



THS. TRẦN THU THỦY - THS. HÀ THỊ PHƯƠNG LAN

QUẢN TRỊ LỄ TÂN KHÁCH SẠN

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH QUẢNG NINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẠ LONG

THS. TRẦN THU THỦY (CHỦ BIÊN)
THS. HÀ THỊ PHƯƠNG LAN (ĐỒNG CHỦ BIÊN)



QUẢN TRỊ LỄ TÂN KHÁCH SẠN

(Tài liệu lưu hành nội bộ)

Dùng cho ngành đào tạo: Quản trị khách sạn



Quảng Ninh, 2021

THS. TRẦN THU THỦY (CHỦ BIÊN)
THS.HÀ THỊ PHƯƠNG LAN (ĐỒNG CHỦ BIÊN)

-- ❧ --



QUẢN TRỊ LỄ TÂN KHÁCH SẠN

(Tài liệu lưu hành nội bộ)

Dùng cho ngành đào tạo: Quản trị khách sạn

Quảng Ninh, năm 2021



MỤC LỤC

MỤC LỤC

SƠ ĐỒ

LỜI NÓI ĐẦU

DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ

Chương 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ LỄ TÂN KHÁCH SẠN.....1

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM.....1

1.1.1. Một số khái niệm liên quan1

1.1.2. Vai trò của bộ phận lễ tân khách sạn4

1.1.3. Các nhiệm vụ cơ bản của bộ phận lễ tân khách sạn5

1.1.4. Quản lý bộ phận lễ tân.6

1.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN LỄ TÂN KHÁCH SẠN9

1.2.1. Khách sạn vừa và nhỏ9

1.2.2. Khách sạn lớn và khách sạn liên doanh.....10

1.3. MỐI QUAN HỆ CỦA BỘ PHẬN LỄ TÂN VỚI CÁC BỘ PHẬN KHÁC TRONG KHÁCH SẠN11

1.3.1. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận buồng11

1.3.2. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận ăn uống11

1.3.3. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận kỹ thuật - bảo dưỡng 12

1.3.4. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận an ninh12

1.3.5. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận kế toán.....12

1.3.6. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận kinh doanh tiếp thị....12

1.3.7. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận nhân lực12

1.3.8. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với các bộ phận cung cấp dịch vụ trong khách sạn13

1.4. CHU TRÌNH PHỤC VỤ KHÁCH13

1.4.1. Giai đoạn trước khi khách đến khách sạn (Pre- arrival)13



1.4.2. Giai đoạn khách đến khách sạn (Arrival)	13
1.4.3. Giai đoạn khách lưu trú tại khách sạn (Occupation)	14
1.4.4. Giai đoạn khách rời khách sạn (Departure)	14
CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 1	16
Chương 2. QUẢN TRỊ CÁC HOẠT ĐỘNG TÁC NGHIỆP TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN.....	17
2.1. NHẬN ĐẶT BUỒNG.....	17
2.1.1. Khái niệm, mục đích, các loại buồng và các phương pháp bán buồng.....	17
2.1.2. Các nguồn đặt buồng	19
2.1.3. Quản trị nghiệp vụ nhận đặt buồng	20
2.2. ĐĂNG KÝ KHÁCH SẠN	23
2.2.1. Khái quát chung về đăng ký khách sạn	23
2.2.2. Quản trị các hoạt động của bộ phận lễ tân trước khi khách đến	23
2.2.3. Quản trị nghiệp vụ đăng ký khách	26
2.3. PHỤC VỤ KHÁCH LƯU TRÚ	32
2.3.1. Các hoạt động phục vụ khách lưu trú của bộ phận lễ tân	32
2.3.2. Tiếp nhận và giải quyết phàn nàn.....	36
2.4. TỔNG HỢP THANH TOÁN VÀ LÀM THỦ TỤC TRẢ BUỒNG	40
2.4.1. Khái quát về công việc thanh toán và phục vụ khách trả buồng.....	40
2.4.2. Tổng hợp chi phí.....	41
2.4.3. Quản trị các hoạt động của nhân viên thu ngân lễ tân trước khi khách thanh toán trả buồng.....	46
2.4.4. Các phương thức thanh toán	47
2.4.5. Quản trị quy trình thanh toán cho các đối tượng khách	53
2.4.6. Quản trị những sai sót trong quá trình làm thủ tục thanh toán trả buồng... ..	59
CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 2	60
Chương 3. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN.....	61
3.1. KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC BỘ PHẬN LỄ TÂN	61



3.1.1. Khái niệm	61
3.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực bộ phận lễ tân trong khách sạn	61
3.1.3. Đặc điểm nhân lực bộ phận lễ tân.....	62
3.2. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC BỘ PHẬN LỄ TÂN.....	63
3.2.1. Lập kế hoạch nhân lực	63
3.2.2. Tuyển dụng lao động bộ phận lễ tân	69
3.2.3. Hồ sơ theo dõi hoạt động của nhân viên.....	73
3.2.4. Đào tạo.....	76
3.2.5. Sắp xếp, kiểm tra, đánh giá nhân viên.....	83
3.2.6. Sắp xếp ca làm việc, nghỉ lễ, nghỉ phép, nghỉ bất thường	86
CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 3	88
Chương 4. QUẢN TRỊ GIÁ BUỒNG VÀ DỰ ĐOÁN KHẢ NĂNG ĐÁP	
ỨNG, SỬ DỤNG BUỒNG.....	89
4.1. QUẢN TRỊ GIÁ BUỒNG	89
4.1.1. Giá buồng và các yếu tố cấu thành giá bán buồng	89
4.1.2. Các phương pháp thiết lập giá buồng	95
4.2. DỰ ĐOÁN KHẢ NĂNG ĐÁP ỨNG VÀ SỬ DỤNG BUỒNG.....	109
4.2.1. Các thuật ngữ dự đoán khả năng đáp ứng buồng.....	109
4.2.2. Các thông tin cần thiết để dự báo buồng trống.....	110
4.2.3. Xử lý tình huống đặt buồng vượt trội	110
CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 4	113
Chương 5. QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN.....	115
5.1.MÔ HÌNH CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ.....	115
5.1.1. Khái niệm mô hình chất lượng dịch vụ	115
5.1.2. Một số mô hình chất lượng dịch vụ	116
5.2. DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN	120
5.2.1. Khách hàng	120
5.2.2. Dịch vụ khách hàng.....	121



5.3. QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN	124
5.3.1. Hiểu biết nhu cầu mong đợi của khách hàng	125
5.3.2. Thiết lập tiêu chuẩn chất lượng.....	127
5.3.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động.....	128
5.3.4. Kiểm tra đều đặn, thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của bộ phận lễ tân	129
5.3.5. Giải quyết phàn nàn của khách.....	129
CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 5.....	130
Chương 6. QUẢN TRỊ DOANH THU BUỒNG NGỬ VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG BỘ PHẬN LỄ TÂN.....	131
6.1. NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ QUẢN TRỊ DOANH THU	131
6.1.1. Khái niệm và các biện pháp quản trị doanh thu khối lưu trú	131
6.1.2. Quản trị tận thu.....	134
6.2. CÁC CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN	137
6.2.1. Ý nghĩa.....	137
6.2.2. Các chỉ tiêu đánh giá	137
6.2.3. Phân tích và đánh giá các số liệu thống kê hoạt động	137
6.3. BÁO CÁO VÀ TỔNG KẾT CÁC HOẠT ĐỘNG HÀNG NGÀY TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN.....	141
6.3.1. Báo cáo tỷ lệ doanh thu bùồng thực tế so với tiềm năng	141
6.3.2. Báo cáo hoạt động hàng ngày	143
CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 6.....	144
TÀI LIỆU THAM KHẢO	147

LỜI NÓI ĐẦU

Vai trò của bộ phận lễ tân trong hoạt động kinh doanh khách sạn là rất lớn. Bộ phận lễ tân được ví như “trung tâm thần kinh” của khách sạn, là “bộ mặt” của khách sạn. Do vậy, nhân viên lễ tân cần có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tác phong làm việc chuyên nghiệp và khả năng giao tiếp, ứng xử lịch sự. Người quản trị bộ phận lễ tân cần có kiến thức, kỹ năng, năng lực trách nhiệm và thái độ đầy đủ để thực hiện các chức năng quản trị bộ phận của mình.

Học phần Quản trị lễ tân khách sạn là học phần chuyên ngành trong chương trình đào tạo Quản trị khách sạn, cung cấp những kiến thức, kỹ năng về quản trị tác nghiệp bộ phận lễ tân khách sạn, quản trị nhân lực, quản trị giá bán, doanh thu, chất lượng dịch vụ khách hàng, nâng cao chất lượng phục vụ đón tiếp khách, nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ phận lễ tân trong khách sạn.

Việc giảng dạy cho sinh viên chuyên ngành Quản trị khách sạn không chỉ dừng lại ở việc cung cấp các kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ lễ tân cơ bản mà còn phải đào tạo cho người học công việc ở các bậc nghề cao hơn. Chính vì lý do đó, nhóm nghiên cứu biên soạn tài liệu “Quản trị lễ tân khách sạn” dành cho sinh viên chuyên ngành Quản trị khách sạn để phục vụ cho công tác dạy học tại khoa Du lịch, trường Đại học Hạ Long. Tài liệu được biên soạn theo các tiêu chuẩn khu vực và tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam. Nội dung trình bày theo cách tiếp cận thực tế có thể áp dụng linh hoạt vào các loại hình khách sạn khác nhau ở Việt Nam và tỉnh Quảng Ninh. Tài liệu gồm 6 chương nội dung như sau:

Chương 1: Một số vấn đề cơ bản về quản trị lễ tân khách sạn

Chương 2: Quản trị các hoạt động tác nghiệp tại bộ phận lễ tân

Chương 3: Quản trị nhân lực tại bộ phận lễ tân.

Chương 4: Quản trị giá buồng và dự đoán khả năng đáp ứng, sử dụng buồng.

Chương 5: Quản trị chất lượng dịch vụ tại bộ phận lễ tân.

Chương 6: Quản trị doanh thu buồng ngủ và hiệu quả hoạt động của bộ phận lễ tân.

Đây là tài liệu chuyên ngành, đòi hỏi sinh viên phải có các kiến thức cơ sở ngành và kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ lễ tân trước khi học Quản trị lễ tân khách sạn. Để tự học với tài liệu này, sinh viên phải nghiên cứu trước tài liệu,



các vấn đề giảng viên nêu ra, chuẩn bị các ý kiến hỏi, đề xuất khi nghe giảng. Tham dự đầy đủ các giờ giảng của giảng viên và các buổi thảo luận. Sau mỗi buổi học trên lớp, sinh viên tự học bằng cách làm phần câu hỏi ôn tập, thảo luận và chuẩn bị trước nội dung của buổi học tiếp theo theo sự hướng dẫn của giảng viên.

Tài liệu dạy học “Quản trị lễ tân khách sạn” do ThS. Hà Thị Phương Lan và ThS. Trần Thu Thủy biên soạn cụ thể như sau: ThS. Hà Thị Phương Lan biên soạn chương 1, chương 2, chương 3. ThS. Trần Thu Thủy biên soạn các chương 4, chương 5, chương 6. Tài liệu được biên soạn trên cơ sở tham khảo các tài liệu, giáo trình của các tác giả mà nhóm biên soạn đã liệt kê, nhưng không thể tránh khỏi những hạn chế. Nhóm tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến phê bình, góp ý quý báu của độc giả để cuốn tài liệu được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

TM. Nhóm biên soạn

Đồng chủ biên

Ths. Trần Thu Thủy

Ths. Hà Thị Phương Lan



DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Hoạt động của bộ phận lễ tân qua các giai đoạn phục vụ khách.....	15
Hình 2.1. Mẫu séc du lịch	49
Hình 2.2. Một số loại thẻ tín dụng phổ biến hiện nay	51
Hình 2.3. Mẫu phiếu ủy nhiệm chi	52
Hình 2.4. Mẫu phiếu thanh toán dịch vụ (Hotel voucher)	53
Hình 5.1. Mô hình Servqual về năm khoảng cách của chất lượng dịch vụ khách sạn.	117
Hình 5.2. Quy trình quản trị chất lượng dịch vụ tại bộ phận lễ tân	125
Sơ đồ 1.1. Cơ cấu tổ chức bộ phận lễ tân tại khách sạn vừa và nhỏ.....	10
Sơ đồ 1.2. Cơ cấu tổ chức bộ phận lễ tân tại khách sạn lớn.....	11
Sơ đồ 2.1. Quy trình tiếp nhận yêu cầu đặt buồng	21
Sơ đồ 2.2. Quy trình đăng ký khách sạn.....	27
Sơ đồ 2.3. Quy trình làm thủ tục thanh toán trả buồng cho khách	56
Sơ đồ 3.1. Sơ đồ lựa chọn lao động	69
Sơ đồ 3.2. Các bước của quá trình tuyển dụng trong khách sạn	70





Chương 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ LỄ TÂN KHÁCH SẠN

NỘI DUNG CHÍNH:

Một số khái niệm liên quan về lễ tân, quản trị lễ tân khách sạn.

Vai trò và nhiệm vụ của bộ phận lễ tân khách sạn

Quản lý bộ phận lễ tân: yêu cầu chung, vai trò, chức năng, trách nhiệm của người quản lý bộ phận lễ tân

Cơ cấu tổ chức của bộ phận lễ tân khách sạn

Mối quan hệ của bộ phận lễ tân với các bộ phận khác trong khách sạn

Chu trình phục vụ khách

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

1.1.1. Một số khái niệm liên quan

Quản trị [1]

Các tổ chức do các cá nhân thành lập nên để thực hiện những mục tiêu mà họ không thể đạt được với tư cách là một cá nhân. Quản trị là một hoạt động thiết yếu nảy sinh khi có một nỗ lực tập thể nhằm thực hiện mục tiêu chung. Một tổ chức muốn hoạt động có hiệu quả đòi hỏi phải có hoạt động quản trị.

Chức năng của quản trị là phối hợp những hoạt động của cá nhân với những hoạt động chung của tập thể nhằm tạo ra một nỗ lực để thực hiện mục tiêu chung và khi quy mô tổ chức càng lớn, số lượng các tổ chức ngày càng nhiều thì vai trò của hoạt động quản trị ngày càng trở nên quan trọng.

Trong quá trình phát triển lý thuyết quản trị đã có rất nhiều các định nghĩa khác nhau về quản trị và có thể nói là chưa có một định nghĩa nào được tất cả mọi người chấp nhận hoàn toàn. Sau đây là một số định nghĩa về quản trị: Mary Parker Follett cho rằng “Quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác”. Định nghĩa này nói lên rằng những nhà quản trị đạt được các

mục tiêu của tổ chức bằng cách sắp xếp, giao việc cho những người khác thực hiện chứ không phải hoàn thành công việc bằng chính mình.

