên mới tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng...

Bước 4. Thông báo và quảng cáo tuyển dụng

Thông báo: thường dùng trong trường hợp tuyển dụng nội bộ. Khi đó chỉ cần thông báo vị trí cần tuyển, tại phòng nhân sự hay cổng doanh nghiệp. Nội dung của thông báo phải cụ thể để có thể tìm được người mong muốn.

Quảng cáo: thường được sử dụng khi doanh nghiệp tuyển dụng bên ngoài, đây là một phương tiện rất hiệu quả để thu hút và hấp dẫn người dự tuyển. Việc quảng cáo tuyển người phải gắn liền với khuyến khích và giới thiệu doanh nghiệp.

Bước 5. Thu hồ sơ và sơ tuyển

Sau khi thông báo và quảng cáo, bộ phận tuyển dụng của doanh nghiệp cần tiến hành giai đoạn tiếp nhận hồ sơ và nghiên cứu hồ sơ.

Sơ tuyển và nghiên cứu hồ sơ là việc làm rất quan trọng và cần thiết, đây là giai đoạn đầu tiên của lựa chọn nhân sự.

Bước 6. Phỏng vấn và trắc nghiệm

Đây là giai đoạn quan trọng nhất trong quá trình tuyển chọn nhân viên, doanh nghiệp sẽ phát hiện và lựa chọn được người phù hợp nhất với công việc. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp tiến hành kiểm tra, sát hạch, trắc nghiệm và phỏng vấn lần lượt từng người dự tuyển, việc làm này phải do các nhà chuyên môn tiến hành.

Bước 7. Quyết định tuyển dụng

Quyết định tuyển dụng nhân viên được thực hiện trên cơ sở đánh giá tổng hợp cuối cùng của hội đồng tuyển dụng và giám đốc sẽ kí quyết định.

Sau đó là kí kết hợp đồng lao động giữa doanh nghiệp và người mới được tuyển dụng. Trước khi kí kết hợp đồng, doanh nghiệp và người được kí kết hợp đồng phải thỏa thuận trước mức lương ở vị trí tuyển dụng.

3.4.2. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ lao động

Đào tạo là quá trình học tập nhằm mục đích giúp người lao động thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ trong công việc hiện tại bằng cách cung cấp cho họ những kiến thức, kỹ năng cần thiết để nâng cao trình độ, chuyên môn. Đào tạo là một nỗ lực thường xuyên nhằm tăng khả năng lao động của bản thân cá nhân nói riêng, năng lực hoạt động của toàn tổ chức nói chung. Là công tác trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực và liên quan chặt chẽ tới các yếu tố còn lại khác như hoạch định sự nghiệp, phát triển tổ chức, đánh giá hoạt động của từng cá nhân và toàn tổ chức.

Các hình thức đào tạo:

- Đào tạo mới: Dành cho người chưa có nghề và bắt đầu bước vào nghề. Ở hình thức đào tạo này, phải dạy cho người lao động những kỹ năng đầu tiên cơ bản nhất. Đây là sự khởi đầu nghề nghiệp của một người lao động do đó với họ mọi thứ đều mới mẻ nên rất cần sự hướng dẫn tỉ mỉ của giáo viên để có thể làm việc thành thạo.

- Đào tạo bổ sung: Do công nghệ thay đổi, biến động của thị trường ngành nghề...mà những kỹ năng công việc cũ không còn phù hợp nữa nên doanh nghiệp phải tiến hành đào tạo lại cho họ kiến thức mới để đảm nhận được công việc. Khoa học công nghệ ngày càng phát triển cùng với đó là sự hội nhập nền kinh tế toàn cầu theo đó có sự biến động, các kỹ năng trong nghề đã trở thành lạc hậu, do đó yêu cầu được đào tạo bổ sung trở thành vấn đề cấp thiết.

- Đào tạo nâng cao: Trang bị thêm cho họ kiến thức và kinh nghiệm để họ có cơ hội phát triển đảm nhận những vị trí cao hơn trong thời gian tới. Hình thức đào tạo này có thể do tổ chức mở rộng quy mô hoạt động, cần đào tạo thêm đội ngũ cán bộ quản lý hoặc nhu cầu học tập cao của người lao động. Thường được áp dụng với những người đã và đang hoàn thành tốt nhiệm vụ hiện tại của mình. Nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó quan trọng nhất là cơ sở vật chất và khả năng tiếp thu của mỗi cá nhân.

Cần phải thường xuyên đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động để phù hợp với việc đổi mới trang thiết bị, dụng cụ tiên tiến, đáp ứng được những nhu cầu ngày càng cao của khách.

3.4.3. Sử dụng đội ngũ lao động

Trong bất kì các doanh nghiệp nào muốn hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả thì công tác bố trí và sử dụng lao động cần phải đạt được các mục tiêu chính sau:

+ Đảm bảo bố trí lao động đúng người, đúng số lượng yêu cầu.

Bố trí sử dụng lao động đúng người, đúng số lượng yêu cầu là công việc quan trọng đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh được diễn ra liên tục.

Bất kì hình thức nào số lượng lớn hơn yêu cầu hoặc thấp hơn yêu cầu đều có thể làm cho quá trình sản xuất bị gián đoạn, hoặc không hiệu quả. Việc bố trí không đúng người, đúng số lượng vào các vị trí công việc sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc, đến năng suất và thời gian hoàn thành tiến độ công việc theo như kế hoạch đã định.

Hơn thế nữa, nếu bố trí lao động không phù hợp với sở trường người lao động, chúng ta sẽ không phát huy được khả năng năng lực của mỗi người lao động. Điều này có thể dẫn đến làm cho người lao động có tâm lí chán nản, không gắn bó với công việc.

Bố trí không đúng người, đúng việc còn tạo nên những tiềm ẩn những rủi ro trong các mối quan hệ giữa người với người trong quan hệ sản xuất. Nó có thể gây ra những mâu thuẫn trong tổ chức, gây khó khăn cho việc chi trả thù lao cho người lao động. Để bố trí sử dụng đúng người, đúng số lượng phù hợp yêu cầu công việc, người quản lí cần hiểu đặc điểm và qui trình công việc.

Nói khác đi, người quản lí cần phải biết phân tích công việc để xác định công việc đó cần trình độ, kĩ năng, kinh nghiệm, phẩm chất và số lượng ra sao để sắp xếp. Nếu bố trí vượt quá yêu cầu sẽ làm năng suất lao động giảm và có thể dẫn đến các mối bất hoà về tệ nạn trong nhóm làm việc. Nếu bố trí thiếu có thể dẫn đến công việc bị gián đoạn và không thực hiện đúng tiến độ yêu cầu đề ra.

+ Đảm bảo bố trí lao động đúng nơi đúng chỗ, đúng thời điểm.

Bố trí lao động còn phải đảm bảo việc đúng thời điểm công việc yêu cầu mới đảm bảo được hiệu quả của sản xuất. Trong những trường hợp lao động được bố trí sớm quá cũng chưa chắc đã tốt, gây ra sự lãng phí nguồn lực không cần thiết.

Trái lại, bố trí muộn hơn yêu cầu có thể gây ra ách tắc sản xuất, không đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Tóm lại, trong việc bố trí nhân lực cần phải đảm bảo bố trí đúng nơi, đúng chỗ, đúng thời điểm mới đem lại hiệu quả cao.

Doanh nghiệp phải có cách thức sử dụng đội ngũ lao động hợp lý để có thể sử dụng hết khả năng của lao động nhưng vẫn tạo được không khí thoải mái và khiến người lao động có động lực làm việc, muồn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp

❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Tổ chức lao động: Khái niệm và nội dung.
- Các biện pháp tăng năng suất lao động.

- Tuyển chọn, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ lao động.

❖ CÂU HỎI THẢO LUẬN

Câu 1: Anh/chị hãy trình bày nội dung tổ chức lao động trong doanh nghiệp Nhà hàng khách sạn. Trong thực tế kinh doanh nhà hàng khách sạn thường có các loại ca làm việc nào?

Câu 2: Theo anh/chị, doanh nghiệp Nhà hàng khách sạn có nên phân công lao động hoàn toàn theo hình thức khoán không? Vì sao?

Câu 3: Anh/chị hãy trình bày khái niệm và ý nghĩa của tăng năng suất lao động trong doanh nghiệp Nhà hàng khách sạn. Để tăng năng suất lao động trong thực tế kinh doanh nhà hàng khách sạn người quản lý lao động phải làm gì?

Câu 4: Anh/chị hãy xây dựng quy trình tuyển dụng cho doanh nghiệp nhà hàng khách sạn của mình và tiến hành một buổi phỏng vấn xin việc.

Chương 4

TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NHÀ HÀNG - KHÁCH SẠN

❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 4

Chương 4 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản như khái niệm đặc điểm và vai trò của tổ chức kinh doanh nhà hàng – khách sạn, cách tổ chức trong hoạt động kinh doanh nhà hàng - khách sạn, và các chỉ tiêu cơ bản của tổ chức ăn uống kinh doanh để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung các môn học khác có liên quan trong chuyên ngành đào tạo.

❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 4

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

➤ Về kiến thức:

- Trình bày và giải thích được cách tổ chức cung ứng, tổ chức dự trữ nguyên liệu hàng hóa tại doanh nghiệp.
- Trình bày và giải thích được cách tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm ăn uống trọng doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn.
- Vận dụng được các kiến thức về quản lý quá trình kinh doanh của doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn trong thực tế.

➤ Về kỹ năng:

- Nhận diện được các cách tổ chức cung ứng, tổ chức dự trữ nguyên liệu hàng hóa tại doanh nghiệp.
- Phân tích được các cách tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm ăn uống tại doanh nghiệp phù hợp với thực tế.
- Có khả năng quản lý về chất lượng sản phẩm, giá cả hàng hóa dịch vụ, quản lý thông tin cho doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn trong thực tế.
- Sử dụng các phương pháp phân tích để đánh giá tính hiệu quả của công tác sử dụng lao động tại Nhà hàng khách sạn trong thực tiễn.

➤ Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.
- Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.
- Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện

❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 4

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng: giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 4(cá nhân hoặc nhóm).

- *Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (chương 4) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 4 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

❖ **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 4**

- **Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:** Không
- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác như loa, bảng, phấn...
- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- **Các điều kiện khác:** Không có

❖ **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 4**

- **Nội dung:**
 - ✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*
 - ✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.*
 - ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*
 - + *Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*
 - + *Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*
 - + *Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*
 - + *Nghiêm túc trong quá trình học tập.*
- **Phương pháp:**
 - ✓ *Điểm kiểm tra thường xuyên: không có*
 - ✓ *Kiểm tra định kỳ lý thuyết: 1 điểm kiểm tra hình thức viết(trắc nghiệm kết hợp tự luận)*

❖ NỘI DUNG

4.1. Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá

4.1.1. Đặc điểm của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá

Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá là hoạt động nhằm đảm bảo đầy đủ kịp thời và hiệu quả về nguyên liệu, hàng hoá cho sản xuất kinh doanh và tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp hướng tới chính là lợi nhuận mà khách hàng là những đối tượng đem lại doanh thu cho doanh nghiệp. Lý do khách hàng đến nhà hàng khách sạn đông là do chất lượng của sản phẩm và uy tín của doanh nghiệp. Để có được những món ăn ngon đảm bảo cả về lượng và chất thì doanh nghiệp cần thực hiện công tác tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá. Vì nếu không có công tác tổ chức cung ứng nguyên liệu thì nhân viên trong nhà hàng khách sạn sẽ phải mất thời gian ra chợ mua nguyên liệu với giá thành cao. Đặc biệt trong thời điểm nhà hàng khách sạn có lượng khách tăng đột biến sẽ dẫn tới hiện tượng thiếu nguyên liệu và không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Hơn nữa, nguyên liệu trong kinh doanh ăn uống những nguyên liệu dễ bị hỏng nếu không được bảo quản hợp lý sẽ ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm. Do vậy, việc cung ứng nguyên liệu là rất cần thiết đảm bảo cho quá trình sản xuất sản phẩm ăn uống được nhanh chóng kịp thời. Việc tổ chức cung ứng nguyên liệu hàng hoá một cách hợp lý khoa học sẽ nâng cao được năng suất lao động, đảm bảo được chất lượng sản phẩm, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, đảm bảo an toàn trong lao động góp phần tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, tăng uy tín của nhà hàng khách sạn, giúp nhà quản lý dễ dàng kiểm soát nguồn nhân lực và nguồn nguyên liệu hàng hoá.

Trong hệ thống nhà hàng khách sạn, nguyên liệu hàng hoá được cung ứng với nhiều chủng loại khác nhau. Do nhu cầu ăn uống của khách hàng rất phong phú và đa dạng vì vậy cần có đầy đủ nguyên liệu, hàng hoá khác nhau mới có thể đáp ứng việc sản xuất ra nhiều sản phẩm khác nhau để phục vụ khách hàng. Bản thân mỗi món ăn, đồ uống cũng cần nhiều loại nguyên liệu khác nhau mới tạo ra một sản phẩm hoàn chỉnh. Đơn thuần chỉ tính riêng nguyên liệu cần thiết để chế biến theo thực đơn của một khách sạn với vài chục món ăn cũng hình dung ra sự dồi dào về chủng loại và số lượng của chúng. Chính vì vậy, đòi hỏi nhà quản lý phải tính toán, cân nhắc nhập số lượng mỗi loại là bao nhiêu để vừa đáp ứng nhu cầu chế biến, tiêu thụ hàng ngày, vừa không bị ứ đọng, hư hỏng nhất là đối với nguyên liệu tươi sống.

Phần lớn nguyên liệu sử dụng chế biến món ăn là nguyên liệu tươi sống, chất lượng nguyên liệu hàng hoá khó đo lường, khó so sánh. Việc đánh giá chất lượng nguyên liệu chủ yếu bằng chủ quan (thông qua quan sát) nên chất lượng nguyên liệu phụ thuộc vào cách đánh giá của mỗi người. Một số nguyên liệu tươi sống để đánh giá chất lượng qua chỉ tiêu: tươi, non, thơm... thì đã bao hàm sự trừu tượng. Một số nguyên liệu phân ra loại 1, loại 2... như thịt, cá, tôm, rau, quả... thì cũng khó phân biệt ranh giới. Khi đánh giá chất lượng nguyên liệu mua vào thường nảy sinh mâu thuẫn giữa người cung ứng và người tiếp nhận nguyên liệu để chế biến. Như vậy, để đảm bảo chất lượng nguyên liệu hàng hoá thì

người cung ứng và người tiếp nhận nguyên liệu cần phải có kiến thức đầy đủ về thương phẩm học kết hợp với kinh nghiệm thực tế để nhận biết và quản lý tốt chất lượng khi mua vào.

Nguyên liệu và hàng hoá trong kinh doanh ăn uống tại nhà hàng khách sạn phụ thuộc vào mùa vụ của sản xuất và tiêu dùng. Nguồn cung ứng nguyên liệu, hàng hoá cho kinh doanh ăn uống chủ yếu là từ sản xuất nông nghiệp, vì vậy nguyên liệu sản xuất mang tính thời vụ. Do đó, kinh doanh ăn uống - khách sạn cũng mang tính mùa vụ. Ví dụ: vào mùa hè các sản phẩm ăn uống có đặc tính khác với mùa đông, vào mùa vụ du lịch biển, du lịch lễ hội cũng khác nhau... nhu cầu nguyên liệu và hàng hoá tăng lên đáng kể. Để đảm bảo nhu cầu nguyên liệu hàng hóa trong từng mùa vụ thì nhà quản lý phải thường xuyên nghiên cứu nhu cầu tiêu dùng của khách hàng để có mức dự trữ hợp lý nhằm khắc phục tính thời vụ của sản xuất nguyên liệu và thời vụ của tiêu dùng.

Giá cả cùng một loại nguyên liệu, hàng hoá có biên độ giao động khá lớn. Giá cả của nguyên liệu chính vụ thường thấp hơn giá nguyên liệu giáp vụ. Ví như, cùng là rau cải xanh giá chính vụ là 15.000đ/kg – giá giáp vụ là 25.000đ/kg. Hơn nữa, trong cùng một loại nguyên liệu, hàng hoá ứng với các mức chất lượng, kiểu dáng khác nhau thì mức giá cũng khác nhau. Ví dụ, cá thu loại 1kg giá 150.000đ/kg – loại 2kg giá 200.000đ/kg; xà phòng thơm trong phòng khách loại cao nhất giá từ 15.000-20.000đ/bánh, loại thấp nhất giá từ 3.000-5.000đ/bánh. Giá cả nguyên liệu hàng hóa còn tùy thuộc vào từng vùng, từng miền, thời tiết. Giá nguyên liệu tại mỗi vùng vào mỗi thời điểm cũng khác nhau. Do đó, việc quản lý giá cả nguyên liệu, hàng hóa khá phức tạp và dễ gây ra kẽ hở cho việc gian lận phát triển. Để khắc phục tình trạng này các nhà quản lý trong nhà hàng khách sạn cần phân tích dự báo giá cả thị trường để lựa chọn thời điểm mua hàng với giá cả hợp lý nhất đảm bảo dây chuyền sản xuất kinh doanh được liên tục và ổn định về giá thành sản phẩm.

4.1.2. Yêu cầu cung ứng nguyên liệu, hàng hóa

a. Số lượng

Nguyên liệu, hàng hóa sử dụng trong sản xuất sản phẩm tại nhà hàng khách sạn cần được đáp ứng đủ số lượng theo kế hoạch để đảm bảo quá trình sản xuất được liên tục và đều đặn. Tuy nhiên do đặc điểm của việc tiêu dùng các sản phẩm ăn uống theo chu kỳ ngắn nên nhà quản lý doanh nghiệp cần phải có kế hoạch dự trữ dự trữ nguyên liệu hợp lý, đề phòng khi thị trường biến động.

b. Chúng loại

Thể hiện cơ cấu của các nguyên liệu tạo ra một món ăn theo công thức chế biến. Nếu thiếu một hoặc vài nguyên liệu theo công thức chế biến thì chất lượng món ăn sẽ giảm. Nguyên liệu còn đòi hỏi đồng bộ về màu sắc, kích cỡ cho từng món ăn hay từng phương pháp chế biến.

c. Chất lượng

Chất lượng nguyên liệu là yếu tố quyết định chất lượng của sản phẩm thức ăn đồ uống được sản xuất chế biến tại nhà hàng. Nếu nhà hàng mua nguyên liệu có chất lượng kém thì sản phẩm làm ra sẽ không ngon, không đáp ứng được nhu cầu người tiêu dùng, vì vậy không bán được. Đây là yêu cầu khó đối với người mua nguyên liệu vì nguyên liệu có nhiều loại, mỗi loại có yêu cầu khác nhau nên người cung ứng cần có kiến thức về thương phẩm hàng thực phẩm.

d. Thời gian

Do nhu cầu của khách hàng rất đa dạng, đôi khi khách hàng muốn có sản phẩm sử dụng ngay nên các cơ sở kinh doanh ăn uống – khách sạn cần có biện pháp dự trữ sẵn nguyên liệu để khi khách hàng có nhu cầu thì doanh nghiệp có thể chế biến được ngay đảm bảo phục vụ khách hàng tốt nhất. Cần chú ý tới quá trình vận chuyển giúp cho quá trình chế biến được thuận lợi mà chất lượng nguyên liệu không bị thay đổi.

e. Đảm bảo yêu cầu về kinh tế (giá cả)

Nguyên liệu, hàng hóa cùng một mức chất lượng, chủng loại nếu mua được giá rẻ thì giá thành sản xuất sẽ hạ. Nhưng đối với sản phẩm ăn uống thì cần phải xem xét kỹ lưỡng vì nó ảnh hưởng đến sức khỏe của con người.

f. Đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm ở mức tối đa (các tiêu chuẩn về kim loại nặng, vi sinh vật, ký sinh trùng...)

Nếu nguyên liệu, hàng hóa không đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh sẽ làm ảnh hưởng tới sức khỏe của khách. Do vậy người cung ứng nguyên liệu cần có lương tâm, hiểu biết về vệ sinh an toàn thực phẩm, không vì tiền mà bán rẻ lương tâm mình.

4.1.3. Nội dung của tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá

Quá trình mua nguyên liệu hàng hoá bao gồm các khâu: Lập kế hoạch mua hàng; Lựa chọn nguồn cung ứng, người cung ứng; Kiểm tra, quản lý giá cả và chất lượng nguyên liệu hàng hoá.

a. Kế hoạch mua hàng

+ Kế hoạch mua nguyên liệu: Nguyên liệu phục vụ cho quá trình sản xuất, kinh doanh ăn uống - khách sạn bao gồm nhiều loại nguyên liệu khác nhau. Việc lập kế hoạch mua nguyên liệu hiệu quả không những đảm bảo nguồn cung ứng cho hoạt động sản xuất mà còn giảm tối đa chi phí hàng tồn kho. Chính vì vậy cần phải lên kế hoạch cho từng loại nguyên liệu, hàng hóa. Khi lập kế hoạch mua nguyên liệu nhà quản lý nhà hàng khách sạn căn cứ dựa trên các yếu tố sau:

Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh trong ngày, trong tuần của nhà hàng khách sạn và công thức chế biến của mỗi món ăn để dự tính nhu cầu nguyên liệu. Ví dụ: Vào các ngày cuối tuần, dịp lễ tết hoặc các sự kiện được đặt trước lượng nguyên liệu sẽ cần nhiều hơn các ngày thường.

Căn cứ vào thực tiễn lượng nguyên liệu dùng trong những ngày trước đó và dự báo những ngày tiếp theo.

Ví dụ:

PHIẾU KẾ HOẠCH SẢN XUẤT

Ngày... tháng...năm...

Khách sạn: A

Bộ phận: Bếp

STT	Tên sản phẩm và NL dự kiến	Đơn vị tính	Số lượng	Ghi chú
I	Tên sản phẩm dự kiến			
1.	Súp hải sản	Bát	10	
2.	Gà hấp lá chanh	Đĩa	10	Gà ta
3.	Tôm càng nướng phô mai	Đĩa	10	Đĩa bầu dục
4.	Vịt quay sốt nấm	Đĩa	10	
5.	Nộm sứa xoài xanh	Đĩa	10	
6.	Khoai kén chiên bơ	Đĩa	10	
7.	Thịt kho tàu	Đĩa	10	
8.	Bông cải xanh xào nấm đông cô	Đĩa	10	
9.	Củ quả luộc chấm kho quẹt	Đĩa	10	
10.	Canh măng khô	Bát	10	
11.	Cơm trắng gạo dẻo thơm	Bát	10	
12.	Hoa quả tươi	Đĩa	10	
II.	Tên nguyên liệu dự kiến			
1.	Gà hơi	Kg	13	
2.	Tôm tươi	Kg	4	
3.	Vịt hơi	Kg	15	
4.	Sứa	Kg	2	Đã sơ chế
5.	Khoai lang	Kg	3	
6.	Thịt lợn	Kg	3	
7.	Rau cải xanh	Kg	4	
8.	Su su	Kg	2	
9.	Cà rốt	Kg	3	
10.	Củ cải trắng	Kg	2	
11.	Măng khô	Kg	1	

12.	Móng giò heo	Kg	3	
13.	Gạo tám	Kg	2	
14.	Nho đỏ	Kg	5	
15.	Lá chanh	g	10	
16.	Gừng	g	10	
17.	Thịt cua	Kg	0,5	
18.	Nấm đông cô	g	30	
19.	Ngô ngọt	Kg	1	
20.	Trứng cút	Quả	10	
21.	Phô mai	g	30	
22.	Xoài xanh	g	10	
23.	Dầu ăn	lít	2	
24.	Mật ong	g	100	
25.	Đường	g	50	
26.	Hành lá	g	50	
27.	Gia vị	g	20	Mì chính, muối...