Koontz và O'Donnell định nghĩa: "Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản trị, bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định."[1]

Một định nghĩa giải thích tương đối rõ nét về quản trị được James Stoner và Stephen Robbins trình bày như sau: "Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra"[1]. Từ tiến trình trong định nghĩa này nói lên rằng các công việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát phải được thực hiện theo một trình tự nhất định. Khái niệm trên cũng chỉ ra rằng tất cả những nhà quản trị phải thực hiện các hoạt động quản trị nhằm đạt được mục tiêu mong đợi. Những hoạt động này hay còn được gọi là các chức năng quản trị bao gồm: (1) Hoạch định: Nghĩa là nhà quản trị cần phải xác định trước những mục tiêu và quyết định những cách tốt nhất để đạt được mục tiêu; (2) Tổ chức: Đây là công việc liên quan đến sự phân bổ và sắp xếp nguồn lực con người và những nguồn lực khác của tổ chức. Mức độ hiệu quả của tổ chức phụ thuộc vào sự phối hợp các nguồn lực để đạt được mục tiêu; (3) Lãnh đạo: Thuật ngữ này mô tả sự tác động của nhà quản trị đối với các thuộc cấp cũng như sự giao việc cho những người khác làm. Bằng việc thiết lập môi trường làm việc tốt, nhà quản trị có thể giúp các thuộc cấp làm việc hiệu quả hơn; và (4) Kiểm soát: Nghĩa là nhà quản trị cố gắng để đảm bảo rằng tổ chức đang đi đúng mục tiêu đã đề ra. Nếu những hoạt động trong thực tiễn đang có sự lệch lạc thì những nhà quản trị sẽ đưa ra những điều chỉnh cần thiết.

Định nghĩa của Stoner và Robbins cũng chỉ ra rằng nhà quản trị sử dụng tất cả những nguồn lực của tổ chức bao gồm nguồn lực tài chính, vật chất và thông tin cũng như nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu. Trong những nguồn lực trên, nguồn lực con người là quan trọng nhất và cũng khó khăn nhất để quản trị. Yếu tố con người có thể nói là có ảnh hưởng quyết định đối với việc đạt được mục tiêu của tổ chức hay không. Tuy nhiên, những nguồn lực khác cũng không kém phần quan trọng.



Cơ sở lưu trú du lịch

Theo Luật du lịch 2017: Cơ sở lưu trú du lịch (Tourist Accommodation) là cơ sở cho thuê buồng, giường và cung cấp các dịch vụ khác phục vụ khách lưu trú, trong đó khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch chủ yếu.

Theo Tiêu chuẩn Việt Nam (TCVN 9506:2012): Cơ sở lưu trú du lịch là “Cơ sở kinh doanh có cung cấp các dịch vụ, tiện nghi phục vụ nhu cầu nghỉ ngơi (ngủ, sinh hoạt) và có thể đáp ứng các nhu cầu khác của khách du lịch (như ăn uống, giải trí, thể thao...)”. [2]

Khách sạn

Theo Tiêu chuẩn Việt Nam (TCVN 4391:2015): Khách sạn là “Cơ sở lưu trú du lịch có quy mô từ 10 buồng ngủ trở lên, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách”. [1]

Lễ tân

Thuật ngữ “Lễ tân – Front Office” có nguồn gốc từ Mỹ và hiện nay được sử dụng rộng rãi trên toàn thế giới.

Thuật ngữ “lễ tân” trong giáo trình này được dùng để chỉ một bộ phận hay một khối trong khách sạn bao gồm các tiểu bộ phận sau: Tiếp tân/Lễ tân bao gồm cả thu ngân (thu ngân lễ tân/thu ngân tiếp tân), Hỗ trợ đón tiếp, Tổng đài, Đặt buồng, Trung tâm dịch vụ văn phòng và Quan hệ khách hàng

Tuy nhiên, vì cơ cấu tổ chức của các khách sạn có sự khác biệt theo quy mô và loại hình nên các tiểu bộ phận trên ở một số khách sạn có thể không tồn tại độc lập mà là một chức năng của một tiểu bộ phận khác (ví dụ như bộ phận Lễ tân phải thực hiện cả nhiệm vụ quan hệ khách hàng) hoặc trực thuộc bộ phận khác (ví dụ như bộ phận Đặt buồng trong bộ phận Kinh doanh hoặc không tồn tại).

Quản trị lễ tân khách sạn

Quản trị lễ tân khách sạn cũng giống các hình thức quản trị khác. Trong phạm vi giáo trình này, khái niệm “Quản trị lễ tân khách sạn”, sau đây gọi tắt là “Quản trị lễ tân được hiểu là quá trình tác động có tổ chức, có định hướng của các cấp quản trị lên bộ phận Lễ tân và các nguồn lực của khách sạn hoặc của công ty nhằm đạt được mục tiêu cụ thể của khách sạn. [1]

Xét về quy mô nhân lực, mặc dù bộ phận Lễ tân không phải là bộ phận lớn nhất khách sạn những bộ phận này cần được tổ chức một cách kỹ lưỡng nhằm mục đích tối đa hóa doanh thu cho khách sạn.

Hoạt động quản trị lễ tân trong giáo trình này không chỉ đề cập đến các hoạt động quản trị của người chịu trách nhiệm cao nhất trong bộ phận Lễ tân – Giám đốc hay Trưởng bộ phận Lễ tân (FOM – Front Office Manager) mà còn là hoạt động của các cấp quản trị trung gian như Trưởng tiểu bộ phận, Trưởng ca hay giám sát viên (Manager/Supervisor/Ship Leader/Captain).

Hoạt động quản trị lễ tân là một cấu phần của hoạt động quản trị khối lưu trú (cơ bản bao gồm hai bộ phận là bộ phận Lễ tân và bộ phận Buồng, một số khách sạn có thêm bộ phận An ninh). Tuy nhiên, một số hoạt động trong quản trị lễ tân được hiểu như hoạt động trong quản trị lưu trú, ví dụ việc quản trị doanh thu ở bộ phận Lễ tân cũng đồng thời là hoạt động quản trị doanh thu khối lưu trú và các doanh thu có nguồn gốc từ các đơn vị cung cấp dịch vụ khác trong khách sạn.

Tổ chức của các khách sạn phụ thuộc nhiều vào quy mô, thông thường tại các cơ sở lưu trú du lịch quy mô nhỏ và một số cơ sở lưu trú quy mô vừa tổ chức lao động theo hình thức bán chuyên môn hóa, một nhân viên có thể phải thực hiện nhiều nhiệm vụ của các vị trí chức danh khác nhau. Ví dụ, tại khách sạn một sao, nhân viên lễ tân ngoài tiếp đón và xử lý các yêu cầu của khách còn phải thực hiện việc thu ngân, hỗ trợ khách mang hành lý, và đôi khi còn phối hợp với bộ phận Buồng làm vệ sinh buồng. Mô hình ở các khách sạn này chỉ đơn thuần có bộ phận Lễ tân hoạt động trực tiếp dưới sự chỉ đạo của Giám đốc khách sạn.

1.1.2. Vai trò của bộ phận lễ tân khách sạn

Bộ phận lễ tân là bộ mặt của khách sạn, là nơi đầu tiên tiếp xúc với khách cho nên bộ phận lễ tân đóng vai trò rất quan trọng. Bộ phận lễ tân có vai trò sau:

Là chiếc cầu nối giữa khách với các bộ phận còn lại trong khách sạn để đáp ứng và thỏa mãn mọi nhu cầu của khách. Thông qua các nghiệp vụ như: đặt buồng, đăng ký khách sạn, phục vụ khách trong thời gian lưu trú, thanh toán, tiễn khách, trao đổi thông tin...bộ phận lễ tân đại diện cho các bộ phận còn lại cung cấp thông tin về các dịch vụ cho khách.



Đóng vai trò trung tâm, phối hợp hoạt động của các bộ phận trong khách sạn giúp các bộ phận hoạt động một cách có kế hoạch tạo nên một guồng máy thống nhất. Trong khách sạn, mỗi bộ phận thực hiện một chức năng của khách và đảm bảo mục đích kinh doanh đạt hiệu quả cao. Để đạt được mục tiêu hệ thống theo đúng kế hoạch của khách sạn.

Đóng vai trò chủ đạo trong các hoạt động phục vụ khách. Nhân viên lễ tân là người thường xuyên tiếp xúc với khách, từ khi khách đến cho tới khi khách rời khỏi khách sạn. Mọi yêu cầu của khách đều được đưa ra với nhân viên lễ tân và nhân viên lễ tân là người thực hiện các yêu cầu đó một cách trực tiếp hay gián tiếp.

Đóng vai trò quan trọng trong việc tuyên truyền, quảng cáo của khách sạn. Nhân viên lễ tân là người thường xuyên tiếp xúc với khách được thực hiện dễ dàng hơn. Do vậy đòi hỏi nhân viên lễ tân phải nắm vững các sản phẩm của khách sạn về mọi mặt và phải có khả năng giới thiệu, quảng cáo các sản phẩm đó.

Đóng vai trò cố vấn cho ban giám đốc trong việc đề ra các chiến lược, các chính sách kinh doanh cho khách sạn. Nhân viên lễ tân là người tiếp xúc trực tiếp với khách nên nắm rõ thị hiếu, sở thích, tâm lý của khách nên có được nguồn thông tin tương đối đầy đủ và chính xác về khách và hành vi tiêu dùng của khách.

Đóng vai trò đại diện cho khách sạn trong việc mở rộng các mối liên hệ liên doanh, liên kết trong công tác thu hút khách cho khách sạn; phát triển các mối quan hệ với các đại lý du lịch, các công ty lữ hành, các công ty vận chuyển khách và các cơ sở dịch vụ khác.

1.1.3. Các nhiệm vụ cơ bản của bộ phận lễ tân khách sạn

Để đảm bảo được vai trò của mình, nhân viên lễ tân phải thực hiện một số nhiệm vụ cơ bản sau:

Giới thiệu, bán buồng và các dịch vụ khác của khách sạn cho khách;

Nhận đặt buồng và bố trí buồng cho khách;

Đón tiếp khách;

Thực hiện thủ tục đăng ký khách sạn cho khách, trong đó bao gồm của việc khai báo tạm trú cho khách tại cơ quan chức năng;

Trực tiếp và phối hợp với các bộ phận khác phục vụ khách trong thời gian khách lưu trú tại khách sạn;

- Tiếp nhận và giải quyết phàn nàn của khách;
- Theo dõi, cập nhật tổng hợp các chi phí của khách;
- Thanh toán và tiễn khách;
- Tham gia vào công tác quảng cáo và tiếp thị của khách sạn.

1.1.4. Quản lý bộ phận lễ tân.

1.1.4.1. Yêu cầu chung với người quản lý bộ phận lễ tân

**Kỹ thuật*

Người quản lý bộ phận lễ tân cần có kỹ năng sử dụng và quản lý hiệu quả các phần mềm khách sạn

Hoàn thành quy trình nghiệp vụ theo các chính sách và quy định của khách sạn

Nắm rõ các phương thức thanh toán, các thủ tục thanh toán và các chính sách, quy định về thanh toán với các đơn vị liên quan trong nội bộ khách sạn và các tổ chức trung gian như công ty lữ hành, ngân hàng, cơ quan thuế...

**Hành vi*

Người quản lý bộ phận lễ tân phải thể hiện tiêu chuẩn hiệu suất cao trong công việc và khuyến khích nhân viên noi theo

Có khả năng phát triển và duy trì sự tín nhiệm cao với đồng nghiệp và cấp dưới bằng cách chứng minh sự thống nhất hoàn toàn giữa lời nói và hành động, trong tất cả các khía cạnh của hành vi

Xác định và dự đoán một cách hiệu quả nhu cầu của khách và xử lý các tình huống khó khăn một cách lịch sự, nhã nhặn

Đáp ứng vượt quá mong đợi của khách về cả về chất lượng và dịch vụ

Có khả năng gây ảnh hưởng tích cực đến đồng nghiệp để họ chấp nhận thực hiện thay đổi ngay lập tức và hiệu quả

Thường xuyên cập nhật các hoạt động liên quan cho người quản lý cấp trên

Duy trì một mức độ cao về sản lượng và chất lượng

Hành động để đảm bảo thành công chung của bộ phận

1.1.4.2. Vai trò, chức năng quản lý của trưởng bộ phận lễ tân

** Vai trò quản lý của trưởng bộ phận lễ tân*

Người quản lý bộ phận lễ tân có vai trò quản lý như sau:



Quản lý quy trình đặt, đăng ký và trả buồng
Quản lý việc xây dựng các loại biểu mẫu
Quản lý việc phân ca và xếp lịch của bộ phận
Quản lý hoạt động dự báo số buồng trống
Quản lý tận thu
Quyết định lựa chọn phần mềm quản lý khách sạn
Đảm bảo an ninh, kiểm soát chìa khóa và xử lý các tình huống khẩn cấp trong khách sạn

** Chức năng quản lý của trưởng bộ phận lễ tân*

Lập kế hoạch

- Xác định mục tiêu tổng quát của bộ phận
- Xác định các mục tiêu cụ thể hơn và có thể đo lường được
- Xác định các chiến lược và chiến thuật.

Tổ chức

- Phân chia công việc giữa các nhân viên bộ phận lễ tân
- Xác định thứ tự mà các nhiệm vụ phải thực hiện
- Xác định thời hạn hoàn thành cho từng nhóm nhiệm vụ đó.

Điều phối

- Kết nối và sử dụng các nguồn lực sẵn có để đạt được các mục tiêu đặt ra
- Phối hợp các nỗ lực của nhiều cá nhân trong bộ phận.

Nhân lực

- Tuyển dụng các ứng viên và lựa chọn những người tốt nhất
- Đào tạo và xếp lịch làm việc cho nhân viên
- Xây dựng các quy trình làm việc

Lãnh đạo

- Kiểm soát
- Động viên
- Đào tạo
- Đưa ra các quy tắc
- Tạo một tấm gương tốt

Đánh giá

- Xác định mức độ hoàn thành kế hoạch mục tiêu trên thực tế
- Xem xét và điều chỉnh các mục tiêu của bộ phận Lễ tân.

1.1.4.3. Trách nhiệm của người quản lý bộ phận lễ tân

Để thực hiện tốt vai trò, chức năng của mình, người quản lý bộ phận lễ tân cần đảm bảo các trách nhiệm sau:

Tài chính

- Hỗ trợ trong việc duy trì tình trạng buồng còn hàng ngày để đạt được mức tối ưu của doanh thu trong khi vẫn duy trì mức độ cao của sự mong đợi của khách.

- Làm việc kết hợp với kế toán để duy trì và giảm thiểu mức độ của khoản phải thu.