Mỗi loại nguyên liệu sử dụng trong chế biến món ăn tại các nhà hàng - khách sạn có cách lập và mua khác nhau. Cụ thể:

Đối với nguyên liệu tươi sống: Bao gồm các loại thực phẩm tươi như thịt, cá, rau,... Do đặc điểm của loại nguyên liệu này khó bảo quản và không dự trữ lâu được, cho nên cần lập kế hoạch mua cả tuần và từng ngày trong tuần về số lượng các chủng loại chính. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần mua để dự trữ với mức hợp lý cho từng loại nhằm phục vụ nhu cầu đột xuất của khách hàng, đặc biệt đối với những ngày nghỉ cuối tuần, ngày lễ hội, những ngày cao điểm trong thời vụ du lịch.

Đối với nguyên liệu khô: Bao gồm các loại lương thực, thực phẩm công nghệ... Cần lập kế hoạch theo tuần, tháng để đảm bảo đáp ứng nhu cầu và có mức dự trữ hợp lý. Căn cứ để lập kế hoạch là dựa vào dự trữ thực tiễn của các thời điểm tương ứng năm trước, dự báo sự tăng lên về nhu cầu của khách có tính đến các yếu tố biến động về giá cả cũng như các điều kiện về thời gian và phương tiện bảo quản, quy mô dự trữ của doanh nghiệp.

+ Kế hoạch mua hàng chuyển bán:

Đây là những hàng hóa mà doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng – khách sạn mua sẵn từ các nhà cung cấp về để phục vụ khách nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu sử dụng của khách. Ví dụ: rượu, bia, nước ngọt, nước khoáng, thuốc lá...

phục vụ nhu cầu của khách khi ăn uống. Đối với hàng hóa phục vụ nhu cầu ăn uống của khách cần trưng bày nhiều loại để khách hàng dễ dàng lựa chọn phù hợp với nhu cầu và khả năng tài chính. Nhà quản trị cần nghiên cứu nhu cầu và thị hiếu của khách để bổ sung về số lượng và chủng loại một cách phù hợp nhằm tăng sức tiêu thụ và thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm chế biến.

Trong các khách sạn, ngoài những loại trên còn tổ chức bán một số hàng hóa thuộc quà lưu niệm hay phục vụ sinh hoạt hàng ngày của du khách như: khăn mặt, bút, các loại mỹ phẩm,... Đối với các loại hàng hóa phục vụ nhu cầu sinh hoạt, nghỉ ngơi, quà lưu niệm cần nắm bắt kịp thời nhu cầu của du khách để thay đổi, bổ sung và lập kế hoạch mua hàng một cách phù hợp, tránh để hàng hóa bị ứ đọng vì mẫu mã kiểu dáng cũ, hàng hóa để lâu kém phẩm chất... Cần thường xuyên kiểm tra hàng hóa tồn kho, ứ đọng để thay đổi số lượng hàng nhập, thực hiện chính sách đa dạng hóa mặt hàng kinh doanh và chính sách giá cả hợp lý thu hút du khách trong và ngoài nước. Như vậy, khi lập kế hoạch mua hàng chuyên bán trong nhà hàng – khách sạn nhà quản lý cần lập kế hoạch nhập hàng theo tuần, tháng cho từng loại chủ yếu có số lượng lớn. Khi lập kế hoạch doanh nghiệp căn cứ vào mức tiêu thụ hàng tuần, hàng tháng; sự biến động về giá cả của nguồn cung ứng; phương thức thanh toán với nhà cung cấp để có phương án mua hàng phù hợp.

+ Kế hoạch mua vật tư:

Nhà quản lý trong doanh nghiệp nhà hàng khách sạn cần lập kế hoạch theo từng nhóm, từng loại vật tư cần thiết phải trang bị sử dụng khi chế biến sản phẩm và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Đối với nhóm vật tư phục vụ tiêu dùng thường xuyên hàng ngày thì doanh nghiệp không phải dự trữ như: giấy, khăn lau tay, cốc, đĩa dùng 1 lần... Nhà quản lý cần lập kế hoạch theo ngày hoặc tuần để cung ứng một cách ổn định (doanh nghiệp lớn nên lập kế hoạch nhập theo ngày, doanh nghiệp nhỏ lập kế hoạch theo tuần). Đối với nhóm vật tư tiêu dùng thường xuyên nhưng không cần thiết nhập thường xuyên như: bát đĩa dùng nhiều lần, xà phòng thơm, khăn trải bàn... thì cần lập kế hoạch nhập hàng theo tuần (với các doanh nghiệp lớn) và nhập theo tháng (với các doanh nghiệp nhỏ).

Khi lập kế hoạch đòi hỏi từng loại vật tư phải cụ thể, chi tiết về số lượng, chủng loại, giá cả của hàng hoá. Riêng đối với nguyên liệu tươi sống cần có khung giá hướng dẫn đối với một số loại hàng chủ yếu với tiêu chuẩn, chất lượng tương ứng giúp cho người cung ứng và nhân viên tiếp nhận chủ động trong công việc và quản lý chặt chẽ.

b. Lựa chọn nguồn, đơn vị cung ứng:

Hiện nay trên thị trường có rất nhiều nguồn cung ứng nguyên liệu hàng hóa, tuy nhiên việc lựa chọn nguồn cung ứng cần dựa vào các yêu cầu về chất lượng của nguyên vật liệu bởi chất lượng có tốt thì sản phẩm tạo ra mới đạt tiêu chuẩn. Đây là yêu cầu cơ bản và quan trọng nhất khi lựa chọn nhà cung ứng nguồn nguyên liệu, hàng hóa, vật tư trong nhà hàng khách sạn. Mặt khác, giá cả nguyên vật liệu cũng khác nhau do tính chất cạnh tranh giữa các nhà cung ứng.

Điều này dẫn tới các doanh nghiệp cần phải nắm bắt tìm hiểu kỹ các nhà cung ứng để mua được nguồn nguyên liệu có chất lượng tốt mà giá cả hợp lý.

Khả năng cung cấp nguyên liệu của các nhà cung ứng cũng rất quan trọng. Doanh nghiệp cung cấp phải đảm bảo nguồn hàng cung ứng đều đặn, thường xuyên theo nhu cầu của doanh nghiệp để quá trình sản xuất được liên tục, không bị gián đoạn. Phương thức thanh toán phải rõ ràng: thanh toán trực tiếp bằng tiền mặt hay thanh toán qua thẻ, thời gian thanh toán là trả ngay hay trả chậm... cần phù hợp với tình hình tài chính của doanh nghiệp.

+ Lựa chọn nguồn cung ứng: Có 2 loại nguồn cung ứng

Nguồn cung ứng cố định: Là nguồn cung ứng theo hình thức bỏ mỗi thường xuyên, bán hàng theo hợp đồng có bảo đảm. Nguồn cung ứng cố định được áp dụng đối với các loại hàng hoá, nguyên liệu mua với số lượng lớn. Nguồn cung ứng cố định có ưu điểm là đảm bảo chất lượng nguyên liệu, hàng hoá được thường xuyên. Luôn cung ứng đầy đủ, đúng kế hoạch do vậy doanh nghiệp có thể chủ động trong hoạt động sản xuất, kinh doanh. Hình thức thanh toán với nhà cung ứng có tính linh hoạt (có thể trả chậm). Đáp ứng nhanh chóng nhu cầu đột xuất của doanh nghiệp bởi nguồn hàng có sẵn. Tuy nhiên, nguồn cung ứng cố định có cơ cấu hàng hoá ít, đơn giản vì vậy người mua ít có cơ hội lựa chọn. Giá cả thường không linh hoạt, không theo kịp giá cả thị trường dẫn tới giá thành sản phẩm bị ảnh hưởng.

Nguồn cung ứng không cố định: Là nguồn hàng mua trực tiếp, nhỏ lẻ, chủ yếu là các loại như rau quả tươi, các loại rau gia vị... Nguồn hàng không cố định có ưu điểm là lượng hàng hoá phong phú, người mua có nhiều cơ hội để lựa chọn. Giá cả linh hoạt phù hợp với giá cả thị trường. Tuy nhiên, việc mua hàng nhỏ lẻ theo ngày dẫn tới chất lượng hàng hoá khó xác định. Nguồn cung ứng nguyên liệu, hàng hoá không ổn định, có thể bị nhỡ. Việc thanh toán không linh hoạt (thường phải trả ngay bằng tiền mặt).

+ Lựa chọn đơn vị cung ứng: Đơn vị cung ứng có thể là 1 đơn vị hoặc nhiều đơn vị.

Nguồn cung ứng là một đơn vị: Là nhà cung ứng nguyên liệu, hàng hóa thường xuyên. Có thể cung ứng nguồn hàng ổn định và áp dụng hình thức thanh toán chậm... Tuy nhiên giá cả, chất lượng không có sự cạnh tranh nên có thể giá nguyên liệu hàng hóa cao hơn so với các đơn vị khác, chất lượng không tốt và nếu có xảy ra sự cố từ phía cung ứng sẽ làm ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Nguồn cung ứng là nhiều đơn vị: Doanh nghiệp nhà hàng khách sạn nhập nguyên liệu hàng hóa từ nhiều nhà cung cấp. Việc này đảm bảo về giá cả và chất lượng nguyên liệu hàng hóa, tuy nhiên thời gian chi phí mua hàng lớn, không có sự ưu đãi trong phương thức thanh toán. Chính vì vậy tùy từng loại mặt hàng mà doanh nghiệp có thể lựa chọn số đơn vị cung ứng cho phù hợp.

Trong quá trình mua nguyên liệu, hàng hóa có nhiều hình thức mua bán: Nếu như doanh nghiệp mua với số lượng nhỏ lẻ, không thường xuyên thì các bên chỉ cần thỏa thuận trực tiếp. Nhưng nếu mua hàng với số lượng lớn thì doanh nghiệp phải tiến hành ký kết theo hợp đồng. Hợp đồng mua bán hàng hoá là một văn bản ghi lại một cách bình đẳng, tự nguyện trong việc trao đổi mua bán hàng hoá giữa bên mua hàng và bên bán hàng. Nguyên tắc của 2 bên ký kết hợp đồng mua bán hàng hoá là bình đẳng, tự nguyện và nội dung của hợp đồng mua bán hàng hoá phải bao gồm các nội dung cơ bản sau:

- Tên hợp đồng
- Ngày, tháng, năm ký kết hợp đồng
- Họ và tên, chức vụ, số CMND, mã số thuế, địa chỉ, điện thoại của các bên ký kết hợp đồng
- Đối tượng hàng hoá mua bán
- Số lượng hàng hoá
- Chất lượng và quy cách sản phẩm
- Tiêu chuẩn kỹ thuật: kích thước, màu sắc, mùi vị...

Lưu ý: Khi thỏa thuận về chất lượng sản phẩm cần đưa ra các tiêu chuẩn để thỏa thuận. Nếu chưa được tiêu chuẩn hoá thì các bên tự thỏa thuận bằng sự mô tả kỹ lưỡng không dùng khái niệm chung chung.

- Bao bì và cách đóng gói
- Giao nhận: thời gian giao nhận, địa điểm giao nhận, phương thức giao nhận
- Giá cả hàng hoá
- Phương thức thanh toán
- Bảo hành và hướng dẫn sử dụng
- Các điều khoản về trách nhiệm vật chất của các bên tham gia hợp đồng

Ví dụ:

HỢP ĐỒNG CUNG CẤP THỰC PHẨM TƯƠI SỐNG
SỐ:.../HĐCCTP

Hôm nay, tại..... chúng tôi gồm:

Bên A (BÊN CUNG CẤP THỰC PHẨM)

Công ty:.....

Địa chỉ trụ sở chính:.....

Mã số thuế:.....

Điện thoại: Fax:

Đại diện là: Ông

Chức vụ:

Bên B (BÊN NHẬN CUNG CẤP)

Công ty:

Trụ sở chính :.....

Điện thoại: Fax:

Người đại diện: Ông/Bà

Căn cứ đại diện:.....

Cùng thỏa thuận ký kết Hợp đồng cung cấp thực phẩm tươi sống số... ngày.../.../..... để ghi nhận việc Bên A sẽ cung cấp thực phẩm tươi sống cho Bên B trong thời gian từ ngày.../.../..... đến hết ngày.../.../..... tại địa điểm..... Nội dung Hợp đồng như sau:

Điều 1. Nội dung hợp đồng

Bên A đồng ý cung cấp những loại thực phẩm thuộc quyền sở hữu của Bên A tại thời điểm..... với tổng số lượng là..... cho Bên B trong thời gian từ ngày.../.../..... đến hết ngày.../.../..... tại địa điểm..... Cụ thể là những loại thức ăn/thực phẩm sau:

STT	Tên thực phẩm	Đặc điểm	Số lượng	Giá tiền	Tổng (VNĐ)	Ghi chú
1.	Rau muống	Bao bì:... Khối lượng:...				
2.	Cá chép					
...						

Chất lượng thực phẩm mà Bên A bán cho Bên B được xác định dựa trên những tiêu chí sau:...../ theo Phụ lục 1 kèm theo Hợp đồng này

Điều 2. Giá thực phẩm và phương thức thanh toán

Đơn giá mặt hàng trên được ghi rõ trong bảng kê (nếu có), nếu có thay đổi về giá các bên sẽ tiến hành thông báo cho nhau ngay khi áp giá điều chỉnh mới. Bên B thanh toán cho bên A bằng tiền mặt ngay sau mỗi lần giao hàng.

Điều 3: Thực hiện hợp đồng

1. Thời hạn thực hiện Hợp đồng

Thời hạn thực hiện Hợp đồng này được hai bên thỏa thuận là từ ngày.../.../..... đến hết ngày.../.../.....

2. Phương thức giao nhận

Bên A giao cho bên B lần vào lúc h hàng ngày, tại địa điểm.....

Phương tiện vận chuyển và chi phí vận chuyển do bên A chịu.

Khi nhận hàng, bên mua có trách nhiệm kiểm nhận phẩm chất, chất lượng thực phẩm tại chỗ. Nếu phát hiện hàng thiếu hoặc không đúng tiêu chuẩn chất lượng v.v... thì lập biên bản tại chỗ, yêu cầu bên bán xác nhận. Hàng đã ra khỏi kho bên A không chịu trách nhiệm (trừ loại hàng có quy định thời hạn bảo hành).

Điều 4: Cam kết của các bên

1. Cam kết của bên A

Cam kết tính trung thực, chính xác của những thông tin mà bên A đã đưa ra và đảm bảo sẽ chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với những sự việc phát sinh từ tính trung thực, chính xác của những thông tin này.

Giao hàng đảm bảo chất lượng và số lượng.

Bồi thường thiệt hại xảy ra cho bên B nếu có thiệt hại phát sinh từ hành vi vi phạm của bản thân.

2. Cam kết của bên B

Cam kết thực hiện Hợp đồng này bằng thiện chí,...

Cam kết thực hiện đúng, đầy đủ nghĩa vụ thanh toán cho Bên A theo thỏa thuận ghi nhận tại Hợp đồng.

Điều 5: Thủ tục giải quyết tranh chấp hợp đồng

1. Hai bên cần chủ động thông báo cho nhau tiến độ thực hiện hợp đồng. Nếu có vấn đề gì bất lợi phát sinh các bên phải kịp thời thông báo cho nhau biết và tích cực bàn bạc giải quyết (cần lập biên bản ghi toàn bộ nội dung).

2. Trường hợp các bên không tự giải quyết được mới đưa vụ tranh chấp ra tòa án.

Điều 6: Chấm dứt hợp đồng

Hợp đồng này sẽ chấm dứt khi có một trong các căn cứ sau:

- Hai bên có thỏa thuận chấm dứt thực hiện hợp đồng;
- Hợp đồng không thể thực hiện do có vi phạm pháp luật;
- Hợp đồng không thể thực hiện do nhà nước cấm thực hiện;
- Một bên có hành vi vi phạm nghĩa vụ..... được ghi nhận trong Hợp đồng này và bên bị vi phạm có yêu cầu chấm dứt thực hiện hợp đồng.

Điều 7: Hiệu lực của hợp đồng

Hợp đồng này có hiệu lực kể từ ngày ký đến ngày hai bên chấm dứt hợp đồng.

Hai bên sẽ tổ chức họp và lập biên bản thanh lý hợp đồng này sau khi chấm dứt hiệu lực không quá 10 ngày.

Hợp đồng này được làm thành 02 bản, có giá trị như nhau. Mỗi bên giữ 01

bản.

BÊN A

(Ký và ghi rõ họ tên/đóng dấu)

BÊN B

(Ký và ghi rõ họ tên/đóng dấu)

c. Quản lý chất lượng, số lượng và giá cả nguyên liệu hàng hoá

Khi tiếp nhận nguyên liệu, hàng hoá hàng ngày thì bộ phận tiếp nhận phải có trách nhiệm kiểm tra, giám sát, quản lý về:

Số lượng và chất lượng nguyên liệu, hàng hoá: Nhân viên tiếp nhận cần cân, đo, đong, đếm chính xác để tránh thiếu hụt. Cần loại bỏ những hàng kém phẩm chất, vỡ, hỏng, hàng thực phẩm ôi thiu, kém vệ sinh, hàng thực phẩm công nghệ quá hạn sử dụng... Đặc biệt đối với nguyên liệu tươi sống như: thịt, cá, tôm, cua... cần kiểm tra chất lượng kỹ trước khi tiếp nhận. Thông qua hoạt động tiếp nhận, các nguyên liệu hàng hóa có được chấp nhận, có thể phải điều chỉnh, sửa chữa hoặc có thể bị từ chối trả lại cho nhà cung cấp. Khi quyết định tiếp nhận nguyên liệu hàng hóa nhà quản lý doanh nghiệp nhà hàng khách sạn dựa trên hệ thống tiêu chuẩn chất lượng đã được thiết lập, tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm được quy định và những thỏa thuận trong hợp đồng mua cho từng loại mặt hàng riêng biệt đã ký với nhà cung cấp. Do những yêu cầu đặt ra cho hoạt động quản lý tiếp nhận nguyên liệu hàng hóa, những người tham gia trực tiếp vào quá trình như nhân viên bộ phận cung ứng, nhân viên phụ trách nhà kho, các giám sát viên phải đáp ứng các yêu cầu sau: Có sự hiểu biết sâu sắc về các mặt hàng cần nhập của nhà hàng; Hiểu rõ về các tiêu chuẩn quy định vệ sinh an toàn thực phẩm đang được áp dụng tại Việt Nam; Phải có kiến thức kinh tế, có khả năng kiểm soát chi phí và những phát sinh ngoài hợp đồng đã được thỏa thuận. Quản lý tốt quá trình tiếp nhận nguyên liệu hàng hóa là biện pháp giúp các nhà quản lý tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh tế và tăng chất lượng sản phẩm cho nhà hàng. Nếu quá trình xây dựng kế hoạch mua và mua nguyên liệu hàng hóa đã thực hiện tốt mà việc tiếp nhận không quản lý tốt sẽ phản tác dụng và không đem lại hiệu quả kinh tế cho cơ sở kinh doanh.

Quản lý giá cả nguyên liệu, hàng hoá: Phải so sánh với giá thị trường của cùng loại trong thời điểm nhập hàng. Đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa chất lượng với giá cả từng loại nguyên liệu, hàng hoá, vật tư. Nếu giá cả có sự thay đổi lớn, vượt quá khung giá hướng dẫn của doanh nghiệp cần phải báo cáo lên cấp trên để kịp thời điều chỉnh và thỏa thuận lại với nhà cung ứng.

4.2. Tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hoá

4.2.1. Khái niệm về nguyên liệu, hàng hoá dự trữ

Dự trữ là sự ngưng đọng tạm thời của hàng hóa trong quá trình vận động từ sản xuất đến tiêu dùng, được giữ lại để bán và tiêu dùng sau này. Dự trữ nguyên liệu hàng hóa là việc lưu giữ những hàng hoá hay nguyên liệu trong kho của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất, cũng như nhu cầu của khách hàng. Để đảm bảo cho quá trình tiến hành được liên tục, hiệu quả đòi hỏi phải có

một lượng nguyên liệu, hàng hóa dự trữ hợp lý. Lượng nguyên liệu, hàng hóa dự trữ (còn gọi là định mức dự trữ) là lượng nguyên liệu hàng hóa tồn kho cần thiết được quy định trong kỳ kế hoạch để đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành liên tục và bình thường.

Trong hệ thống kinh doanh nhà hàng khách sạn nguyên liệu, hàng hoá được giữ lại nhằm phục vụ chế biến và tiêu dùng sau này gọi là nguyên liệu, hàng hoá dự trữ. Dự trữ hàng hoá trong NHKS là một đòi hỏi tất yếu khách quan nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất chế biến sản phẩm và kinh doanh được diễn ra bình thường, liên tục.

4.2.2. Phân loại nguyên liệu, hàng hoá dự trữ

a. Căn cứ vào đặc tính thương phẩm hàng hoá

+ Nguyên liệu tươi sống: Đây là các nguyên liệu có nguồn gốc động vật và thủy hải sản chủ yếu để phục vụ cho chế biến hàng tự chế. Phương pháp sử dụng phổ biến hiện nay là đông lạnh thực phẩm nhờ vào các thiết bị đông lạnh tiện lợi. Nhiệt độ thấp khi bảo quản đông lạnh khiến cho các loại vi khuẩn, vi sinh vật làm hỏng thực phẩm không thể phát triển và hoạt động, từ đó làm chậm quá trình hư hỏng thực phẩm. Phương pháp này giúp cho thực phẩm giữ được hương vị vốn có của nó nhưng cần tuân thủ những điều kiện bảo quản phù hợp (như nhiệt độ, bảo quản riêng biệt từng loại) và sử dụng phương pháp rã đông khoa học để không làm mất đi giá trị dinh dưỡng của thực phẩm. Khi kết thúc việc bảo quản phải sử dụng ngay chứ không được để thực phẩm đông lạnh tiếp xúc lâu ở nhiệt độ thường sẽ rất nhanh hỏng. Chi phí dự trữ thực phẩm cao và thời gian dự trữ ngắn.

+ Hàng khô: Các loại nguyên liệu như rau củ, trái cây, sữa... sử dụng phương pháp sấy khô nhằm giảm tối đa lượng nước có trong thực phẩm để ngăn chặn hoạt động của các loại vi khuẩn làm hỏng thức ăn. Phương pháp này đã có từ lâu đời, dễ thực hiện và rất tiện lợi. Tiết kiệm không gian dự trữ, dễ bảo quản, chi phí ít, thời gian dự trữ dài. Tuy nhiên, hàm lượng vitamin có trong thực phẩm có thể bị mất đi do tác động của nhiệt độ cao cộng với thời gian dự trữ kéo dài.

b. Căn cứ vào vị trí dự trữ

+ Dự trữ trong kho, cửa hàng: Là hoạt động dự trữ nguyên liệu, hàng hóa thường xuyên nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng hoặc sản xuất ổn định theo thời gian.

+ Dự trữ ở trên đường vận chuyển: Loại dự trữ này tùy thuộc vào vị trí chuyển giao quyền sở hữu hàng hóa giữa các bên mua và bán. Dự trữ trên đường tùy thuộc vào quy mô tiêu thụ hàng hóa và thời gian trung bình vận chuyển hàng hóa. Thông thường thời gian vận chuyển trên đường vận chuyển bao gồm: Thời gian hàng hóa được chuyên chở trên các phương tiện vận tải, thời gian bốc dỡ, chuyển tải, thời gian hàng được bảo quản, lưu trữ tại kho bãi của các đơn vị vận tải.