- Chịu trách nhiệm về ngân sách, dự báo, lập kế hoạch tài chính và quản lý bộ phận Lễ tân. Các hoạt động tập trung vào việc xác định các điểm mạnh và điểm yếu, sự phát triển các kế hoạch và chiến lược để đảm bảo phát triển kinh doanh.

- Chịu trách nhiệm về doanh số bán hàng cho khách thông qua bộ phận Lễ tân và mọi hành động được thực hiện bởi các bên có thể tác động đến doanh thu

- Chịu trách nhiệm về sự liên kết trực tiếp giữa chi tiêu và các quyết định được đưa ra liên quan đến doanh thu được tạo ra bởi bộ phận Lễ tân.

- Có thể kiểm soát các yếu tố xác định lợi nhuận và mất mát.

- Chịu trách nhiệm về tất cả các chi phí hoạt động và có năng lực để thiết lập và quản lý kinh doanh đối với các dự báo lợi nhuận.

- Đưa ra các quyết định liên quan đến lợi nhuận và mất mát.

- Chịu trách nhiệm quản lý tài chính của các hoạt động.

Duy trì sự hài lòng của nhân viên

- Chịu trách nhiệm tuyển dụng, đào tạo, và hướng dẫn các nhân viên mới của bộ phận.

- Đảm bảo hoàn thành kịp thời việc đánh giá năng lực làm việc của nhân viên.

- Hướng dẫn và chịu trách nhiệm việc thực hiện các kế hoạch.

- Kiểm soát tính hiệu quả của các kế hoạch và đưa ra những thay đổi để đáp ứng thị trường, bao gồm thiết lập các mục tiêu, kế hoạch và thực hiện.



- Có khả năng thực hiện việc tuyển dụng và sa thải theo chính sách của khách sạn và tập đoàn.

- Vận hành bộ phận theo chính sách của khách sạn hoặc tập đoàn như họ có liên quan đến tiêu chuẩn thực hành kinh doanh tốt và pháp luật và các quy định của địa phương.

Đảm bảo chất lượng

- Chịu trách nhiệm duy trì chất lượng của sản phẩm và đảm bảo tính nhất quán trong việc phục vụ đảm bảo tiêu chuẩn.

- Báo cáo thường xuyên với cấp trên về việc thực hiện các hoạt động của bộ phận Lễ tân.

- Hỗ trợ các mục tiêu của nhóm và việc ra quyết định ở cấp cao hơn.

- Giám sát các hoạt động và mức độ phục vụ khách hàng của các thành phần thuộc bộ phận Lễ tân.

- Tổ chức các cuộc họp định kỳ của bộ phận.

- Xây dựng các chương trình khen thưởng nhân viên.

- Trình bày những ý tưởng sáng tạo để quản lý khách sạn.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của quản lý cấp cao hơn.

Đào tạo và phát triển

- Quản lý việc đào tạo và phát triển của nhân viên hướng tới sự hài lòng của nhân viên, hiệu quả công việc và sự hài lòng tối đa của khách hàng.

- Chịu trách nhiệm về việc lựa chọn, đào tạo và phát triển của các nhân viên trong bộ phận.

- Thông thạo và am hiểu về các quy tắc phòng cháy chữa cháy, sơ tán cũng như các yêu cầu về sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc. Đảm bảo nhân viên nhận thức được các nội dung này

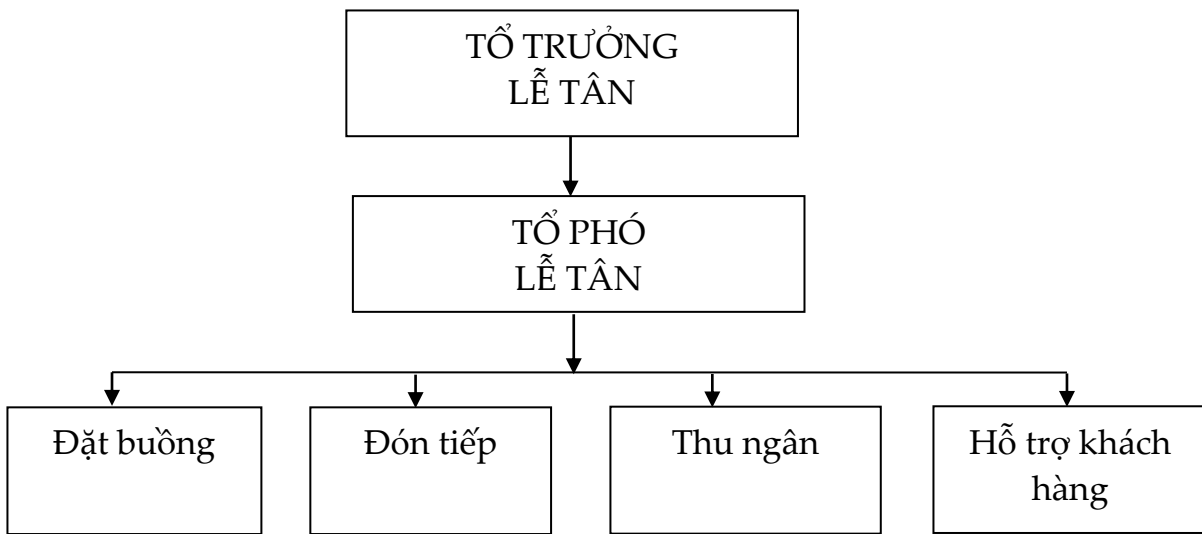
- Duy trì văn hóa của khách sạn hoặc tập đoàn bằng cách thể hiện các tiêu chuẩn đó với khách hàng và đồng nghiệp tại mọi thời điểm.

- Cá nhân phải luôn luôn tuân thủ các tiêu chuẩn và chính sách về an toàn lao động của khách sạn hoặc tập đoàn.

1.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN LỄ TÂN KHÁCH SẠN

1.2.1. Khách sạn vừa và nhỏ

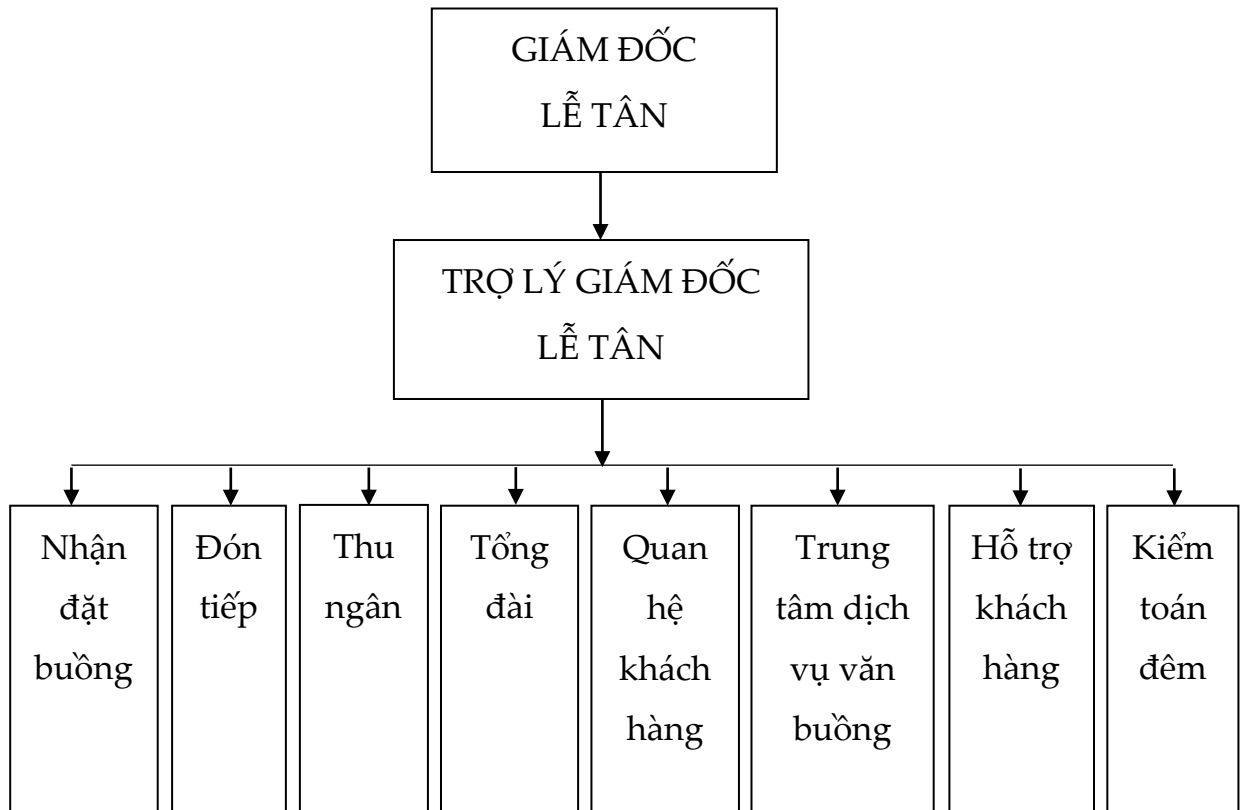
Khối lượng công việc trong các khách sạn vừa và nhỏ không nhiều nên số lượng nhân viên lễ tân có hạn, vì vậy mỗi nhân viên lễ tân phải đảm nhiệm từ hai hoặc nhiều đầu việc trở lên. Thông thường, tại các khách sạn vừa và nhỏ mỗi ca chỉ có một hoặc hai nhân viên đảm nhiệm mọi việc trong ca. Tại khách sạn vừa mỗi ca làm việc có từ 2 - 4 nhân viên làm việc ở các khách sạn nhỏ nhân viên bảo vệ cũng có thể kiêm nhiệm vụ trực cửa và vận chuyển hành lý cho khách. Cơ cấu bộ phận lễ tân khách sạn vừa và nhỏ rất đơn giản, thường gồm một phụ trách lễ tân và một số nhân viên lễ tân. Người phụ trách lễ tân chịu trách nhiệm nắm tình hình chung, trực tiếp chỉ đạo nhân viên giải quyết mọi vấn đề phát sinh trong ca và báo cáo với giám đốc khách sạn hàng ngày.



Sơ đồ 1.1. Cơ cấu tổ chức bộ phận lễ tân tại khách sạn vừa và nhỏ

1.2.2. Khách sạn lớn và khách sạn liên doanh

Khối lượng công việc ở khách sạn lớn rất nhiều nên số lượng nhân viên lễ tân khá đông. Mỗi nhân viên lễ tân chỉ đảm nhiệm một số mảng công việc khác nhau theo hình thức chuyên môn hóa. Tuy vậy, vào thời điểm đông khách, các nhân viên thường hỗ trợ lẫn nhau để hoàn thành tốt mọi công việc. Bộ phận lễ tân ở các khách sạn có cơ cấu tổ chức không hoàn toàn giống nhau nhưng nhìn chung một bộ phận lễ tân ở khách sạn lớn thường được chia nhỏ thành 8 bộ phận nhỏ: bộ phận đặt buồng, bộ phận đón tiếp, bộ phận thanh toán, bộ phận dịch vụ văn phòng, bộ phận hỗ trợ đón tiếp, bộ phận quan hệ khách hàng, bộ phận tổng đài, kiểm toán đêm.



Sơ đồ 1.2. Cơ cấu tổ chức bộ phận lễ tân tại khách sạn lớn

1.3. MỐI QUAN HỆ CỦA BỘ PHẬN LỄ TÂN VỚI CÁC BỘ PHẬN KHÁC TRONG KHÁCH SẠN

Khách sạn là một cơ sở kinh doanh mà trong đó mọi khối, bộ phận và buồng ban đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, hỗ trợ lẫn nhau.

1.3.1. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận buồng

Bộ phận buồng là bộ phận có sự phối hợp nhiều nhất với bộ phận lễ tân. Bộ phận buồng phối hợp thông báo về tình trạng buồng và khách cho bộ phận lễ tân để bộ phận lễ tân kịp thời nắm bắt mọi biến động về tình trạng buồng, kịp thời xử lý mọi tình huống phát sinh, bố trí buồng đáp ứng nhu cầu của khách, góp phần tối đa hóa công suất buồng và mức độ hài lòng của khách. Bộ phận buồng còn đảm nhiệm khâu vệ sinh buồng, giúp bộ phận lễ tân thực hiện tốt nhiệm vụ cho khách thuê buồng một cách có hiệu quả.

1.3.2. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận ăn uống

Bộ phận lễ tân tiếp nhận các yêu cầu của khách về các sản phẩm dịch vụ ăn uống, chuyển các yêu cầu cho các bộ phận phục vụ ăn uống để phục vụ

khách. Các bộ phận phục vụ ăn uống chuyển các hóa đơn, chứng từ dịch vụ của khách về bộ phận lễ tân để thanh toán các khoản mục có liên quan.

1.3.3. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận kỹ thuật - bảo dưỡng

Bộ phận lễ tân và bộ phận kỹ thuật bảo dưỡng có quan hệ khăng khít với nhau trong việc thực hiện các công việc liên quan đến cơ sở vật chất của khách sạn để phục vụ khách. Bộ phận lễ tân có trách nhiệm chuyển các yêu cầu của khách về việc sửa chữa các thiết bị hỏng hóc trong buồng khách cho các bộ phận kỹ thuật để kịp thời sửa chữa đảm bảo yêu cầu phục vụ.

1.3.4. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận an ninh

Bộ phận lễ tân là bộ phận trực tiếp tiếp xúc với khách nhiều nhất và được ví như vọng gác đầu tiên của khách sạn. Nhờ có vị trí như vậy nên bộ phận lễ tân có thể phối hợp với bộ phận an ninh trong công tác bảo vệ an toàn tính mạng và tài sản cho khách.

1.3.5. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận kế toán

Bộ phận lễ tân và bộ phận kế toán cùng phối hợp bảo quản tiền mặt và các nguồn thu cho khách sạn. Hàng ngày trước giờ giao ca của nhân viên thu ngân lễ tân, nhân viên của bộ phận kế toán có nhiệm vụ cùng kiểm kê số tiền thu được trong ca và cùng nhân viên thu ngân chuyển số tiền đó về bộ phận kế toán.

1.3.6. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận kinh doanh tiếp thị

Bộ phận lễ tân cùng phối hợp với bộ phận kinh doanh tiếp thị trong hoạt động kinh doanh và quảng cáo cho khách sạn. Khi có khách muốn đặt buồng hoặc làm thủ tục đăng ký, nhân viên lễ tân thường kết hợp với bộ phận kinh doanh tiếp thị giới thiệu và bán buồng có hiệu quả nhất. Ngoài ra, nhân viên vận chuyển hành lý còn khéo léo giới thiệu các dịch vụ của khách sạn và gợi ý bán dịch vụ khi đưa khách về buồng.