+ Dự trữ ở các trang trại: Đây là hoạt động dự trữ tiềm năng nguyên liệu, hàng hóa. Các doanh nghiệp nhà hàng khách sạn thực hiện ký kết hợp đồng với các trang trại cung cấp nguồn thực phẩm cho doanh nghiệp nhằm dự trữ nguồn nguyên liệu đảm bảo về chất lượng và số lượng. Trong bối cảnh thị trường thực phẩm còn tiềm ẩn những nguy cơ thiếu an toàn, mô hình nông nghiệp sạch “từ trang trại đến bàn ăn” đã và đang được các doanh nghiệp nhà hàng khách sạn áp dụng. Điều này không những cung ứng nguồn nguyên liệu an toàn vệ sinh thực phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng mà còn giúp doanh nghiệp duy trì sản xuất liên tục, ổn định, tạo dựng niềm tin và uy tín của doanh nghiệp.

c. Căn cứ vào thời điểm dự trữ

+ Dự trữ đầu kỳ: Là lượng nguyên liệu hàng hoá dự trữ có mặt ở đầu kỳ thường được tính tại thời điểm đầu tháng, đầu quý, đầu năm.

+ Dự trữ hàng hoá cuối kỳ: Là lượng nguyên liệu hàng hoá dự trữ có mặt ở ngày cuối cùng trong kỳ thường được tính vào thời điểm cuối tháng, cuối quý, cuối năm.

d. Căn cứ vào quy mô hàng hoá dự trữ

+ Dự trữ thấp nhất: Là lượng hàng hoá tối thiểu ở trong doanh nghiệp. Nếu dự trữ sản phẩm dưới mức này sẽ không đủ nguyên liệu cung cấp cho sản xuất, không đủ hàng hóa cung cấp cho khách hàng, làm gián đoạn quá trình sản xuất cung ứng. Lượng hàng hoá này có ở trước ngày nhập hàng.

+ Dự trữ hàng hoá cao nhất: Là mức hàng hoá dự trữ tối đa của doanh nghiệp, nếu dự trữ vượt quá mức dự trữ tối đa sẽ dẫn đến hiện tượng hàng hóa bị ứ đọng, vòng quay vốn chậm, kinh doanh không hiệu quả. Mức dự trữ hàng hoá này có được vào ngày nhập hàng.

+ Dự trữ hàng hoá bình quân: Là trung bình cộng của dự trữ thấp nhất và cao nhất, là mức dự trữ hàng hoá hợp lý thoả mãn yêu cầu sản xuất và bán ra ở các thời điểm.

4.2.3. Quản lý hàng hoá dự trữ

Đây là một giai đoạn vô cùng quan trọng nhằm đảm bảo cho các mặt hàng đã được nhập về và lưu trữ trong kho phải duy trì được chất lượng tốt nhất trong suốt thời gian lưu kho. Mục đích của hoạt động quản lý hàng hóa dự trữ chính là nhằm giảm khả năng hàng lưu bị loại thải do hư hỏng, thiu thối hoặc mất mát, hao hụt do các lý do chủ quan và khách quan. Những nguyên liệu hàng hóa bị hư hỏng và thối rữa sẽ giảm thiểu và có thể tiến tới bằng không nếu các tiêu chuẩn và quy trình kỹ thuật đảm bảo trong khi lưu kho được tuân thủ nghiêm ngặt về các vấn đề như: điều kiện vệ sinh, điều kiện nhiệt độ kho lạnh, độ thông thoáng, khô ráo, điều kiện về ánh sáng, vị trí sắp xếp hàng hóa theo chủng loại... Sự hao hụt, mất mát hàng hóa trong kho sẽ hoàn toàn được kiểm soát nếu cơ sở kinh doanh ăn uống có hệ thống bảo vệ tốt từ trong ra ngoài. Nhân viên quản lý kho thực hiện phân loại hàng hóa, nguyên liệu, vật tư ngay tại thời điểm nhập

hàng; tiến hành sắp xếp hàng hoá, nguyên liệu trong kho một cách hợp lý và thuận tiện cho quá trình sử dụng.

Để đảm bảo các tiêu chuẩn bảo quản hàng hóa cất trữ trong kho, mỗi nhà hàng cần phải xây dựng nhà kho đúng tiêu chuẩn về vị trí, độ lớn, an toàn và đặc biệt phải được trang bị các thiết bị máy móc chuyên dùng như: Tủ lạnh, tủ đá, các loại giá đỡ, các loại kệ xếp,... Thường xuyên kiểm tra nguyên liệu, hàng hoá trong kho nhằm phát hiện những hiện tượng xấu như: ẩm mốc, vỡ, hỏng để có phương án khắc phục kịp thời. Đồng thời, nhân viên thủ kho phải tuân thủ việc tiến hành kiểm kê, thống kê và kiểm tra hàng hóa trong kho một cách định kỳ. Đảm bảo số lượng, chất lượng hàng hoá khi xuất kho và kiểm tra cân đối hàng hoá sau khi xuất kho. Theo dõi và quản lý chặt chẽ phiếu xuất kho, đảm bảo đúng yêu cầu giao nhận nguyên liệu, hàng hoá, vật tư. Bên cạnh đó, nguyên tắc “vào trước, ra trước” trong hoạt động nhập và xuất hàng trong kho phải được tôn trọng triệt để để đảm bảo chắc chắn rằng không có mặt hàng nào bị lưu lại quá lâu trong kho và sự thông thoáng hàng hóa là nhanh nhất. Thông thường trong suốt thời gian nhập và xuất hàng, các nhà hàng khách sạn phải có hai nhân viên nhà kho làm việc đồng thời để đảm bảo kiểm soát tốt các yêu cầu về chất lượng hàng hóa được nhập cũng như đảm bảo tính khách quan trong hoạt động này. Như vậy, hàng tồn kho, nguyên liệu, hàng hoá, vật tư trong kho sẽ được bảo quản tốt và đảm bảo tỷ lệ hao hụt của từng loại không vượt quá định mức của doanh nghiệp.

4.3. Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ

4.3.1. Tổ chức chế biến sản phẩm ăn uống và phục vụ khách hàng

a. Hàng ăn uống tự chế

Quy trình tổ chức chế biến sản phẩm ăn uống trong kinh doanh nhà hàng khách sạn được chia ra thành các giai đoạn, cụ thể như sau:

Giai đoạn tiếp nhận nguyên liệu: Trưởng bộ phận bếp chỉ đạo tiếp nhận nguyên liệu cho nhu cầu sản xuất chế biến trong ngày theo kế hoạch. Khi tiếp nhận nguyên liệu nhân viên phụ trách phải nhận đủ về số lượng, chủng loại. Kiểm tra kỹ chất lượng nguyên liệu. Ghi đầy đủ hoá đơn tiếp nhận về số lượng nguyên liệu, trọng lượng thực tế và giá cả tương ứng của từng loại.

Giai đoạn sơ chế nguyên liệu: Thông thường nguyên liệu cung cấp cho các cơ sở dịch vụ ăn uống không phải đã ở dạng phù hợp hoàn toàn ngay với yêu cầu nấu nướng, do vậy chúng cần phải qua sơ chế. Đây là giai đoạn loại bỏ những gì không ăn được ra khỏi nguyên liệu, để nguyên liệu sẵn sàng đưa vào chế biến. Ví dụ: nhặt, cắt, rửa sạch, gọt, thái, băm, trộn,... Làm sạch nguyên liệu để sẵn sàng cho chế biến. Yêu cầu đối với công việc sơ chế là phải có các khu vực chuyên dùng. Các loại nguyên liệu phải được phân loại kỹ và tổ chức sơ chế riêng theo yêu cầu của các món ăn đảm bảo yêu cầu vệ sinh, không ảnh hưởng đến chất lượng hương vị của nguyên liệu. Bố trí, sắp đặt nguyên liệu thuận tiện cho đầu bếp chế biến và vệ sinh sạch sẽ khu vực sơ chế. Quá trình sơ chế

nguyên liệu phải được thực hiện theo đúng các tiêu chuẩn về quy trình công nghệ và hệ thống tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm.

Giai đoạn chế biến sản phẩm: Đây là giai đoạn trung tâm của quá trình tổ chức sản xuất sản phẩm trong nhà hàng. Là giai đoạn làm cho nguyên liệu ở dạng rời rạc, chưa ăn được trở thành dạng ăn được và hợp vệ sinh. Quản lý tốt giai đoạn này sẽ không chỉ làm tăng khả năng hấp thụ thức ăn cũng như trong việc tiêu diệt vi khuẩn gây bệnh cho khách hàng mà thông qua đó sẽ làm tăng sự tín nhiệm của khách hàng đối với nhà hàng. Từ đó làm tăng khả năng thu hút khách và khả năng cạnh tranh của nhà hàng. Để làm được điều này thì các nhà hàng khách sạn cần đảm bảo môi trường và điều kiện thuận lợi cho đầu bếp khi chế biến sản phẩm, quản lý và giám sát nhân viên chế biến nhằm đảm bảo những yêu cầu sau: Đảm bảo đúng quy trình chế biến món ăn. Xếp đặt đơn đặt hàng của khách hợp lý để có thể cùng 1 lúc chế biến được số lượng món ăn nhiều nhất nhằm tránh lãng phí thời gian của đầu bếp (đặc biệt trong giờ cao điểm). Phân công lao động hợp lý giữa nhân viên nấu bếp chính, phụ, nhân viên phân phối và trình bày sản phẩm để phục vụ được nhịp nhàng, ăn khớp, tiết kiệm thời gian chờ đợi của khách hàng. Đảm bảo an toàn lao động và vệ sinh trong chế biến. Bên cạnh đó, công tác đào tạo, bồi dưỡng huấn luyện thường xuyên nhân viên nhà bếp cũng phải được tiến hành một cách chủ động. Đó là nhiệm vụ bắt buộc đối với người bếp trưởng của các nhà hàng.

Giai đoạn phục vụ khách: Nhiệm vụ của hoạt động kinh doanh ăn uống trong nhà hàng khách sạn là thực hiện việc bán các sản phẩm cuối cùng (thức ăn, đồ uống đã được chế biến). Quy trình phục vụ ăn uống trực tiếp tại nhà hàng gồm 4 bước:

- Bước 1: Chuẩn bị phòng ăn và đặt bàn.

Nhiệm vụ của nhân viên phục vụ bàn trong nhà hàng khách sạn là phải tạo ra một môi trường, khung cảnh, điều kiện đặc biệt sao cho khách đến nhà hàng ăn uống sẽ có cảm giác thư giãn, vui vẻ, thoải mái nhất. Mục đích của các nhà hàng là phải hấp dẫn, thu hút khách đến ăn uống không chỉ bằng chất lượng và sự đa dạng của món ăn đồ uống mà còn bằng bầu không khí dễ chịu, thoải mái và sự phục vụ ân cần chu đáo và nhiệt tình của những nhân viên phục vụ trực tiếp tại đó. Để giảm thiểu những sơ xuất có thể xảy ra trong thời gian phục vụ trực tiếp khi khách tới nhà hàng rất cần cần một sự chuẩn bị phục vụ thật sự chu đáo. Chính vì vậy, giai đoạn chuẩn bị phòng ăn đóng vai trò hết sức quan trọng. Nội dung công việc khi chuẩn bị phòng ăn mà nhân viên phục vụ bàn cần làm là: Làm vệ sinh phòng ăn, sắp xếp kê bàn ghế trong phòng ăn, trải khăn bàn, bày biện bàn ăn và nhân viên phục vụ tự chuẩn bị vệ sinh cá nhân. Khi mọi công việc đã hoàn tất, nhà quản lý (tổ trưởng bộ phận phục vụ bàn) nhất thiết phải kiểm tra thật kỹ lưỡng từng việc đối với từng nhân viên. Trong trường hợp cần thiết phải tiến hành sát hạch tay nghề của nhân viên đặc biệt là những nhân viên mới để đảm bảo giảm thiểu các lỗi có thể xảy ra. Bên cạnh đó công tác tự chuẩn bị của nhân viên phục vụ bàn cũng cần phải được quy định và đòi hỏi phải được duy trì thường xuyên.