1.3.7. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với bộ phận nhân lực

Bộ phận quản trị nhân lực chịu trách nhiệm giúp các bộ phận khác tuyển dụng và bổ nhiệm nhân viên, lập kế hoạch đào tạo và đào tạo lại nhân viên cho các bộ phận. Bộ phận quản trị nhân lực cũng tham gia vào việc quản trị, đánh giá và tuyển chọn nhân lực cho bộ phận lễ tân.



1.3.8. Mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân với các bộ phận cung cấp dịch vụ trong khách sạn

Nhờ có sự giới thiệu của bộ phận lễ tân với khách về các dịch vụ của khách sạn mà doanh thu của các bộ phận cung cấp dịch vụ và vui chơi giải trí không ngừng tăng lên.

1.4. CHU TRÌNH PHỤC VỤ KHÁCH

Chu trình phục vụ khách là khoảng thời gian từ khi khách hàng tìm kiếm bắt đầu liên hệ với khách sạn cho tới khi làm thủ tục trả buồng và quyết toán chi phí. Một chu trình khách được chia làm bốn giai đoạn:

1.4.1. Giai đoạn trước khi khách đến khách sạn (Pre- arrival)

Trong giai đoạn này các hoạt động của nhân viên lễ tân bao gồm:

- Giới thiệu các dịch vụ của khách sạn phục vụ khách và giúp khách lựa chọn khách sạn cùng các dịch vụ tương ứng. Việc khách quyết định tiêu dùng dịch vụ của khách sạn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: ấn tượng tốt đẹp từ những lần nghỉ trước; thông tin quảng cáo; lời khuyên của bạn bè, người thân; tên tuổi uy tín của khách sạn; vị trí chất lượng và giá cả dịch vụ của khách sạn.

- Tiếp nhận yêu cầu của khách: Nhân viên lễ tân phải có khả năng đáp ứng nhanh và chính xác yêu cầu đặt buồng của khách. Do đó, mỗi nhân viên cần phải nắm vững tình trạng buồng, đặc điểm, giá của từng loại buồng. Khi khách đã quyết định lựa chọn khách sạn, nhân viên lễ tân phải thu thập được các thông tin của khách.

- Lập phiếu đặt buồng cho khách: Các dữ liệu được thu thập trong suốt quá trình đặt buồng sẽ giúp cho việc chuẩn bị trước hồ sơ đăng ký khác, xếp buồng và xác định giá buồng.

1.4.2. Giai đoạn khách đến khách sạn (Arrival)

Khi khách đến khách sạn họ phải làm thủ tục đăng ký khách sạn. Công việc của nhân viên lễ tân là đón tiếp khách, làm thủ tục đăng ký để họ nhận buồng nghỉ và thay mặt khách làm thủ tục khai báo tạm trú với các cơ quan chức năng.

Đây là giai đoạn rất quan trọng vì nhằm tạo cho khách những ấn tượng về khách sạn trong quá trình sử dụng và sau này. Hơn nữa, thủ tục đăng ký khách sạn chính là sự chính thức hóa mối quan hệ kinh doanh giữa các bên.

Đối với khách đã đặt buồng thì nhân viên lễ tân lấy thông tin từ khi đặt buồng để chuẩn bị trước hồ sơ đăng ký khách và xếp buồng cho khách. Công việc chuẩn bị trước hồ sơ đăng ký khách càng kỹ lưỡng thì việc đăng ký khách sạn càng thuận lợi và hiệu quả.

1.4.3. Giai đoạn khách lưu trú tại khách sạn (Occupation)

Mục đích chính của giai đoạn này là tối đa hóa sự hài lòng của khách để khách tiêu sử dụng dùng nhiều dịch vụ, thu lợi nhuận cho khách sạn. Đồng thời giai đoạn này còn góp phần tạo tiền đề cho việc khách quay trở lại khách sạn hoặc giới thiệu khách sạn với bạn bè, người thân tạo ra nguồn khách tiềm năng cho khách sạn. Các nhiệm vụ cơ bản của nhân viên lễ tân trong các giai đoạn này bao gồm:

- Trực tiếp hoặc phối hợp với bộ phận khác trong khách sạn phục vụ các nhu cầu của khách;
- Giới thiệu, khuyến khích và tạo điều kiện để khách tiêu dùng nhiều hàng hóa, dịch vụ của khách sạn;
- Tiếp nhận, và giải quyết các phàn nàn của khách (nếu có);
- Thường xuyên theo dõi, cập nhật và tổng hợp các chi phí của khách phục vụ cho việc thanh toán khi khách trả buồng rời khỏi khách sạn.

1.4.4. Giai đoạn khách rời khách sạn (Departure)

Khi khách trả buồng và rời khỏi khách sạn thì nhân viên lễ tân phải làm thủ tục thanh toán và tiễn khách. Công việc chủ yếu ở đây là nhận lại buồng, thanh toán, chuyển hóa đơn cho khách, nhận lại chìa khóa buồng và giúp đỡ khách rời khỏi khách sạn một cách thuận lợi nhất.

Để công việc thanh toán diễn ra hiệu quả, nhân viên thu ngân nói riêng và nhân viên lễ tân nói chung phải cập nhật đầy đủ, rõ ràng và chính xác các chi phí giao dịch hàng ngày. Bên cạnh đó, việc chuẩn bị hồ sơ thanh toán cho khách cũng cần được chú ý để rút ngắn thời gian chờ đợi của khách.

Tiền khách phải chu đáo, tận tình để khách cảm nhận được sự quan tâm của khách sạn đối với mình. Ấn tượng tốt đẹp của khách trước khi chia tay là một điều quan trọng góp phần tích cực khuyến khích họ quay trở lại khách sạn trong tương lai.

Quy trình khách	Quy trình phục vụ của lễ tân	Quy trình thanh toán
1. Trước khi khách tới khách sạn 2. Khách tới khách sạn 3. Khách lưu trú tại khách sạn 4. Khách rời khỏi khách sạn	1. Nhận đặt buồng 2. Làm thủ tục đăng ký 3. Phục vụ trực tiếp khách 4. Làm thủ tục trả buồng	1. Thu tiền đặt cọc nếu có 2. Mở tài khoản cho khách 3. Cập nhật và theo dõi chi tiêu của khách 4. Thanh toán với khách.

Hình 1.1. Hoạt động của bộ phận lễ tân qua các giai đoạn phục vụ khách



CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 1

1. Quản trị lễ tân là gì? Phân tích các vai trò của bộ phận lễ tân trong khách sạn?
2. Liệt kê các chức danh trong bộ phận Lễ tân và phân biệt chức năng, nhiệm vụ của các chức danh đó.
3. Trình bày mối quan hệ giữa bộ phận lễ tân và các bộ phận khác trong khách sạn?
4. Phân tích các giai đoạn trong chu trình phục vụ khách? Nhiệm vụ của bộ phận lễ tân trong chu trình đó?

Thảo luận nhóm:

1. Liệt kê 5 khách sạn tại địa phương và tiến hành vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức thực tế của bộ phận lễ tân ở các khách sạn đó.
2. Bộ phận lễ tân cần phối hợp thực hiện các nhiệm vụ gì để đón tiếp khách đoàn và khách VIP có hiệu quả?



Chương 2

QUẢN TRỊ CÁC HOẠT ĐỘNG TÁC NGHIỆP TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN

NỘI DUNG CHÍNH:

Quản trị nghiệp vụ nhận đặt buồng

Quản trị nghiệp vụ đăng ký khách

Quản trị các hoạt động phục vụ khách lưu trú

Tiếp nhận và giải quyết phàn nàn.

Quản trị các hoạt động của nhân viên thu ngân lễ tân trước khi khách thanh toán trả buồng

Quản trị quy trình thanh toán cho các đối tượng khách

Quản trị những sai sót trong quá trình làm thủ tục thanh toán trả buồng

2.1. NHẬN ĐẶT BUỒNG

2.1.1. Khái niệm, mục đích, các loại buồng và các phương pháp bán buồng

2.1.1.1. Khái niệm [1]

Đặt buồng trước là sự thoả thuận giữa khách với khách sạn trong đó khách sạn phải dành cho khách loại buồng, số lượng buồng và các nhu cầu đặc biệt vào thời gian cụ thể mà khách yêu cầu để sử dụng trong thời gian lưu trú tại khách sạn

Nhận đặt buồng là những hoạt động của bộ phận lễ tân khách sạn liên quan đến việc tiếp nhận, lưu trữ các thông tin đặt buồng của khách và thực hiện một số chuẩn bị nhằm đáp ứng nhu cầu thuê buồng của họ.

2.1.1.2. Một số loại buồng [4]

** Loại buồng phân theo mức cung cấp dịch vụ.*

Deluxe: Buồng Deluxe thường nằm ở vị trí đẹp nhất trong khách sạn với cảnh nhìn đẹp, thuận tiện đi lại, trang thiết bị và trang trí là đẹp nhất. Giường thường là cỡ King hoặc Queen.



Superior: Phòng Superior thường nằm ở vị trí ít thuận tiện hơn và có cảnh nhìn bên ngoài trung bình, với giường đôi, giường King hoặc Queen.

Standard: Phòng Standard có cảnh ít hấp dẫn hơn, vị trí không thuận tiện. Phòng thường có một hoặc hai giường đôi, giường cỡ Queen hoặc hai giường một.

Economy: Thường là phòng có giá giảm hoặc chương trình khuyến mại. Phòng thường có hạn chế trang thiết bị, đồ dùng, vị trí phòng.

Suite: là loại phòng kiểu căn hộ, có phòng ngủ, phòng tiếp khách tách riêng. Trang thiết bị và các đồ dùng giống như phòng Deluxe.

Ở một số khách sạn, hiện nay, có xu hướng xếp loại phòng Suite là loại phòng sang trọng, tiện nghi nhất, có cảnh nhìn đẹp nhất, diện tích rộng nhất và thường bán với mức giá cao nhất.

Tùy từng khách sạn có cách đặt tên loại phòng khác nhau, tuy nhiên đều tuân theo mức cung cấp dịch vụ như trên

** Loại phòng phân theo số lượng người và kích cỡ giường*

- K: King size bed- kích cỡ khoảng 2m x 2,2m;

- Q: Queen size bed - kích cỡ khoảng 1,6m x 2,2m;

- Phòng đơn (single room): phòng có một giường (cỡ K hoặc Q) dành cho một người ở;

- Phòng đôi (double room): phòng gồm một giường cỡ lớn dành cho hai người hoặc có hai giường giống nhau (thường là cỡ nhỏ) dành cho hai người (loại này còn được gọi là phòng twin);

- Phòng ba (Triple room): phòng dành cho ba người. Phòng có thể gồm một giường cỡ lớn cho hai người và một giường cỡ nhỏ cho một người hoặc ba giường cỡ nhỏ;

- Phòng bốn (Quad room): phòng dành cho bốn người;

- Adjoining room: hai phòng kề nhau chung một bức tường;

- Connecting room (CR): hai phòng thông nhau qua một cửa chung;

Ngoài ra, tùy theo yêu cầu của khách và quy định của khách sạn có thể bố trí thêm giường phụ (Extra bed/ Rollaway) vào phòng.



2.1.1.3. Phương pháp bán buồng

Khi cung cấp cho khách lựa chọn sản phẩm của khách sạn, nhân viên lễ tân không nên ép buộc khách vì sẽ làm khách cảm thấy khó chịu khi lưu trú tại khách sạn

Kiểu chào bán cao hơn dự kiến là giới thiệu cho khách chọn loại buồng chất lượng và giá cả cao hơn loại khách định thuê. Bất cứ khi nào nhân viên lễ tân có thể giới thiệu được cho khách loại buồng cao hơn sự mong đợi của khách là đã có cơ hội thực hiện được việc bán buồng cao hơn dự kiến. Ba phương pháp bán buồng sau đây có thể tạo ra sự thỏa mãn khác nhau đối với khách.

** Chào bán loại buồng có mức giá từ thấp lên cao*

Phương pháp chào bán loại buồng từ thấp lên cao được sử dụng khi giới thiệu một số loại buồng khác có chất lượng cao hơn và đắt hơn so với buồng khách đã đặt. Khi sử dụng phương pháp bán buồng này, nhân viên lễ tân không lên báo cả giá buồng cho khách mà chỉ nêu điểm mạnh và sự phối hợp của loại buồng đó cho khách.

** Chào bán loại buồng có mức giá từ cao xuống thấp*

Phương pháp chào bán loại buồng từ cao xuống thấp cho khách được sử dụng nhằm hi vọng bán được loại buồng đắt nhất cho khách. Nếu khách không đồng ý thuê loại buồng này thì tiếp tục giới thiệu loại thấp hơn nhưng cần so sánh giữa hai loại buồng đắt nhất và nhì để khách có lựa chọn. Phương pháp này được sử dụng để chào bán cho khách thượng gia, khách hưởng tuần trăng mật và các đối tượng khách có khả năng chi trả cao

** Chào bán đồng thời các loại buồng để khách lựa chọn.*

Phương pháp chào bán đồng thời một số buồng để khách lựa chọn được áp dụng với hy vọng khách có thể thuê loại trung bình. Nhân viên lễ tân khéo léo giới thiệu ba loại buồng có ba mức giá cao, trung bình và thấp cùng một lúc. Thông thường khách sẽ lựa chọn loại buồng có mức giá trung bình. Phương pháp này vẫn thường được sử dụng để chào bán cho đối tượng khách gia đình.

2.1.2. Các nguồn đặt buồng

2.1.2.1. Nguồn khách trực tiếp đặt buồng với khách sạn

Là nguồn khách trực tiếp đặt buồng tại khách sạn mà không qua một tổ chức đặt buồng trung gian nào. Nguồn khách này thường là khách lẻ, khách

của các công ty và các đoàn khách lớn trực tiếp gọi điện, gửi thư viết tay hoặc thư điện tử để đặt buồng tại khách sạn.

2.1.2.2. Nguồn khách đặt buồng thông qua các tổ chức đặt buồng trung gian

Nguồn khách từ các đại lý du lịch và các hãng lữ hành

Các đại lý và khách hãng lữ hành đã mang lại cho khách sạn một nguồn khách lớn.

Hoạt động chính của các đại lý du lịch và hãng lữ hành là nhận các hợp đồng đặt buồng của các cá nhân, tổ chức và tổ chức các kỳ nghỉ trọn gói cho khách bao gồm đi lại và nghỉ ngơi. Các tổ chức trung gian này hoặc có thể thuê buồng của khách sạn để tổ chức chương trình du lịch cho khách hoặc có thể giới thiệu khách cho khách sạn để hưởng hoa hồng. Ngoài ra, một số hãng lữ hành còn mua trọn gói một khối lượng buồng của khách sạn và bán cho khách.