- Bước 2: Đón tiếp khách và giúp khách định vị.

Công việc này có thể được thực hiện theo cách chuyên môn hóa. Tức là có thể phân công cho những nhân viên có khả năng giao tiếp tốt (có trình độ ngoại ngữ), có khả năng nắm bắt tâm lý khách tốt làm việc ở cung đoạn phục vụ, tiếp khách trực tiếp như: đón tiếp khi khách mới đến nhà hàng, mời thực đơn, tiếp nhận yêu cầu, phục vụ món ăn đồ uống trong bữa ăn,... Như vậy sẽ tạo cho khách có cảm nhận tốt về chất lượng dịch vụ của nhà hàng. Việc sử dụng lao động theo cách này cũng giúp các nhà quản lý phát huy triệt để năng lực sở trường của từng cá nhân và tinh hợp tác, tinh thần đồng đội của nhân viên bàn. Điều đó sẽ giúp nhà hàng tăng khả năng thu hút khách, tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao năng lao động và đem lại hiệu quả cao hơn cho nhà hàng. Ngoài ra, nhân viên đón tiếp khách phải là người hiểu biết sâu sắc về các món ăn đồ uống của nhà hàng, thậm chí cả về cách chế biến các món ăn, về phong tục tập quán trong ăn uống của các vùng miền, dân tộc khác nhau nhằm có kỹ năng bán hàng tốt nhất và tối đa hóa doanh thu cho nhà hàng.

- Bước 3: Phục vụ khách ăn uống

Trong bước này nhân viên phục vụ phải tiếp xúc trực tiếp với khách trong một khoảng thời gian tương đối dài và phải thực hiện nhiều động tác kỹ thuật. Yêu cầu đặt ra trong bước này đối với nhân viên phục vụ là: luôn có thái độ tốt với mọi khách hàng trong suốt quá trình phục vụ, tốc độ phục vụ phải nhanh và đặc biệt chú ý để đảm bảo thời điểm phục vụ các món ăn kịp thời. Phải thuần thục trong các thao tác kỹ thuật phục vụ trực tiếp để chứng minh tính chuyên nghiệp của nhân viên nhà hàng, điều đó giúp phân biệt thứ hạng của các nhà hàng sang trọng hay không. Điều đó sẽ có tính quyết định đối với mức phí dịch vụ của mỗi nhà hàng.

- Bước 4: Thanh toán, tiễn khách và thu dọn bàn ăn.

Đây là bước cuối cùng trong quá trình phục vụ một lượt khách của nhà hàng. Điều quan trọng nhất là đòi hỏi nhân viên phục vụ bàn phải biết kiên trì, nhẫn nại và lịch sự trong thời gian đợi khách ăn xong và thanh toán tiền. Tính chính xác cao cũng là yêu cầu không thể thiếu của bước phục vụ này. Công việc tiễn khách đòi hỏi những kiến thức giao tiếp của nhân viên phục vụ bàn. Thực hiện tiễn khách và ngay sau khi khách đã rời khỏi nhà hàng thì nhân viên phục vụ tiến hành thu dọn bàn ăn để phục vụ lượt khách tiếp theo.

Trong giai đoạn phục vụ khách yêu cầu đặt ra đối với nhân viên phục vụ bàn là cần kiểm tra kỹ sản phẩm trước khi phục vụ khách hàng, tuyệt đối không được phục vụ khách sản phẩm không đạt chất lượng, trình bày kém. Có như vậy mới hạn chế được sự phàn nàn của khách hàng về sản phẩm của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể trưng bày một số món ăn mẫu bằng hiện vật hoặc tranh ảnh để khách hàng dễ lựa chọn. Cần bố trí nhân viên phục vụ hợp lý để đảm bảo phục vụ khách kịp thời, chu đáo. Yêu cầu nhân viên phục vụ tuân thủ quy định về trang phục, phong cách phục vụ, tác phong phục vụ khách hàng.

b. *Hàng mua sẵn*

Trong nhà hàng khách sạn các mặt hàng được mua về bán lại cho khách hàng nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu ăn uống và sinh hoạt trong khi lưu trú tại khách sạn.

Đối với hàng phục vụ ăn uống như: bánh, kẹo, bia, rượu,... cần trưng bày nhiều loại để khách hàng dễ lựa chọn. Các khách sạn cần nghiên cứu về thị hiếu của khách hàng để bổ sung về số lượng, chủng loại một cách phù hợp nhằm kích thích nhu cầu của khách từ đó tăng doanh số bán ra.

Đối với hàng hoá phục vụ sinh hoạt, nghỉ ngơi, quà lưu niệm... cần nắm bắt kịp thời yêu cầu của khách để thay đổi, bổ sung và lập kế hoạch mua hàng một cách phù hợp để tránh hàng bị ứ đọng và lỗi mốt. Thực hiện chính sách đa dạng hoá mặt hàng, chính sách giá cả hợp lý nhằm thu hút khách hàng trong và ngoài nước.

4.3.2. Tổ chức kinh doanh lưu trú

Kinh doanh lưu trú là hoạt động cơ bản trong các khách sạn, do đó tổ chức kinh doanh lưu trú có vai trò quan trọng, quyết định đến hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp. Quá trình kinh doanh lưu trú gồm 4 bước:

+ Bước 1: Nhận đăng kí thuê phòng của khách:

Đây là khâu đầu tiên có ý nghĩa quan trọng trong việc giữ khách, gây cảm tình với khách. Do đó đối với nhân viên lễ tân cần đảm bảo trực theo ca trong ngày (24h/24h) để nhận đăng ký của khách và tiếp đón khách vắng lai. Trong khi tiếp nhận yêu cầu của khách cần có thái độ ân cần, niềm nở và lắng nghe yêu cầu của khách. Có phương pháp, kỹ năng giao tiếp linh hoạt trong ứng xử với khách hàng và có nghệ thuật thu hút khách.

+ Bước 2: Hướng dẫn khách nhận phòng và sử dụng các trang thiết bị, dụng cụ trong phòng.

Sau khi đăng ký thuê phòng khách hàng sẽ nhận phòng. Ở bước này nhân viên phục vụ phải có trách nhiệm và nhiệt tình, chu đáo khi hướng dẫn khách sử dụng phòng. Đảm bảo đầy đủ những trang thiết bị tối cần thiết cho phòng như: nước uống, xà phòng, dầu gội đầu, giấy vệ sinh... Thực hiện quy định của khách sạn trong việc quét dọn vệ sinh, phục vụ nước...

+ Bước 3: Phục vụ khách trong khi lưu trú:

Đây là giai đoạn hình thành mối quan hệ trực tiếp giữa người mua sản phẩm dịch vụ (du khách) với người bán các sản phẩm dịch vụ (người phục vụ buồng). Bởi vậy đòi hỏi người phục vụ buồng thường xuyên theo dõi thị hiếu, sở thích của khách để đáp ứng các nhu cầu của khách. Quá trình khách lưu trú thường đặt ra những nhu cầu mới, người phục vụ nên hướng dẫn thị hiếu của khách đối với các sản phẩm dịch vụ bổ sung có trong khách sạn để góp phần tăng doanh thu từ các dịch vụ đó.

+ Bước 4: Nhận phòng khi khách trả:

Nhân viên kiểm tra toàn bộ trang thiết bị, dụng cụ theo bản hợp đồng cho thuê phòng về số lượng, chủng loại... kịp thời phát hiện những thất thoát do khách gây ra để xử lý theo quy định của khách sạn. Thực hiện nhanh, gọn và chính xác thủ tục thanh toán với khách.

4.3.3. Tổ chức kinh doanh dịch vụ bổ sung

Dịch vụ bổ sung trong khách sạn như: Cắt tóc, giặt là, điện thoại, tắm hơi, massage... Tổ chức kinh doanh các dịch vụ bổ sung chủ yếu nhằm đảm bảo chất lượng phục vụ khách tốt nhất, giá cả hợp lý, đạt được hiệu quả kinh tế cao.

Muốn đảm bảo chất lượng phục vụ khách tốt nhất trong các điều kiện cụ thể của trang thiết bị kỹ thuật và cơ sở vật chất của khách sạn, nhà quản lý cần thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động phục vụ của nhân viên, kết hợp với ý kiến của khách hàng để kịp thời uốn nắn khiếm khuyết trong khâu phục vụ. Tạo môi trường tốt với những điều kiện làm việc thuận lợi về không gian, cơ sở vật chất kỹ thuật phù hợp để tạo ra chất lượng phục vụ cao nhất. Khuyến khích, động viên nhân viên đổi mới và đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, thường xuyên tìm hiểu để đáp ứng phù hợp với tâm lý của khách hàng, có nhiều sáng kiến để gây cảm tình và giữ vững lòng trung thành của khách đối với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cần quản lý kết quả làm việc của nhân viên thông qua định mức lao động hay quản lý bằng hóa đơn đặt hàng của khách để chống thất thu cho doanh nghiệp. Kinh nghiệm của nhiều doanh nghiệp cho thấy, quản lý theo phương pháp khoán định mức cho từng khâu công việc có nhiều ưu điểm và mang lại hiệu quả cao hơn các phương pháp quản lý bằng phiếu thu hoặc quản lý bằng ngày công làm việc của nhân viên.

4.4. Một số nội dung chủ yếu trong quản lý quá trình kinh doanh

4.4.1. Quản lý chất lượng sản phẩm và dịch vụ

a. Đối với sản phẩm ăn uống

Phương pháp tốt nhất để đánh giá chất lượng sản phẩm là thăm dò ý kiến khách hàng về sản phẩm của doanh nghiệp thông qua các hình thức như: Hòm thư góp ý, đưa phiếu thăm dò ý kiến khách cho khách hàng góp ý, gặp mặt khách hàng... Từ đó lấy đánh giá, nhận xét của khách hàng về thực đơn của doanh nghiệp đã phù hợp thị yếu chưa. Đánh giá về sản phẩm như chất lượng, cơ cấu, sự phù hợp với khách hàng... Đánh giá về giá cả: có hợp lý hay không... Đánh giá về nhân viên phục vụ như: trình độ phục vụ của nhân viên, thái độ phục vụ, sự nhiệt tình, trang phục của nhân viên... Ngoài ra, trên phiếu thăm dò cần có phần ghi cảm tưởng hoặc góp ý của khách hàng ngoài các tiêu thức cố định. Thông qua phiếu góp ý, phiếu thăm dò ý kiến của khách một cách thường xuyên nhà quản trị nhận thức được một cách đầy đủ thống nhất thông tin chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Điều quan trọng là cần phải phân loại và xử lý thông tin đối với các bộ phận, các cá nhân có liên quan để kịp thời khắc phục những điểm yếu nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Đồng thời, thông qua đó nhà quản trị nắm bắt được nhu cầu và mong muốn của khách

hàng đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ để không ngừng hoàn thiện và đáp ứng đòi hỏi của khách hàng.