Nguồn khách đoàn, khách đi theo chương trình du lịch

Là nguồn khách của các tổ chức doanh nghiệp, xí nghiệp, trường học...tổ chức tham quan, nghỉ mát cho cán bộ, công nhân viên hàng năm. Khách sạn có thể ký được những hợp đồng đặt buồng lớn có các điều khoản ăn ở cụ thể với các tổ chức trên. Đối tượng khách này thường đến và đi cùng ngày, đặt buồng cùng loại và mang lại cho khách sạn một nguồn thu lớn.

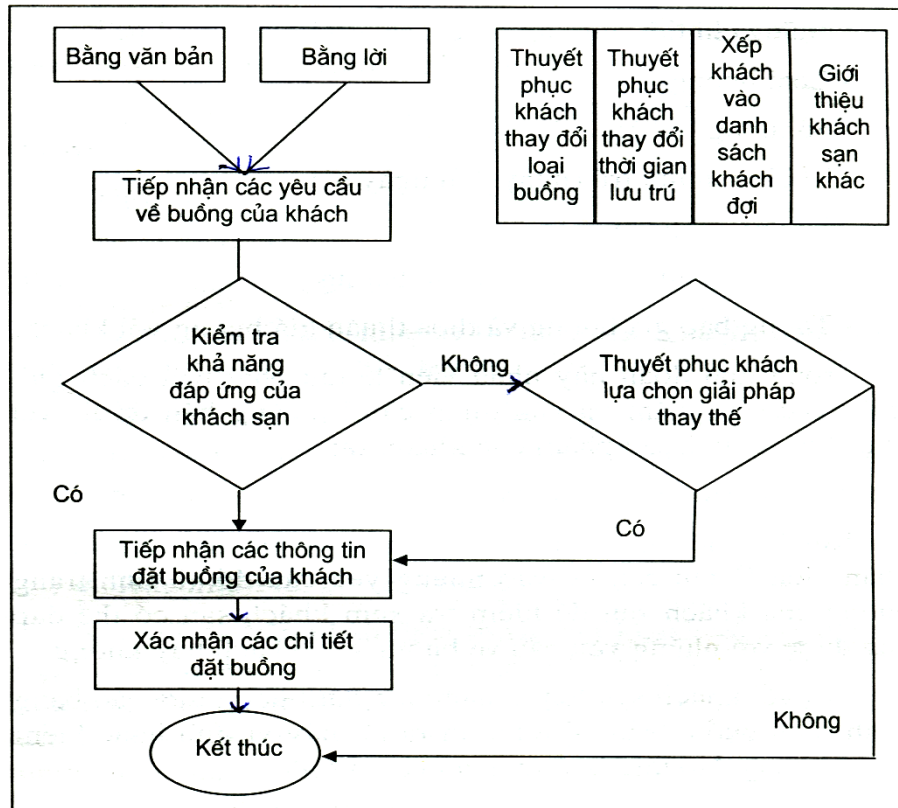
Ngoài ra, còn có các nguồn khách khác như: nguồn khách từ các cơ quan, xí nghiệp, công ty...; nguồn khách từ các hãng hàng không; nguồn khách từ các hội nghị, hội thảo và các tổ chức xã hội; nguồn khách từ các trung tâm đặt buồng của tập đoàn khách sạn; nguồn khách từ các đại lý đặt buồng của các khách sạn; nguồn khách từ các văn phòng thông tin du lịch địa phương.

2.1.3. Quản trị nghiệp vụ nhận đặt buồng

Nhận đặt buồng khách sạn là việc thỏa thuận giữa khách với khách sạn để khách có sẵn buồng ở và các tiện nghi khác tại khách sạn vào một thời điểm nào đó trong tương lai. Thông qua hoạt động nhận đặt buồng trước, khách sạn sẽ tạo được ấn tượng đầu tiên đối với khách hàng, đảm bảo bán được sản phẩm dịch vụ của khách sạn và đồng thời cũng cung cấp thông tin quản trị cho các bộ phận khác, làm tăng tính chủ động cho khách sạn trong quá trình phục vụ khách. Nhờ các thông tin đặt trước này, bộ phận lễ tân cũng sẽ xác định được vào một thời điểm nào đó trong tương lai, khách sạn đã bán được bao nhiêu

buồng, bao nhiêu buồng còn trống, nhờ đó có biện pháp quảng cáo, thúc đẩy việc bán buồng nhằm tối đa hóa công suất buồng khách sạn

*** Quy trình chung**



Sơ đồ 2.1. Quy trình tiếp nhận yêu cầu đặt buồng

Bước 1: Tiếp nhận các yêu cầu đặt buồng cơ bản của khách

Nhân viên cần lấy các thông tin sau:

- Loại buồng
- Số lượng buồng
- Thời gian lưu trú (ngày đến, ngày đi)
- Số lượng khách
- Các yêu cầu đặc biệt khác về buồng
- Thông báo giá buồng và thỏa thuận giá buồng với khách

Bước 2: Kiểm tra khả năng đáp ứng của khách sạn

- Với khách sạn lớn: dựa vào tình trạng buồng trên máy vi tính.

- Với khách sạn nhỏ: dựa vào các loại sổ sách đặt buồng: lịch buồng, sổ đặt buồng, sơ đồ tình trạng buồng.

* Nếu khách sạn đáp ứng được yêu cầu, nhân viên thực hiện bước tiếp theo (bước 3).

* Nếu khách sạn không đáp ứng được yêu cầu: thuyết phục khách lựa chọn các giải pháp thay thế:

Thay đổi loại buồng

Thay đổi thời gian lưu trú

Xếp khách vào danh sách khách đợi

Giới thiệu khách sạn khác

Sau khi thuyết phục khách lựa chọn, nếu khách đồng ý với một trong ba phương án đầu, nhân viên thực hiện bước tiếp theo (bước 3)

Bước 3: Tiếp nhận các thông tin đặt buồng chi tiết của khách

- Tên khách đặt buồng, tên cơ quan, địa chỉ cơ quan, số điện thoại, fax của khách đặt buồng.

- Tên khách lưu trú hoặc danh sách khách (nếu là khách đoàn).

- Thỏa thuận lại giá buồng với khách.

- Đặt buồng đảm bảo hay không đảm bảo.

- Hình thức (trách nhiệm thanh toán): xác định các khoản khách thanh toán hay cơ quan thanh toán.

- Các yêu cầu đặc biệt khác như: xe đón tại sân bay, đặt tiệc, hội nghị, thuê phiên dịch, thư ký...

- Thông báo với khách về thời gian và quy định hủy đặt buồng của khách sạn.

Bước 4: Xác nhận lại các chi tiết đặt buồng

- Các thông tin cá nhân

- Các thông tin về yêu cầu của khách

- Các thông tin về trách nhiệm thanh toán

Bước 5: Kết thúc



- Chào khách, cảm ơn khách đã lựa chọn Khách sạn
- Khẳng định đặt buồng
- Hoàn thiện và bảo quản các thông tin về đặt buồng
- Xử lý các thông tin về đặt buồng để chuẩn bị đón khách
- Thực hiện sửa đổi hoặc hủy đặt buồng (nếu có)

2.2.ĐĂNG KÝ KHÁCH SẠN

2.2.1. Khái quát chung về đăng ký khách sạn

Đăng ký khách sạn là quá trình chuẩn bị hồ sơ đăng ký buồng của khách sạn và chào đón khách, khi khách tới khách sạn, là công việc thường được thực hiện ngay khi khách đến khách sạn. Trong giai đoạn này, nhân viên lễ tân sẽ giúp khách thực hiện một số thủ tục để khai báo việc lưu trú của họ với khách sạn, với cơ quan chức năng tại địa phương và nhận buồng để nghỉ.

Để thực hiện thủ tục trên, nhân viên lễ tân cần thực hiện những công việc chính như sau:

- Phối hợp các bộ phận khác tổ chức đón tiếp và tạo cho khách ấn tượng ban đầu tốt đẹp ngay khi họ đến khách sạn
- Thỏa thuận với khách các vấn đề liên quan đến yêu cầu thuê buồng của họ.
- Giúp đỡ khách kê khai các thông tin theo yêu cầu quản trị nhân khẩu tạm trú của khách sạn và các cơ quan chức năng.
- Thông báo và phối hợp với các bộ phận liên quan trong việc bàn giao buồng đã thỏa thuận cho khách sử dụng và cung cấp các dịch vụ theo yêu cầu của khách.
- Cập nhật thông tin để bắt đầu theo dõi chi phí dịch vụ mà khách sử dụng

2.2.2. Quản trị các hoạt động của bộ phận lễ tân trước khi khách đến

Mong muốn của khách khi đến khách sạn là nhanh chóng hoàn tất các thủ tục nhận buồng để nghỉ ngơi sau chặng đường du lịch mệt mỏi. Để thực hiện thủ tục đăng ký khách sạn nhanh chóng nhưng vẫn đảm bảo đầy đủ và chính xác, đáp ứng tốt điều khách mong muốn, nhân viên lễ tân cần phải thực hiện các hoạt động chuẩn bị.

2.2.2.1. Vệ sinh

* Vệ sinh cá nhân:

Mỗi nhân viên phải bắt đầu ca làm việc ngay từ trước khi họ bước chân vào khu vực làm việc. Vệ sinh cá nhân sạch sẽ trước khi bắt tay vào công việc là một trong những yêu cầu bắt buộc đối với nhân viên lễ tân. Mỗi người cần luôn chuẩn bị cho mình vẻ bề ngoài gọn gàng, sạch sẽ từ trang phục đến kiểu tóc, trang điểm... Vì diện mạo bên ngoài của họ phần nào phản ánh hình ảnh của khách sạn và chuẩn mực các dịch vụ mà nó cung cấp. Vệ sinh cá nhân không những phục vụ tốt công việc mà còn tốt ngay cho chính bản thân mỗi người.

* Vệ sinh khu làm việc

Vệ sinh quầy lễ tân là một trong những điểm quan trọng góp phần tạo nên ấn tượng ban đầu tốt đẹp của khách về khách sạn. Nhân viên lễ tân cần chú ý những việc sau:

- Kiểm tra và tiến hành vệ sinh mặt quầy lễ tân cùng các trang thiết bị làm việc của bộ phận ngay sau khi nhận giao ca.

- Bài trí quầy lễ tân gọn, sạch và hợp lý để thuận tiện trong làm việc đồng thời tạo hình ảnh đẹp về tính chuyên nghiệp và chất lượng phục vụ của khách sạn

- Sắp xếp các trang thiết bị, tài liệu hỗ trợ cần thiết cho ca làm việc sao cho đủ dùng, đúng vị trí quy định

* Vệ sinh và bài trí khu vực lễ tân

Ngoài nơi làm việc nhân viên lễ tân còn có nhiệm vụ phối hợp với các bộ phận khác đảm bảo cách bài trí không gian, ánh sáng, nhiệt độ... tại khu vực sảnh đón tiếp để tạo ra bầu không khí ấm cúng, thân mật và quang cảnh dễ chịu cho khách ngay từ khi họ đặt chân vào khách sạn.

2.2.2.2. Xác định tình trạng buồng và dự kiến phân buồng cho khách

* Xác định tình trạng buồng

Xác định tình trạng đặt buồng chính xác cho phép nhân viên lễ tân bố trí buồng cho khách nhanh chóng và hợp lý

Một số tiêu chí cơ bản về tình trạng buồng trong khách sạn:

- Buồng trống (V)



- Phòng có khách ở (O)
- Phòng trống nhưng chưa dọn (VD)
- Phòng trống đã được dọn sạch để đón khách (VC)
- Phòng trống đã được dọn sạch và sẵn sàng đón khách (VCI).
- Phòng hỏng, không sử dụng được (O.O.O)

Thông thường, bộ phận buồng sẽ thông báo cho nhân viên lễ tân về tình trạng buồng thông qua các báo cáo tình trạng buồng hoặc các phương tiện giao tiếp khách như điện thoại... Ngoài ra, có thể dựa vào bảng theo dõi tình trạng buồng (đối với các khách sạn chưa được vi tính hóa) hoặc dựa vào giao diện tình trạng buồng trên máy tính

** Dự kiến phân buồng cho khách*

Việc bố trí buồng được tiến hành trên bốn yếu tố: Thông tin đặt buồng của khách, mong đợi thực tế của khách, tình trạng buồng thực tế của khách sạn và những mong đợi của khách sạn. Công việc này cần được thực hiện sớm và thường là tám giờ đồng hồ trước khi khách đến để tiện cho việc chuẩn bị khác

Khi dự kiến bố trí buồng cho khách, cần xem xét những yêu cầu đặc biệt của khách để xếp cho phù hợp. Dự kiến xếp cho khách phải thỏa mãn càng nhiều càng tốt mong đợi của khách nhưng đồng thời cũng tạo điều kiện thuận lợi cho việc phục vụ và mang lại hiệu quả kinh doanh cho khách sạn.

2.2.2.3. Chuẩn bị trước hồ sơ đăng ký khách sạn

Đối với khách đã đặt buồng, nhân viên lễ tân cần chuẩn bị trước hồ sơ đăng ký khách sạn cho họ. Công việc này có tác dụng:

- Tạo tiền đề thực hiện chính xác và nhanh gọn thủ tục đăng ký cho khách;
- Rút ngắn thời gian chờ đợi làm thủ tục của khách, góp phần mang lại cho khách sự hài lòng và ấn tượng tốt đẹp về tính chuyên nghiệp, chu đáo của khách sạn;
- Tạo cho nhân viên lễ tân tâm lý sẵn sàng, chủ động và tự tin trong phục vụ và giao tiếp với khách;

- Giúp nhân viên có thêm nhiều thời gian để giao tiếp, trò chuyện với khách từ đó hiểu thêm về tâm lý, mong muốn của khách và tạo mối quan hệ thân thiện với họ.

** Nội dung của hồ sơ đăng ký khách sạn*

- Phiếu đăng ký khách sạn và phiếu khai báo tạm trú;
- Bản sao các văn bản khẳng định đặt buồng hoặc phiếu đặt buồng;
- Các phiếu dịch vụ miễn phí (nếu có);
- Thư chào mừng khách của khách sạn;
- Thẻ chìa khóa và chìa khóa buồng.

2.2.2.4. Chuẩn bị nghi thức đón tiếp khách

Việc tổ chức đón tiếp khách là việc khá cần thiết và quan trọng, thể hiện sự trân trọng khách, đồng thời tạo sự gắn bó thân thiết giữa khách với khách sạn.