Ngoài ra, doanh nghiệp nhà hàng khách sạn có quy mô lớn và vừa có thể tổ chức hội nghị khách hàng nhằm mục đích duy trì sự trung thành của khách và nhận được sự đánh giá mọi mặt về chất lượng sản phẩm, chất lượng phục vụ và các mặt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên việc tổ chức các chương trình hội nghị sẽ làm tăng chi phí cho doanh nghiệp và chi thích hợp với doanh nghiệp kinh doanh thành đạt, có các tập khách hàng thường xuyên. Do đó, khi lựa chọn phương pháp đánh giá này doanh nghiệp phải xem xét về các phương diện như: khối lượng khách trung thành hay khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Trong điều kiện cạnh tranh hết sức gay gắt như hiện nay, ngoài phương pháp trên nhà quản trị cần phải thường xuyên so sánh chất lượng, cơ cấu sản phẩm và dịch vụ của mình đối với các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh để tìm các giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm, đưa vào kinh doanh sản phẩm mới có sức thu hút khách hàng.

b. Đối với sản phẩm lưu trú

Đối với sản phẩm lưu trú cũng cần áp dụng các phương pháp thăm dò ý kiến khách hàng sau khi họ trả phòng cho khách sạn. Dựa trên các tiêu chí đánh giá chất lượng sản phẩm lưu trú như: tiện nghi phục vụ phòng, giá cả phòng, thái độ của nhân viên phục vụ, sự an toàn của khách sạn, vệ sinh của khách sạn...

c. Đối với các dịch vụ bổ sung

Thông qua thăm dò ý kiến khách hàng để thấy được nhận xét của khách về: Chất lượng, giá cả dịch vụ, sự thoả mãn của khách hàng, tiện nghi phục vụ và trình độ, thái độ của nhân viên phục vụ. Ngoài ra, cần có các câu hỏi chi tiết để khách hàng đánh giá, cho điểm về trình độ phục vụ của nhân viên, sự nhiệt tình của nhân viên và những câu hỏi nhằm nắm bắt nhu cầu mới của khách hàng cũng như ý kiến phàn nàn của họ đối với chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.

4.4.2. Quản lý giá cả sản phẩm dịch vụ

a. Đối với sản phẩm ăn uống

Quản lý giá cả sản phẩm ăn uống bao gồm các nội dung chủ yếu: Quản lý tỷ lệ lãi gộp (tỷ lệ thặng số); Quản lý khâu tính giá nguyên liệu vào giá bán sản phẩm; Xây dựng chính sách giá bán hợp lý.

Quản lý tỷ lệ lãi gộp đối với sản phẩm ăn uống về thực chất nhằm đảm bảo khối lượng nguyên liệu cần thiết và dịch vụ đi kèm cho một đơn vị sản phẩm. Nhà quản lý cần quy định tỷ lệ lãi gộp cho từng nhóm sản phẩm chủ yếu và thường xuyên kiểm tra giám sát thực hiện của nhân viên khi tính giá bán sản phẩm. Đối với những khách đặt tiệc đột xuất cần quy định tỷ lệ lãi gộp hợp lý tương ứng với số tiền/ 1 suất ăn và yêu cầu phục vụ của khách. Cần kiểm tra thường xuyên việc tính giá bán sản phẩm của các bộ phận, các nhân viên phụ

trách để đảm bảo uy tín của doanh nghiệp, đảm bảo chất lượng sản phẩm và tránh những hiện tượng gian lận trong quản lý giá bán.

Nhà quản lý cũng cần kiểm tra, giám sát việc tính giá nguyên liệu vào giá bán sản phẩm. Có thể áp dụng phương pháp tính theo khung giá hướng dẫn hay giá trung bình trong một thời gian nhất định để tránh hiện tượng tính giá nguyên liệu một cách tùy tiện ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Khi xây dựng chính sách giá bán sản phẩm phải căn cứ vào: Giá bán sản phẩm của đối thủ cạnh tranh là một trong số các yếu tố quan trọng định giá của sản phẩm. Tuy nhiên điều này cũng phải dựa trên sự tương ứng giữa giá cả sản phẩm với chất lượng sản phẩm và vị thế, uy tín của doanh nghiệp.

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp, chính sách giá phải đảm bảo linh hoạt, phù hợp với sự biến động của cung - cầu trên thị trường và đây được coi là một công cụ trong cạnh tranh. Trong bất kỳ trường hợp nào, doanh nghiệp giữ vững được giá bán là yêu cầu cần thiết của mỗi doanh nghiệp. Do đặc điểm của sản xuất và tiêu thụ sản phẩm ăn uống nên việc thay đổi giá bán có thể thực hiện thông qua điều chỉnh cơ cấu vật chất và dịch vụ đi kèm sản phẩm. Vì vậy, việc ổn định giá bán sản phẩm dịch vụ góp phần giữ vững vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

+ Phương pháp xây dựng giá bán:

- Định giá trên cơ sở thị trường: Căn cứ vào giá cả của sản phẩm cùng loại trên thị trường để định giá bán của doanh nghiệp. Có thể định giá dựa trên cơ sở: mùa vụ, giới tính, lứa tuổi, quen biết, phương thức thanh toán... Tùy thuộc vào điều kiện thực tế mà chính sách giá của doanh nghiệp có thể cao hơn, ngang bằng hoặc thấp hơn giá thị trường.

Chính sách giá cao hơn giá thị trường: Tức là tính giá bán cao hơn giá đối thủ cạnh tranh đối với những hàng hoá dịch vụ cùng chất lượng. Chính sách này thường áp dụng cho những sản phẩm dịch vụ cao cấp, ít các khách sạn đáp ứng được. Mặt khác, đánh vào tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng sản phẩm có giá cao hơn sẽ có chất lượng tốt hơn.

Chính sách giá thấp hơn giá thị trường: Đây là chính sách giá bán hạ hơn so với những khách sạn cùng cung cấp sản phẩm dịch vụ có chất lượng như nhau. Cách thức này thường sử dụng khi doanh nghiệp có sản phẩm mới đưa vào thị trường nhằm chiếm thị phần lớn khi người tiêu dùng hiểu rõ về sản phẩm.

Chính sách giá theo giá thị trường: Tạo ra yếu tố tâm lý đối với người tiêu dùng cho rằng giá chuẩn, không đắt, không rẻ. Đồng thời tránh chạy đua về giá đối với các đối thủ cạnh tranh mà kết quả của nó có thể làm các bên đều thiệt hại.

- Định giá trên cơ sở chi phí: Định giá dựa trên chi phí là việc tính toán giá bán dựa trên các khoản phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm cộng

với một tỷ lệ lợi nhuận kỳ vọng dành cho công sức bỏ ra với những rủi ro phải gánh chịu.

Ưu điểm của phương pháp định giá theo chi phí là: Đơn giản, dễ tính toán do người bán biết rõ chi phí hơn là cầu thị trường. Người bán cũng không phải thay đổi giá khi nhu cầu thay đổi. Các nhà bán buôn, bán lẻ thường sử dụng kiểu định giá này. Phương pháp này công bằng hơn đối với cả người mua và người bán. Người bán có được một mức lợi nhuận hợp lý. Người mua dễ chấp nhận khi biết mức lợi nhuận hợp lý của người bán. Giá cả thì ổn định, không lên xuống thất thường. Nếu các đối thủ cũng áp dụng phương pháp này thì cạnh tranh về giá sẽ giảm bớt đáng kể.

Nhược điểm của phương pháp định giá theo chi phí là: Dễ dẫn đến sự cứng nhắc trong định giá. Khi nhu cầu xuống thấp thì giá sẽ không hợp lý nếu không điều chỉnh. Để khắc phục nhược điểm nêu trên, có thể cải tiến phương pháp này bằng cách doanh nghiệp sẽ chọn định mức lợi nhuận linh hoạt tùy vào tình hình cạnh tranh và cung cầu trên thị trường. Khi cạnh tranh trên thị trường mạnh, doanh nghiệp có thể giảm bớt mức lợi nhuận. Ngược lại, khi cạnh tranh yếu, doanh nghiệp có thể tăng giá.

Phương pháp 1: Định giá trên cơ sở chi phí dựa vào giá thành sản phẩm

Công thức:

$$G_b = G_t + LN$$

Chú thích:

G_b : Giá bán

G_t : Giá thành

LN: Lợi nhuận định mức

Trong đó:

$$G_t = CP_{CD} + CP_{BD}$$

Chú thích:

- CP_{CD} : Đây là những chi phí không thay đổi theo sự thay đổi về số lượng sản phẩm của doanh nghiệp NHKS. Chi phí cố định có liên quan đến thời gian, tức là nó không đổi trong một khoảng thời gian. Ví dụ: Chi phí thuê cửa hàng, Chi phí trang thiết bị, máy móc,...

- CP_{BD} : Chi phí biến đổi là chi phí thay đổi theo số lượng sản phẩm đơn vị sản xuất. Ví dụ: chi phí nguyên liệu, chi phí điện nước,...

Ví dụ 1: Một nhà hàng bán bún bò có chi phí cố định (CP_{CD}) là 15.000.000đ/tháng. Mỗi ngày làm 500 bát. Chi phí biến đổi (CP_{BD}) trong 1 bát bún là 20.000đ. Để có lợi nhuận 60.000.000đ/tháng thì giá bán 1 bát bún là bao nhiêu?

Bài giải:

- CP_{CD} cho 1 bát bún = $15.000.000 / (30 \times 500) = 1.000$ (đ/bát)
- $G_t = CP_{CD} + CP_{BD} = 1.000 + 20.000 = 21.000$ (đ/bát)
- LN 1 bát bún = $60.000.000 / (30 \times 500) = 4.000$ (đ/bát)
- G_b 1 bát bún = $G_t + LN = 21.000 + 4.000 = 25.000$ (đ/bát)

Phương pháp 2: Định giá trên cơ sở chi phí dựa vào giá trị nguyên liệu hàng hoá đưa vào sản xuất chế biến sản phẩm đó.

Chú thích:

G_b : Giá bán

T_{NL} : Trị giá nguyên liệu

LG : Lãi gộp

TLLG: Tỷ lệ lãi gộp

Công thức: Ta có: $G_b = T_{NL} + LG$

và $TLLG = LG : G_b$

→ $TLLG = LG : (T_{NL} + LG)$

→ $LG = TLLG \times (T_{NL} + LG)$

$$\rightarrow LG = \frac{T_{NL} \times TLLG}{1 - TLLG}$$

Ví dụ 2: Một nhà hàng ăn uống kinh doanh mặt hàng bánh Ga tô, mỗi ngày sản xuất 50 chiếc. Trị giá nguyên liệu để sản xuất 1 ngày là 5.250.000đ, lãi gộp là 30%. Hãy xác định giá bán 1 chiếc bánh Ga tô?

Bài giải:

- T_{NL} 1 chiếc bánh = $5.250.000 : 50 = 105.000$ (đ/chiếc)

- Lãi gộp 1 chiếc bánh = $(105.000 \times 30\%) / (1-70\%) = 45.000$ đ

=> G_b 1 chiếc bánh = $105.000 + 45.000 = 150.000$ (đ/chiếc)

b. Đối với sản phẩm lưu trú và dịch vụ bổ sung

Quản lý giá bán sản phẩm lưu trú thực chất là quản lý chi phí vật chất và dịch vụ đi kèm trong cơ cấu sản phẩm. Trong thực tế, khách hàng luôn so sánh mức giá thuê phòng của các khách sạn cùng loại trên thị trường thông qua việc đánh giá chi phí vật chất và phần dịch vụ mà họ được hưởng về sự hấp dẫn, thuận tiện, hiện đại, chất lượng và thái độ phục vụ của nhân viên. Do đó, đối với từng loại phòng cho thuê, từng loại sản phẩm dịch vụ cần phải định mức cụ thể các chi phí về vật chất để tránh hiện tượng nhân viên bớt xén, không đảm bảo định mức làm giảm sút chất lượng sản phẩm, giảm lợi ích của khách hàng và hạ thấp uy tín của doanh nghiệp. Định mức chi phí vật chất và quy định các dịch vụ

đi kèm phải được thông báo cho khách hàng, nhân viên, người quản lý để cùng giám sát, theo dõi và thực hiện nghiêm chỉnh.