** Đối với khách bình thường:* Nhân viên vận chuyển hành lý đón khách tại cửa xe và đưa khách tới quầy lễ tân.

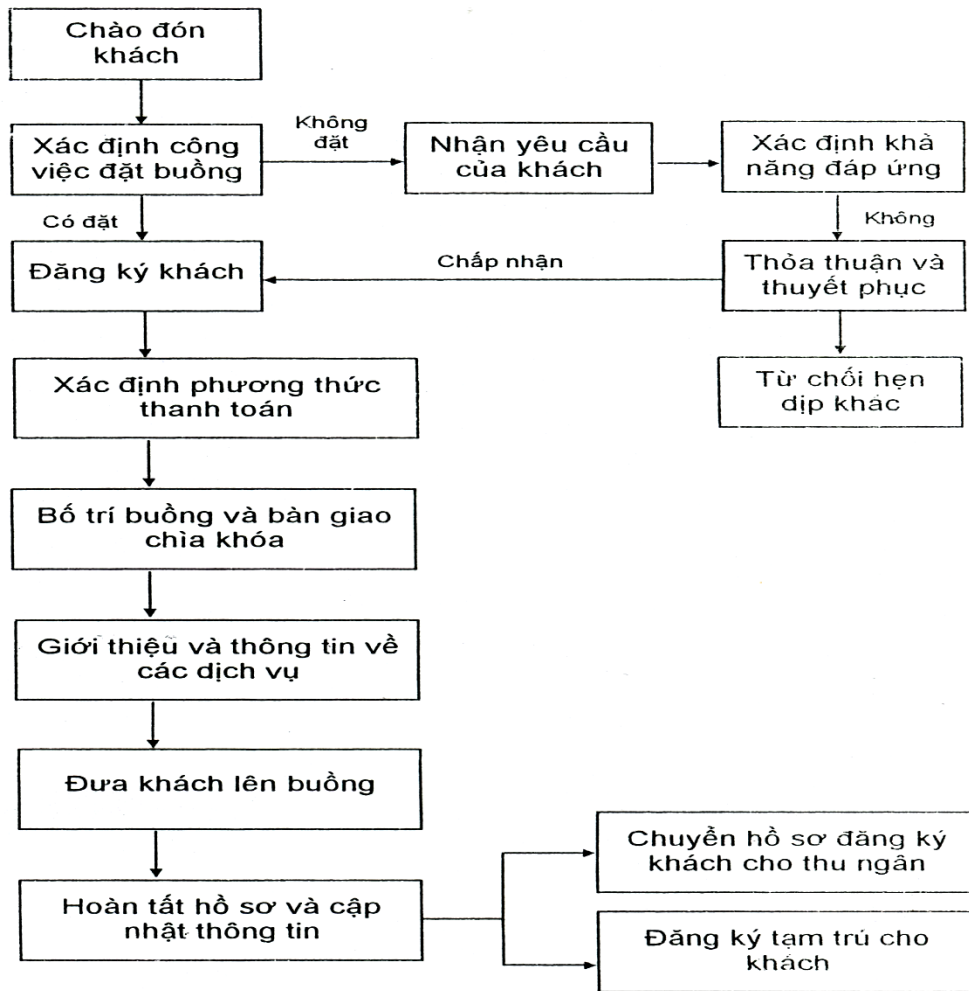
** Đối với khách quan trọng (VIP):* Gồm các nguyên thủ quốc gia, các tổng giám đốc các công ty lớn, các ngôi sao màn bạc... Tùy mức độ quan trọng của khách mà chuẩn bị các nghi lễ đón khách. Tùy theo mức độ quan trọng của khách, lãnh đạo các cấp của khách sạn cũng có mặt và tham gia vào quá trình đón tiếp các đối tượng khách trên. Khách sạn có thể treo khẩu hiệu chào mừng, chuẩn bị cho khách các dịch vụ đặc biệt hoặc miễn phí chi phí dịch vụ cho khách..

** Khách đoàn, khách theo chương trình du lịch:* Trong một số trường hợp, nhân viên khách sạn sẽ ra sân bay đón khách. Đoàn sẽ được lãnh đạo và nhân viên lễ tân, nhân viên quan hệ khách hàng chào đón tại cửa xe và đưa đến khu vực dành cho khách đoàn làm thủ tục đăng ký khách sạn.

Ngoài các vấn đề kỹ thuật, nhân viên lễ tân còn cần chú ý đến các vấn đề về tôn giáo và văn hóa dân tộc của khách, tránh những điều cấm kỵ của khách.

2.2.3. Quản trị nghiệp vụ đăng ký khách

Quy trình chung



Sơ đồ 2.2. Quy trình đăng ký khách sạn

Bước 1: Chào đón khách

Bước 2: Xác định công việc đặt buồng

Có đặt trước:

Bước 3: Đăng ký khách

Bước 4: Xác định phương thức thanh toán

Bước 5: Bố trí buồng, giao chìa khóa

Bước 6: Giới thiệu các thông tin, dịch vụ

Bước 7: Hướng dẫn khách lên buồng

Bước 8: Hoàn tất hồ sơ

Bước 9: Chuyển hồ sơ cho thu ngân, đăng ký tạm trú cho khách

Chưa đặt trước:- Nhận yêu cầu của khách

- Kiểm tra khả năng đáp ứng



+ Có khả năng: Thực hiện tiếp bước 3

+ Không có khả năng: Thỏa thuận và thuyết phục khách. Nếu khách đồng ý, thực hiện tiếp bước 3. Nếu khách không đồng ý, từ chối hẹn dịp khác.

2.2.3.1. Đăng ký khách sạn cho các đối tượng khách.

a. Đăng ký khách sạn cho khách lẻ

* Đăng ký khách sạn cho khách lẻ đã có đặt buồng trước

- Chào đón và gợi ý giúp đỡ khách.

- Hỏi xem khách đã đặt buồng chưa.

- Hỏi tên khách và một số chi tiết đặt buồng.

- Căn cứ vào các thông tin từ khách tìm hồ sơ đăng ký Khách sạn đã chuẩn bị trước.

- Xác nhận lại với khách các thông tin đã có

- Hoàn thành hồ sơ đăng ký khách sạn bằng cách:

Mượn giấy tờ tùy thân của khách (chứng minh thư hoặc hộ chiếu...)

Hỏi khách để lấy thông tin

Khai báo tạm trú cho khách

- Xác nhận về trách nhiệm thanh toán và phương thức thanh toán:

Thanh toán bằng tiền mặt hoặc séc du lịch: khéo léo yêu cầu khách đặt cọc theo quy định của khách sạn (đối với khách đã đặt buồng không đảm bảo)

Thẻ tín dụng: mượn thẻ của khách để kiểm tra. Ghi lại loại thẻ, số thẻ, thời hạn của thẻ và tên chủ sở hữu, mã số chấp nhận của ngân hàng thanh toán thẻ.

Thông qua cơ quan, tổ chức: đối chiếu các văn bản thoả thuận giữa cơ quan, tổ chức đó với khách sạn, xác nhận tên cơ quan, các thông tin chính xác về số tài khoản, tên ngân hàng mở tài khoản.

- Xác định tình trạng buồng và bố trí buồng cho khách

- Báo cho bộ phận buồng chuẩn bị đón khách.

- Chuyển phiếu cho khách kiểm tra lại các thông tin và ký tên.

- Thông báo số buồng và trao chìa khoá buồng, thẻ chìa khoá cho khách.



- Giao các phiếu dịch vụ miễn phí cho khách và giới thiệu các dịch vụ của khách sạn.

- Báo cho nhân viên vận chuyển hành lý và giới thiệu với khách nhân viên vận chuyển hành lý đưa khách về buồng.

- Chúc khách nghỉ ngơi vui vẻ.

- Hoàn thiện hồ sơ đăng ký khách sạn: cập nhật các thông tin vào máy vi tính hoặc vào sổ check in...

* Đăng ký khách sạn cho khách lẻ chưa có đặt buồng trước (Walk-in guest hoặc Chance booking)

- Chào đón khách và gợi ý giúp đỡ

- Xác định tình trạng đặt buồng của khách

- Giới thiệu các loại buồng để khách lựa chọn

- Tiếp nhận yêu cầu thuê buồng của khách bao gồm:

Loại buồng

Số lượng buồng và số lượng khách

Thời gian lưu trú

Yêu cầu đặc biệt về loại buồng và tiện nghi

- Kiểm tra khả năng đáp ứng buồng:

Đáp ứng được: Làm thủ tục đăng ký cho khách

Không đáp ứng được: Thuyết phục khách lựa chọn giải pháp thay thế.

- Thông báo khả năng đáp ứng của khách sạn và thoả thuận giá buồng với khách.

- Hoàn thiện hồ sơ đăng ký khách sạn:

Mượn giấy tờ tùy thân của khách (chứng minh thư, hộ chiếu...)

Hỏi khách để lấy thông tin

Khai báo tạm trú cho khách

- Thoả thuận với khách về phương thức thanh toán và bảo đảm thanh toán (tiền đặt cọc, trả trước, hình thức bảo đảm).



- Xác định tình trạng buồng và bố trí buồng cho khách
- Báo cho bộ phận buồng chuẩn bị đón khách.
- Chuyển phiếu đăng ký khách sạn để khách kiểm tra lại các thông tin và ký tên.
- Thông báo số buồng và trao chìa khóa buồng, thẻ chìa khóa cho khách.
- Giao các phiếu dịch vụ miễn phí cho khách và giới thiệu các dịch vụ của khách sạn.
- Báo cho nhân viên vận chuyển hành lý và giới thiệu với khách nhân viên vận chuyển hành lý đưa khách về buồng.
- Chúc khách nghỉ ngơi vui vẻ.

Hoàn thiện hồ sơ đăng ký khách sạn: đóng dấu “khách vắng lai – WALK IN” lên phiếu đăng ký khách sạn, cập nhật các thông tin vào máy vi tính hoặc vào sổ Check in...

b. Đăng ký khách sạn cho khách đoàn/tour

- * Đăng ký khách sạn cho khách đoàn đã có đặt buồng trước

Trưởng bộ phận lễ tân, nhân viên quan hệ khách hàng chào đón khách tại sân trước của khách sạn, đưa khách thẳng đến khu vực đăng ký đã chuẩn bị.

- Chào đón khách đã đến với khách sạn và mời cả đoàn tạm nghỉ ngơi, uống nước.

- Mời trưởng đoàn đến quầy lễ tân để làm thủ tục cho cả đoàn:

+ Xác nhận lại mọi chi tiết đặt buồng của cả đoàn, danh sách đoàn. Nếu có thay đổi phải nhanh chóng nắm bắt cụ thể.

+ Xác định chính xác trách nhiệm thanh toán và phương thức thanh toán. Thu phiếu báo khách của công ty lữ hành, du lịch (nếu có).

- + Nhờ trưởng đoàn thu giấy tờ tùy thân của các thành viên.

+ Phối hợp với trưởng đoàn để bố trí buồng cho các khách. Đối với những đoàn đã có dự định trước thì việc sắp xếp buồng đã được thỏa thuận và thực hiện từ đêm hôm trước. Điều này không những có lợi cho nhân viên lễ tân mà còn giúp bộ phận buồng chủ động trong việc bố trí lao động và chuẩn bị buồng theo đúng các yêu cầu của đoàn.



- Chuyển phiếu đăng ký khách sạn đã chuẩn bị cho từng khách điền và ký xác nhận hoặc lập danh sách đăng ký khách sạn chung cho cả đoàn. Có thể yêu cầu từng khách ký vào danh sách này hoặc trưởng đoàn ký đại diện. Các chi tiết cụ thể khác sẽ được điền vào danh sách sau khi khách đã về buồng.

- Nhờ trưởng đoàn giao chìa khóa và thẻ chìa khóa cho các thành viên trong đoàn.

- Lưu ý trưởng đoàn nếu có sự thay đổi về buồng phải báo ngay cho lễ tân.

- Chúc cả đoàn nghỉ ngơi vui vẻ.

- Kết hợp với nhân viên vận chuyển hành lý đưa khách về buồng.

- Kiểm tra và hoàn thiện hồ sơ đăng ký khách sạn: cập nhật các thông tin vào máy vi tính, chuyển hồ sơ đăng ký cho nhân viên thu ngân

* Đăng ký khách sạn cho khách đoàn chưa có đặt buồng trước

Thông thường khi làm thủ tục đăng ký cho khách đoàn hầu hết đã có đặt buồng trước. Tuy nhiên với những đoàn nhỏ, có thể chưa đặt trước.

Nhân viên vẫn tuân thủ theo quy trình đăng ký cho khách chưa có đặt buồng trước

- Chào mừng và tiếp nhận yêu cầu của khách.

- Kiểm tra khả năng đáp ứng của khách sạn.

- Thỏa thuận giá thuê buồng.

- Nếu có thể cho khách thuê buồng thì mời trưởng đoàn đến quầy lễ tân để làm thủ tục cho cả đoàn, các thành viên khác tạm ngồi nghỉ.

- Thống nhất các chi tiết với trưởng đoàn như: loại buồng, số lượng buồng, tổng số khách, danh sách đoàn, ...

- Xác định chính xác trách nhiệm thanh toán và phương thức thanh toán. Nếu cần, có thể liên hệ các cơ quan, tổ chức trung gian để xác nhận các chi tiết thanh toán của đoàn. Trường hợp khách được cơ quan thanh toán một phần hoặc toàn bộ chi phí thì cần liên hệ và yêu cầu các cơ quan đó khẳng định bằng văn bản hợp lệ, có dấu xác nhận của cơ quan...

- Nhờ trưởng đoàn thu giấy tờ tùy thân của các thành viên.

- Phối hợp với trưởng đoàn để bố trí buồng cho các khách.

- Làm thủ tục đăng ký khách sạn như đối với khách đã đặt buồng.

c. Đăng ký khách sạn cho khách quan trọng

Nhân viên bộ phận quan hệ khách hàng và người phụ trách bộ phận lễ tân đợi và chào đón khách ngoài cửa khách sạn.

- Nhân viên quan hệ khách hàng và nhân viên vận chuyển đưa khách về buồng đồng thời giới thiệu các dịch vụ cho khách khi đưa khách về buồng.

- Mượn giấy tờ tùy thân của khách để hoàn thành hồ sơ đăng ký khách sạn và chuyển phiếu đăng ký cho khách ký.

- Giao chìa khoá buồng, thẻ chìa khoá và các phiếu dịch vụ miễn phí cho khách.

- Chúc khách nghỉ ngơi vui vẻ.

- Hoàn thiện hồ sơ đăng ký khách sạn: cập nhật các thông tin vào máy vi tính, chuyển hồ sơ đăng ký cho nhân viên thu ngân.

2.3. PHỤC VỤ KHÁCH LƯU TRÚ

2.3.1. Các hoạt động phục vụ khách lưu trú của bộ phận lễ tân

2.3.1.1. Vai trò của bộ phận lễ tân trong giai đoạn khách lưu trú

Khi khách nhận và về nghỉ trong buồng của mình, họ vẫn có thể tiếp tục liên hệ với bộ phận lễ tân để nhờ giúp đỡ hoặc chỉ đơn giản là trò chuyện trong lúc rảnh rỗi. Nhân viên lễ tân luôn cần giao tiếp với khách để thông qua đó cung cấp cho họ những thông tin hoặc dịch vụ mà họ cần.