Trong kinh doanh khách sạn, giá buồng là một yếu tố quan trọng để thu hút khách hàng, đồng thời quyết định doanh thu của khách sạn. Để tối đa hóa doanh thu, cần lựa chọn phương pháp định giá phòng hiệu quả. Các phương pháp định giá buồng như sau:

Phương pháp định tính: Xác định giá trên cơ sở cạnh tranh thông qua việc phân tích và so sánh các điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh với điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn. Cân nhắc với mức giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn và dựa trên định hướng chiến lược marketing của khách sạn. Xác định giá trên cơ sở nhu cầu dựa vào mức giá cho thuê buồng ngủ được khách hàng cho là hợp lý thông qua kết quả điều tra thị trường của khách sạn, kết hợp so sánh với giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn.

Phương pháp định lượng: Tính giá bình quân cho thuê buồng ngủ dựa trên chi phí buồng và công suất sử dụng buồng.

Công thức:

$$Gđi = Zi + Li + Ti$$

Hay:

$$Gđi = Gđci + Ti$$

Chú thích:

Gđi : Giá bán đảm bảo kinh doanh sản phẩm buồng loại i

Gđci: Giá bán đảm bảo kinh doanh sản phẩm buồng loại i chưa có thuế

Zi: Giá thành sản phẩm buồng loại i

Trong đó:

$$Zi = \frac{\text{Tổng chi phí buồng loại i trong ngày}}{\text{Số buồng loại i sử dụng trong 1 ngày}}$$

- Tổng chi phí buồng loại i gồm: chi phí tiền lương, chi phí quản lý, chi phí khấu hao tài sản, chi phí dịch vụ công, chi phí vật chất khác. Được xác định theo phương pháp tương quan: Tỷ lệ tương quan là tỷ lệ giữa chi phí đầu tư xây dựng ban đầu cho các loại buồng.

- Số buồng loại i sử dụng trong ngày:

$$\text{Số buồng loại i sử dụng trong ngày} = \frac{\text{Tổng số buồng loại i}}{\text{Công suất sử dụng buồng loại i}}$$

- Li: Mức lãi tối thiểu khi bán sản phẩm bùồng loại i do từng khách sạn quy định.

- Ti: là thuế GTGT khi bán sản phẩm bùồng

$$Ti = Gđci \times \text{Thuế suất thuế GTGT}$$

Ví dụ: Một khách sạn có 60 phòng, trong đó có 35 phòng tiêu chuẩn và 25 phòng cao cấp. Số tiền đầu tư xây dựng mua sắm trang thiết bị là 8.000.000.000 đồng, khấu hao trong 10 năm. Số tiền đầu tư cho phòng cao cấp chiếm 70%.

Tổng chi phí tiền công, tiền điện, tiền nước 1 ngày là 4.000.000 đồng. Công suất sử dụng phòng 60%. Thuế suất thuế GTGT 10%. Tỷ lệ lãi 30%.

Yêu cầu: Xác định giá bán bùồng của khách sạn trên.

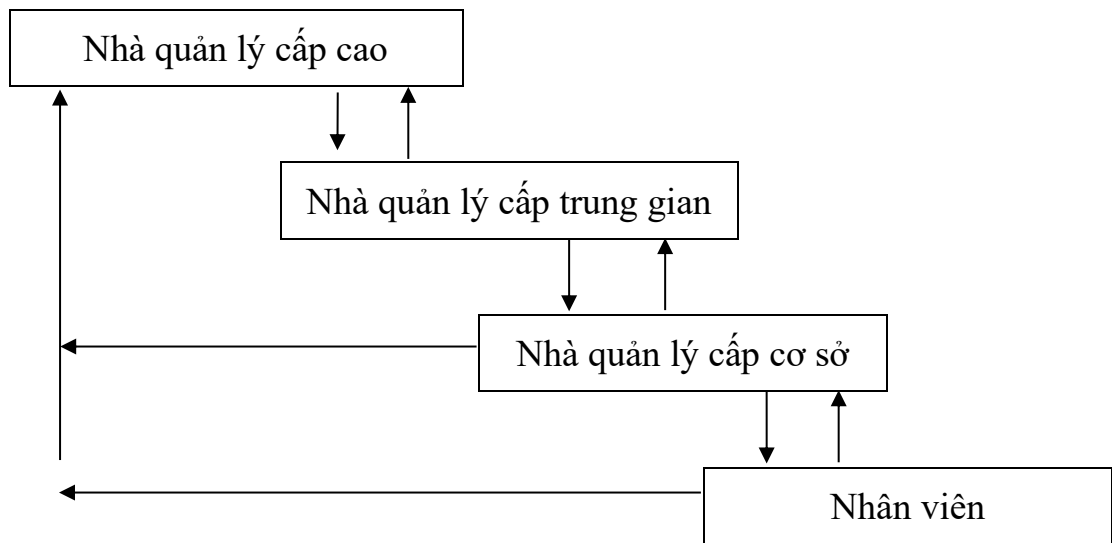
Bài giải:

- Khấu hao TSCĐ = $8.000.000.000 : 10 : 365 = 2.192.000$ đ/ngày
- Tổng chi phí 1 ngày = $2.192.000 + 4.000.000 = 6.192.000$ đ/ngày
- Tổng chi phí bùồng tiêu chuẩn = $6.192.000 \times 30\% = 1.857.600$ đồng
- Tổng chi phí bùồng cao cấp = $6.192.000 \times 70\% = 4.334.400$ đồng
- Số bùồng tiêu chuẩn sử dụng trong ngày = $35 \times 60\% = 21$ phòng
- Số bùồng cao cấp sử dụng trong ngày = $25 \times 60\% = 15$ phòng
- Giá thành bùồng tiêu chuẩn = $1.857.600 : 21 = 88.457$ đồng
- Giá thành bùồng cao cấp = $4.334.400 : 15 = 288.960$ đồng
- Lãi bùồng tiêu chuẩn = $88.457 \times 30\% = 26.537$ đồng
- Lãi bùồng cao cấp = $288.960 \times 30\% = 86.688$ đồng
- Giá chưa thuế bùồng tiêu chuẩn = $88.457 + 26.537 = 114.994$ đồng
- Giá chưa thuế bùồng cao cấp = $288.960 + 86.688 = 375.648$ đồng
- Thuế GTGT bùồng tiêu chuẩn = $114.994 \times 10\% = 11.499$ đồng
- Thuế GTGT bùồng cao cấp = $375.648 \times 10\% = 37.564$ đồng
- Giá bán bùồng tiêu chuẩn = $114.994 + 11.499 = 126.493$ đồng
- Giá bán bùồng cao cấp = $375.648 + 37.564 = 413.212$ đồng

4.4.3. Quản lý thông tin trong quá trình kinh doanh

Kết quả kinh doanh trong nhà hàng khách sạn không chỉ được đánh giá định kỳ hàng tháng, quý, năm mà điều quan trọng là phải kiểm tra, giám sát và quản lý hoạt động kinh doanh hàng ngày thông qua hệ thống thông tin quản lý. Nhà quản trị cấp cao cần nắm rõ được thông tin về kết quả kinh doanh như: Doanh thu trong ngày, số lượng khách thực có trong ngày, chất lượng phục vụ, những bất thường xảy ra ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Nhà quản lý muốn nắm bắt được chính xác những thông tin trên đòi hỏi phải tăng cường quản lý

thông tin từ nhà quản lý cấp cao đến quản lý cấp trung gian, cấp cơ sở theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 8: Các cấp quản lý thông tin trong quá trình kinh doanh khách sạn

Từ sơ đồ trên cho thấy nhà quản lý cấp cao phải thường xuyên cập nhật các thông tin từ các khâu quản trị trung gian và cơ sở thông qua báo cáo nhanh hàng ngày của họ. Cần tổ chức các cuộc họp ngắn trong tuần để kịp thời nắm bắt, trao đổi thông tin trong hệ thống quản lý. Điều đó đặc biệt có ý nghĩa để các nhà quản lý nắm được một cách chính xác mọi diễn biến của tình hình kinh doanh, những thuận lợi hay khó khăn để kịp thời giải quyết.

Để tất cả mọi cấp quản lý đều nắm được tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, cần thông báo công khai kết quả kinh doanh hàng ngày của doanh nghiệp cho người phụ trách các bộ phận về các chỉ tiêu quan trọng như: doanh thu, số lượt khách, sự thay đổi giá cả mua bán, những biến động đột xuất trong kinh doanh của các bộ phận, sự phàn nàn của khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tinh thần làm việc của nhân viên.

Ngoài ra, luồng thông tin quan trọng mà nhà quản lý cấp cao, cấp trung gian cần nắm là từ phía cán bộ công nhân viên. Thông qua quan sát việc là hàng ngày và lắng nghe ý kiến của họ, nhà quản lý hiểu sâu hơn tình hình hoạt động của các cơ sở. Đôi khi nhờ những ý kiến đóng góp của nhân viên mà nhà quản lý có quyết định kịp thời và sáng suốt.

Tuy nhiên, thông tin có nhiều nguồn khác nhau, có những thông tin chính xác và có những thông tin không chính xác. Vì vậy đòi hỏi nhà quản lý cấp cao phải chọn lọc và xử lý thông tin để đưa ra các quyết định hợp lý và hiệu quả. Điều đó đòi hỏi phải tạo ra sự thông suốt và chính xác của nguồn thông tin từ dưới cơ sở thông qua quy định bắt buộc các cấp quản lý thực hiện chế độ báo cáo hàng ngày, tháng, quý về kết quả hoạt động của từng bộ phận và những khó khăn chính cần giải quyết. Kết hợp với việc tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng liên quan đến từng bộ phận, nhà quản lý cấp cao mới có đủ cơ sở để cân nhắc, xem xét và ra quyết định. Điều đó đảm bảo cơ việc nâng cao hiệu quả kinh

doanh của doanh nghiệp và làm cơ sở chắc chắn cho việc thực hiện kế hoạch hoạt động hàng năm.

❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Tổ chức cung ứng, dự trữ nguyên liệu, hàng hóa.
- Tổ chức chế biến và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ.
- Quản lý quá trình kinh doanh: Quản lý chất lượng, quản lý giá cả, quản lý thông tin.

❖ CÂU HỎI THẢO LUẬN

Câu 1: Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa là gì? Tại sao phải tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hóa trong nhà hàng khách sạn?

Câu 2: Dự trữ nguyên liệu, hàng hóa là gì? Vì sao doanh nghiệp nhà hàng khách sạn phải tổ chức dự trữ nguyên liệu, hàng hóa?

Câu 3: Anh (chị) hãy trình bày nội dung quản lý chất lượng sản phẩm trong quá trình quản lý kinh doanh tại nhà hàng, khách sạn?

Câu 4: Tính giá sản phẩm dựa vào giá thành sản phẩm tại nhà hàng mà anh chị biết?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- “Cẩm nang về dịch vụ nhà hàng khách sạn”, *Amir Ahmad Mohamad*, NXB Thông tin và truyền thông, 2016
- “Kinh tế du lịch khách sạn”, *Đinh Thị Thu*, NXB Hà Nội, 2005
- “Quản trị kinh doanh khách sạn”, *Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2013
- “Quản trị nguồn nhân lực ngành khách sạn” *Lưu Trọng Tuấn, Lưu Thị Bích Ngọc, Lê Thị Lan Anh, Nguyễn Phạm Hạnh Phúc, Lưu Hoàng Mai*, NXB Lao động xã hội, 2015
- “Quản trị đầu tư nhà hàng khách sạn”, *MBA Nguyễn Văn Dung*, NXB Giao thông vận tải, 2017
- “Quản trị nguồn nhân lực”, *TS. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân*, NXB Lao động – Xã hội, 2016.
- “Tổ chức kinh doanh khách sạn”, *Trần Thị Bích Ty*, NXB Lao động, 2018
- “Tổ chức kinh doanh nhà hàng”, *Lê Thị Nga*, NXB Hà Nội, 2016
- “Tổ chức và định mức lao động”, *PSG.TS Vũ Thị Mai, TS Vũ Thị Uyên*, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, 2016
- “Tổ chức và định mức lao động”, *PSG.TS Phạm Công Đoàn*, NXB Thống kê, 2019