Giai đoạn khách lưu trú tại khách sạn thường kéo dài hơn các giai đoạn khác và cũng là khoảng thời gian để khách thực hiện tiêu dùng các dịch vụ của khách sạn. Do đó, giai đoạn này có vai trò quan trọng góp phần nâng cao doanh thu của khách sạn và duy trì những ấn tượng tốt khách đã có hoặc xóa bỏ các định kiến của họ về khách sạn.

Bộ phận lễ tân có vai trò quan trọng cùng phối hợp với các bộ phận khác trong giai đoạn phục vụ khách trong thời gian lưu trú tại khách sạn. Nhiệm vụ chính của bộ phận lễ tân trong giai đoạn này là phối hợp với các bộ phận khác để cung cấp thông tin, các dịch vụ, các trang thiết bị phụ trợ đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng một cách chính xác, kịp thời nhằm tối đa hóa mức độ hài lòng của khách.



2.3.1.2. Một số dịch vụ cơ bản

* Dịch vụ điện thoại

Trong thời gian lưu trú, khách sử dụng dịch vụ điện thoại của khách sạn rất nhiều vì vậy dịch vụ này đóng vai trò quan trọng trong việc phục vụ khách.

Hai công việc chủ yếu của nhân viên lễ tân đối với loại dịch vụ này là tiếp nhận các cuộc gọi đến cho khách; giúp khách thực hiện cuộc gọi và theo dõi, tính cước các cuộc gọi mà khách gọi ra ngoài khách sạn. Yêu cầu chung đặt ra cho mọi nhân viên khách sạn, trong đó có các nhân viên lễ tân và nhân viên tổng đài điện thoại là phải biết sử dụng điện thoại có hiệu quả

* Nhận và chuyển tin nhắn, thư từ, bưu phẩm, bưu kiện, fax cho khách

Các tin nhắn, fax, bưu phẩm được ví như là thức ăn dễ bị ôi thiu phải được chú ý ưu tiên và chuyển cho khách ngay khi có thể. Nếu có bưu phẩm là đồ ăn hoặc các đồ dễ bị hỏng do thời tiết thì phải có chế độ bảo quản thích hợp.

Phải xác định rõ và ghi lại thời gian nhận thư từ, tin nhắn, bưu phẩm, fax để tránh các trường hợp khách đổ lỗi cho khách sạn làm chậm trễ, ảnh hưởng đến công việc của họ.

Kiểm tra thông tin về khách khi khách gửi thư từ, tin nhắn, bưu phẩm, fax và ký nợ.

* Báo thức khách

Ở khách sạn vi tính hóa, hệ thống tổng đài điện thoại và điện thoại của các buồng được nối với máy tính. Để báo thức khách, nhân viên lễ tân cần thao tác trên thiết bị tổng đài hoặc máy tính để cài đặt các lệnh cho hệ thống báo thức tự động. Nhân viên lễ tân cần nắm được các thông số như số điện thoại của buồng khách, giờ cần báo thức phải nhập vào máy. Tùy vào yêu cầu của khách, nhân viên lễ tân có thể cài đặt thêm cuộc điện thoại báo thức nhắc lại sau đó một thời gian nhất định thường là 5 phút để đảm bảo khách đã thực sự thức giấc.

Với khách sạn chưa được vi tính hóa, nhân viên lễ tân có thể gọi điện thoại trực tiếp lên buồng khách thực hiện báo thức khách.

* Chuyển buồng



Trong thời gian lưu trú, nhiều khách không hài lòng về buồng mình đang ở vì một số lý do nhất định và yêu cầu được chuyển sang buồng khác. Khách thường có những lý do chuyển buồng như sau:

- Hướng buồng không đẹp, buồng hẹp, không đủ tiện nghi theo thỏa thuận hoặc một số tiện nghi trong buồng hỏng hay hoạt động không tốt;
- Buồng quá ồn;
- Buồng có côn trùng hoặc vệ sinh không đảm bảo;
- Khách cảm giác không an toàn.

Khi khách yêu cầu chuyển buồng, nhân viên lễ tân cần phải tìm hiểu rõ nguyên nhân xem có thể khắc phục được không, thuyết phục khách rồi mới chuyển buồng cho khách.

** Giao nhận và bảo quản chìa khóa buồng của khách*

Hiện nay các khách sạn vừa, nhỏ và một số khách sạn lớn vẫn sử dụng hệ thống chìa khóa kim loại. Việc bảo mật thông tin số buồng và các vấn đề an ninh liên quan đến chìa khóa loại này cũng là điều khách sạn cần quan tâm thường xuyên.

Với khách sạn sử dụng chìa khóa điện tử. Loại chìa khóa này đã được mã hóa bởi một thiết bị đặc biệt tại quầy lễ tân sao cho các ổ khóa điện tử trên cửa buồng có thể đọc và hiểu các thông tin đã mã hóa đó.

** Cung cấp thông tin theo yêu cầu của khách*

Một trong những chức năng quan trọng mà bộ phận lễ tân phải thực hiện là đóng vai trò trung tâm thông tin đối với khách. Nhiệm vụ không thể thiếu của mỗi nhân viên lễ tân là phải thường xuyên cập nhật thông tin và sẵn sàng cung cấp theo yêu cầu của khách một cách chính xác.

** Tổ chức tham quan du lịch cho khách*

Trong thời gian lưu trú tại khách sạn, khách có thể phát sinh nhu cầu tham quan du lịch. Nếu khách muốn đi du lịch tới khu vực xa khách sạn, phải chọn cho khách các hãng du lịch có uy tín, hướng dẫn viên có kinh nghiệm, lịch sự và giỏi ngoại ngữ. Muốn vậy, nhân viên lễ tân phải có một số hiểu biết nhất định về các tuyến, điểm du lịch của địa phương và đất nước mình, có mối quan hệ và thông tin về một số công ty du lịch, lữ hành để cộng tác làm việc.



** Dịch vụ vận chuyển*

Trong thời gian lưu trú tại khách sạn, một số khách có nhu cầu thuê xe ô tô, xe máy,... cho các mục đích riêng của mình. Đáp ứng tốt nhu cầu thuê xe của khách cũng đồng nghĩa với việc mở rộng chủng loại dịch vụ và tăng hiệu quả hoạt động của khách sạn. Muốn vậy, bộ phận phục vụ cần phải có danh sách các hãng xe, các cửa hàng cho thuê xe có độ tin cậy cao về chất lượng xe.

** Đặt chỗ nhà hàng giúp khách*

Nếu khách có nhu cầu ăn uống ở các nhà hàng trong thành phố hoặc xung quanh địa bàn khách sạn, nhân viên lễ tân cần chọn những nhà hàng có chất lượng phục vụ tốt, thức ăn ngon, vệ sinh, giá cả phải chăng để giới thiệu và giúp khách đặt chỗ trước. Bộ phận lễ tân cần có danh sách các nhà hàng có độ tin cậy cao về chất lượng phục vụ và các món ăn đa dạng để kịp thời đáp ứng nhu cầu của khách.

** Mua và gửi hàng giúp khách*

Muốn thực hiện tốt nhiệm vụ này, nhân viên lễ tân cần phải có những địa chỉ bán hàng tin cậy, chất lượng cao và giá cả phải chăng để phục vụ có hiệu quả yêu cầu mua hàng của khách. Đối với khách nước ngoài, nhân viên lễ tân cần nắm được thủ tục của hải quan Việt Nam để tư vấn cho khách các loại hàng hóa có thể mua và mang ra nước ngoài.

Đối với việc gửi hàng cho khách: Nhân viên lễ tân cần nắm được các thông tin của khách như: tên khách và số buồng gửi; loại hàng hóa và số lượng hàng khách cần gửi đi; địa điểm sẽ gửi hàng đến và người nhận hàng...

** Đặt buồng ở khách sạn khác giúp khách*

Một số khách đang lưu trú tại khách sạn có thể nhờ nhân viên lễ tân đặt buồng ở khách sạn khác cho chuyển đi tiếp theo. Khi nhận được yêu cầu đặt buồng của khách nhân viên lễ tân cần đề nghị khách cung cấp thông tin như khi tiếp nhận đặt buồng của khách.

** Dịch vụ mua vé giúp khách*

Khi nhận được yêu cầu của khách, nhân viên lễ tân cần nhanh chóng ghi đầy đủ thông tin vào sổ hoặc các công cụ tương đương khác của khách sạn. Đối

với yêu cầu đặt mua vé máy bay khách sạn có thể sử dụng phiếu yêu cầu dịch vụ vé máy bay.

2.3.2. Tiếp nhận và giải quyết phàn nàn.

2.3.2.1. Tầm quan trọng của việc giải quyết phàn nàn

Khách kêu ca phàn nàn là cơ hội tốt để nhân viên lễ tân biết được mọi suy nghĩ của khách đồng thời qua đó rút kinh nghiệm phục vụ khách tốt hơn.

Phải chứng tỏ cho khách biết rằng mọi kêu ca phàn nàn của khách đều được trân trọng và nghiêm tiếp.

Sẽ rất bất lợi cho khách sạn nếu khách đã trả buồng, rồi khách sạn mà chưa nói ra hết sự bức mình. Khách sẽ kêu ca phàn nàn với bạn bè người thân và chính điều này sẽ ảnh hưởng xấu tới nguồn khách tương lai của khách sạn.

Nhân viên lễ tân làm tốt công tác thăm dò ý kiến khách, nắm được tâm tư của khách và giải quyết nhanh chóng các phàn nàn của khách nhằm tối đa hóa mức độ hài lòng của khách.

Nếu chậm trễ trong việc giải quyết kêu ca phàn nàn của khách hoặc thờ ơ trước sự bức mình của khách sẽ mang lại hậu quả khôn lường cho khách sạn.

2.3.2.2. Các loại phàn nàn thường gặp

** Nguyên nhân dẫn đến việc phàn nàn của khách.*

- Khi nhân viên:

Không thực hiện tốt công việc nào đó.

Hiểu lầm khách.

Quên không làm một việc gì đó.

Quên không chuyển lời nhắn.

- Khi khách:

Phải chờ đợi.

Bị cung cấp thông tin sai lệch

Không được đáp ứng các yêu cầu như mong muốn.

Cảm thấy mình phải trả món tiền không xứng đáng.



- Và khi: Thiết bị hoặc đồ cung cấp bị vỡ, hỏng hoặc thất lạc.

** Phàn nàn về vấn đề kỹ thuật*

Loại phàn nàn này thường liên quan đến vấn đề máy móc, thiết bị trong buồng ngủ hoặc trong khu vực khách sạn bị trục trặc. Ti vi không hoạt động hay mất màu, điều hòa không khí bị trục trặc,...

Khi khách phàn nàn về vấn đề máy móc, thiết bị, nhân viên lễ tân cần ghi thông tin vào phiếu yêu cầu sửa chữa và bảo trì.

** Phàn nàn về thái độ phục vụ của nhân viên khách sạn*

Trong thời gian lưu trú tại khách sạn khách thường tỏ ra rất khó chịu và phàn nàn về sự vô tình, thờ ơ, lạnh lùng...hoặc thái độ không tốt đối với khách của một số nhân viên khách sạn và khách thường phàn nàn điều đó với nhân viên lễ tân.

** Phàn nàn về chất lượng dịch vụ*

Khách thường phàn nàn về chất lượng dịch vụ của bộ phận trong khách sạn như: bộ phận lễ tân để khách đợi quá lâu khi làm thủ tục đăng ký khách sạn, thanh toán; bộ phận ăn uống phục vụ chậm, không ngon, không đảm bảo vệ sinh, kém chất lượng...

** Phàn nàn bất thường*

Phàn nàn về những vấn đề nằm ngoài tầm giải quyết của nhân viên lễ tân và khách sạn như phàn nàn về thời tiết, môi trường, những vấn đề thuộc về tiện nghi của khách sạn như không có sân quần vợt, bể bơi....

2.3.2.3. Các chỉ dẫn cho việc giải quyết phàn nàn có hiệu quả

Giữ bình tĩnh.

Bày tỏ sự cảm thông với khách.

Tránh tranh luận.

Không bào chữa, giữ thể diện hoặc chỉ xin lỗi.

Không đổ trách nhiệm cho người khác.

2.3.2.4. Giải quyết phàn nàn của khách khó tính

Có những khách hàng cực kỳ khó tính không chấp nhận bất cứ phương án giải quyết nào của khách sạn. Đối với những khách hàng này, nhân viên lễ tân phải hết sức mềm mỏng, nhẹ nhàng thuyết phục và có thể xin ý kiến lãnh đạo đưa ra hướng giải quyết cuối cùng là giảm giá buồng hoặc cho khách được hưởng một số ưu đãi theo quy định của khách sạn.

2.3.2.5. Cách giải quyết phàn nàn

- Tìm cách tách riêng khách.
- Lắng nghe phản ánh của khách.
- Tìm ra những nội dung chính và ghi lại.
- bày tỏ sự cảm thông với khách.
- Xin lỗi khách.
- Cảm ơn khách đã cho biết thắc mắc của mình
- Giải thích những việc có thể làm.
- Thực hiện ngay lập tức.
- Ghi lại hoặc báo cáo theo cách phù hợp.
- Theo dõi để đảm bảo mọi việc đã được tiến hành.
- Kiểm tra lại sự hài lòng của khách

2.3.2.6. Quy trình chung

Bước 1: Tiếp nhận thông tin

- Bình tĩnh lắng nghe, quan tâm. Hỏi tên, số buồng của khách
- Nếu khách quá lớn tiếng, tách khách khỏi đám đông tại quầy, mời khách uống nước để tỏ sự quan tâm và giúp khách trấn tĩnh hơn.
- Không ngắt lời khách, chăm chú lắng nghe những điều khách phàn nàn, có thái độ thông cảm và đứng về phía khách, tránh thái độ im lặng.
- Dù khách có nóng giận nhân viên cũng nên hết sức kiềm chế, tránh bảo thủ, bực tức hay cáu giận với khách.
- Không tranh luận với khách



- Ghi tóm tắt và xác định các điểm cốt lõi của vấn đề, các yêu cầu đặc biệt
- Nên đặt các câu hỏi để khách có cơ hội giải thích rõ sự việc.

Bước 2: Xin lỗi khách một cách lịch sự và chân thành về những bất tiện mà họ gặp phải.

Bước 3. Tìm phương án giải quyết có hiệu quả nhất

- Bình tĩnh và giải thích thực tế về điều đã xảy ra, thành thật và thiện chí khi giải quyết sự việc. Ưu tiên giải quyết phần nản của khách ngay (nếu có thể).
- Giải quyết tức thời nhưng không vượt quá quyền hạn được giao và khả năng của mình. Nếu cần thời gian, phải thông báo với khách thời hạn
- Ghi chép lại sự việc và báo cho người phụ trách
- Nếu ngoài tầm giải quyết của khách sạn báo ngay cho khách, tránh loanh quanh, vòng vo để khách quá hy vọng và chờ đợi.
- Liên hệ các bộ phận liên quan để tìm hiểu nguyên nhân và phối hợp cùng giải quyết. Nếu không giải quyết được thì phải báo cáo xin ý kiến cấp trên.

Bước 4.: Thông báo kết quả

- Liên hệ lại với khách.
- Hứa với khách
- Thăm dò xem khách có hài lòng với kết quả xử lý hay không.
- Cảm ơn khách đã cho khách sạn biết

Bước 5: Giám sát quá trình và rút kinh nghiệm

- Ghi toàn bộ diễn biến giải quyết vào sổ
- Kịp thời giám sát quá trình giải quyết vấn đề (ngay cả khi đã chuyển sự việc cho người khác giải quyết).
- Nhân viên lễ tân nên có kế hoạch đối phó với một số khách phàn nàn do bản chất, mang tính chất gây rối và không bao giờ thỏa mãn với bất cứ biện pháp giải quyết nào của khách sạn.

2.4. TỔNG HỢP THANH TOÁN VÀ LÀM THỦ TỤC TRẢ BUỒNG

2.4.1. Khái quát về công việc thanh toán và phục vụ khách trả buồng

** Khái niệm*

Thanh toán và phục vụ khách trả buồng là công việc được thực hiện vào giai đoạn cuối trong chu trình phục vụ khách khi họ làm thủ tục trả buồng và rời khách sạn, là quá trình tổng hợp những khi chi tiêu của khách trong khi lưu trú tại khách sạn và giúp đỡ khách làm thủ tục trả buồng.

Thực chất công việc thanh toán là thực hiện một số thủ tục để khách thanh toán các chi phí của mình trong thời gian lưu trú và trả lại buồng cho khách sạn. Đây là một công việc liên quan nhiều đến chức năng kế toán, cụ thể là theo dõi, cập nhật các chi phí phát sinh của khách trong thời gian lưu trú sau đó tổng hợp để làm thủ tục thanh toán cho khách.

Trong thời gian lưu trú tại khách sạn, khách có thể sử dụng rất nhiều các dịch vụ khác nhau ngoài dịch vụ buồng ngủ như ăn, uống tại nhà hàng, quầy bar, xông hơi, mát xa, giặt là, điện thoại, đồ uống trên buồng... Khách có thể thanh toán tiền trực tiếp cho thu ngân tại các điểm cung cấp dịch vụ này. Tuy nhiên để tạo điều kiện thuận lợi cho khách, khách sạn thường cho phép khách ký nợ, khi làm thủ tục trả buồng sẽ thanh toán tất cả.

Vì vậy, đây là khó khăn cho nhân viên thu ngân tại các điểm dịch vụ và nhân viên thu ngân tại quầy lễ tân phải có sự phối hợp trong công việc một cách ăn ý, nhanh chóng, chính xác để không bị thu xót tiền của khách khi khách làm thủ tục trả buồng.

** Tầm quan trọng của công việc thanh toán và phục vụ khách trả buồng*

Công việc thanh toán và phục vụ khách trả buồng có vai trò quan trọng trong quá trình phục vụ khách vì:

Nó hoàn tất quá trình phục vụ khách và trực tiếp thu các khoản tiền mà khách phải trả cho các dịch vụ đã sử dụng. Ở các khách sạn lớn thường có một bộ phận thu ngân trực thuộc lễ tân chuyên trách các phần việc liên quan các chi phí, hoá đơn của khách và việc thanh toán của họ. Ở các khách sạn có quy mô nhỏ hơn nhân viên lễ tân thường kiêm luôn cả các công việc thanh toán cho khách.



Nó góp phần tạo ra cho khách một ấn tượng tốt đẹp trước khi rời khách sạn. Từ đó tạo ra ấn tượng tốt đẹp trọn vẹn từ khi đến khách sạn cho đến khi rời khách sạn.

Nó thể hiện chất lượng phục vụ thông qua tính chuyên nghiệp. Để thực hiện thanh toán nhanh chóng và chính xác cho khách đòi hỏi công tác chuẩn bị các thủ tục kế toán phải được thực hiện hết sức chu đáo và cẩn thận.

Để công việc thanh toán và tiễn khách diễn ra trôi chảy, nhanh chóng và hiệu quả, trước hết cần chú ý đến việc tổng hợp chi phí.

2.4.2. Tổng hợp chi phí

a. Khái quát chung

Tổng hợp chi phí thực chất là việc theo dõi, thu thập, cập nhật... các số liệu về các chi phí của khách để làm cơ sở cho việc thanh toán khi họ trả buồng, rời khách sạn. Tổng hợp chi phí đóng vai trò quyết định đối với hiệu quả và chất lượng của công việc thanh toán cho khách. Mục đích của công việc kế toán tổng hợp này là:

- Duy trì và cập nhật thường xuyên các khoản mục theo dõi chi phí dịch vụ mà khách sử dụng tại khách sạn.

- Tạo điều kiện lập hóa đơn tổng hợp và thanh toán đầy đủ, chính xác các chi phí của khách.

- Cung cấp cho những người quản lý một số thông tin tài chính một cách chính xác và cập nhật.

Để có các số liệu đầy đủ và chính xác về các khoản chi tiêu của khách, tạo điều kiện cho thuận lợi việc thanh toán chi phí của khách khi họ trả buồng và tạo được ấn tượng tốt đối với khách trước khi chia tay thì mỗi khách sạn cần phải có những cách thức và hệ thống tổng hợp chi phí thoả mãn các yêu cầu sau:

- Mọi chứng từ, hoá đơn dịch vụ của khách phải được cập nhật thường xuyên.

- Thể hiện được chi phí các loại dịch vụ mà khách đã sử dụng tại từng bộ phận của khách sạn.

- Dễ dàng sử dụng và cân đối các khoản mục.

- Dễ dàng kiểm tra, kiểm soát.

- Tiết kiệm chi phí và thời gian.

Không chỉ dừng ở đó, công việc tổng hợp chi phí phải được thực hiện xuyên suốt trong mọi giai đoạn của chu trình phục vụ khách, đảm bảo các số liệu phát sinh liên quan đến những khoản mà khách còn tạm nợ khách sạn đều được ghi nhận đầy đủ, chính xác. Ở mỗi giai đoạn trong trình tự phục vụ khách nhân viên lễ tân thực hiện một số nhiệm vụ tổng hợp chi phí cụ thể nhất định.

b. Quá trình tổng hợp chi phí

** Giai đoạn trước khi khách đến*

- Thu thập số liệu liên quan tới đặt buồng có bảo đảm của khách.
- Tổng hợp các khoản thanh toán trước hoặc đặt cọc trước

** Giai đoạn khách đến*

- Ghi chép lại giá buồng
- Ghi chép lại mức thuế và các dịch vụ khách đã sử dụng.

** Giai đoạn khách lưu trú*

- Theo dõi và cập nhật các chi phí của khách.
- Theo dõi giới hạn nợ của khách.

** Giai đoạn khách thanh toán, trả buồng với khách sạn*

- Chuẩn bị và thanh toán các chi phí của khách.
- Thực hiện các công việc quyết toán, nộp tiền...sau khi thanh toán.

c. Các phương tiện tổng hợp thanh toán và các loại hóa đơn

** Tài khoản theo dõi chi phí của khách.*

Tài khoản là một công cụ mà trên đó các dữ liệu tài chính được tổng hợp. Tài khoản theo dõi chi phí của khách là một phương tiện được dùng để phản ánh các khoản chi phí của khách phát sinh (tăng hoặc giảm) qua các giao dịch sử dụng dịch vụ của khách sạn. Thông qua tài khoản, các chi phí phát sinh được tích lũy và tổng hợp. Khi các giao dịch diễn ra, các chi phí phát sinh sẽ được phản ánh (ghi chép) vào tài khoản. Có thể có những loại chi phí phát sinh như:

- Các khoản phát sinh tăng: chi phí dịch vụ buồng ngủ, chi phí dịch vụ ăn uống, chi phí dịch vụ điện thoại, chi phí dịch vụ giặt là, chi phí các dịch vụ khác, ...



- Các khoản phát sinh giảm: các khoản khách đặt cọc hoặc thanh toán trước (toàn bộ hoặc một phần) chi phí thuê buồng theo dự kiến, ...

Số dư của tài khoản là kết quả của việc tổng kết các khoản phát sinh tăng và phát sinh giảm trong tài khoản. Nó chính là hiệu số giữa các khoản phát sinh tăng và các khoản phát sinh giảm. Thông thường, số dư tài khoản là số tiền mà khách còn phải thanh toán cho khách sạn khi họ trả buồng rồi khách sạn.

Có nhiều hình thức thể hiện tài khoản. Theo cách truyền thống của tài khoản kế toán với phương pháp ghi kép, tài khoản tổng hợp chi phí cho khách có thể được biểu diễn dưới dạng tài khoản chữ T. Phía bên trái chữ T ghi các khoản làm tăng tài khoản của khách và gọi là bên Nợ. Phía bên phải chữ T ghi các khoản thanh toán hay các chi phí phát sinh giảm tài khoản và gọi là bên Có. Phổ biến hơn, bộ phận lễ tân có thể thể hiện tài khoản của khách dưới dạng số nhiều cột.

Nếu khách sạn sử dụng máy tính để theo dõi các tài khoản thì các khoản phát sinh tăng và phát sinh giảm tài khoản được ghi chung trong một cột. Số tiền tương ứng được ghi ở cột bên cạnh. Trước các khoản phát sinh giảm sẽ có dấu trừ (dấu âm) để phân biệt.

Tài khoản theo dõi chi phí của khách thường có hai loại: tài khoản do khách trực tiếp thanh toán (Guest Account) và tài khoản không do khách trực tiếp thanh toán (Non-guest Account).

** Tài khoản do khách trực tiếp thanh toán*

Tài khoản do khách trực tiếp thanh toán là tài khoản trên đó phản ánh các chi phí phát sinh từ các giao dịch tài chính diễn ra giữa khách và khách sạn. Tài khoản của khách được mở khi khách đặt buồng hoặc tại thời điểm khách đăng ký tại khách sạn - nhận buồng. Tài khoản của khách có thể mở cho từng khách, từng buồng hoặc từng đoàn khách. Trong thời gian khách lưu trú tại khách sạn, lễ tân theo dõi và ghi chép, cập nhật các chi phí của khách phát sinh từ các giao dịch vào tài khoản này. Khi khách thanh toán, nhân viên sẽ tổng kết tài khoản và khách sẽ trực tiếp thanh toán với khách sạn theo số dư của tài khoản.

** Tài khoản không do khách trực tiếp thanh toán*

Tài khoản không do khách trực tiếp thanh toán là loại tài khoản xuất hiện trong một số trường hợp sau:

- Tài khoản của các đoàn khách du lịch do các công ty lữ hành hoặc các đại lý du lịch, các đơn vị tài trợ hội nghị... chịu trách nhiệm thanh toán.
- Tài khoản thanh toán bằng thẻ tín dụng với các công ty phát hành thẻ.
- Tài khoản của khách sạn dùng cho những khách được hưởng ưu đãi.
- Tài khoản của khách đã trả bùồng nhưng chưa thanh toán hoặc còn một số khoản mục khách chưa thanh toán do chưa nhất trí.
- Tài khoản của những khách đặt bùồng bảo đảm nhưng không tới cũng không báo hủy đặt bùồng.

Những tài khoản loại này thường do bộ phận kế toán của khách sạn thu ngân và quyết toán hàng tháng.

** Các loại hóa đơn*

- Hóa đơn sử dụng dịch vụ

Hóa đơn sử dụng dịch vụ còn được gọi bằng nhiều tên khác như Phiếu thanh toán dịch vụ, biên lai sử dụng dịch vụ, ...Đây là một bản chứng từ dưới dạng hóa đơn thanh toán. Nó phản ánh trực tiếp và tức thời các chi phí của khách phát sinh khi tiêu dùng một dịch vụ nhất định nào đó của khách sạn. Hóa đơn sử dụng dịch vụ do các bộ phận cung cấp hóa đơn nhất thiết phải có chữ ký của nhân viên phục vụ và chữ ký xác nhận của khách. Nó là chứng từ cơ sở để nhân viên lễ tân theo dõi cập nhật, tổng hợp toàn bộ các chi phí của khách vào tài khoản.

Hóa đơn loại này thường được lập thành hai bản. Hàng ngày hoặc theo định kỳ trong ngày, các bộ phận cung cấp dịch vụ phải chuyển một liên của hóa đơn của mỗi khách về bộ phận lễ tân. Sau khi tiếp nhận, nhân viên lễ tân cần nhanh chóng nhập các số liệu trên hóa đơn vào các khoản mục tương ứng trong tài khoản của khách để sẵn sàng thanh toán cho khách ngay khi họ yêu cầu.

Hóa đơn sử dụng dịch vụ có thể được thiết kế theo nhiều hình thức khác nhau tùy theo ý tưởng của từng khách sạn. Nó có thể được thiết kế chung cho tất cả các dịch vụ hoặc có thể được thiết kế riêng cho từng loại dịch vụ nhất định.

Một số loại hóa đơn sử dụng dịch vụ trong các khách sạn hiện nay:

- Hóa đơn đồ uống trên bùồng
- Hóa đơn giặt là
- Hóa đơn dịch vụ điện thoại, fax



- Hóa đơn sử dụng dịch vụ vận chuyển
- Các loại hóa đơn khác

* **Hóa đơn tổng hợp chi phí (hóa đơn thông tin)**

Hoá đơn tổng hợp chi phí là một chứng từ dạng bảng phản ánh tổng hợp các chi phí của khách phát sinh trong toàn bộ quá trình lưu trú của khách tại khách sạn. Bảng tổng hợp chi phí này do các nhân viên lễ tân hoặc thu ngân lập nên trên cơ sở tổng hợp dữ liệu tất cả các khoản chi phí đã phát sinh của khách. Vì ở dạng hoá đơn tổng hợp nên nó còn là cơ sở để khách kiểm tra, đối chiếu và xác nhận tổng số tiền trước khi hai bên tiến hành thanh toán, lập hoá đơn giá trị gia tăng. Như vậy, nội dung và công dụng của hoá đơn này có phần nào giống với phiếu theo dõi chi phí dịch vụ của khách hoặc đoàn khách sẽ trình bày ở phần sau nhưng trên hoá đơn có phần dành cho khách ký nên nó còn được một số đơn vị sử dụng như một hóa đơn thanh toán thực sự.

* **Hóa đơn Giá trị gia tăng**

Theo quy định của Tổng cục thuế (Bộ Tài chính Việt Nam), hoá đơn giá trị gia tăng là một loại chứng từ tài chính thanh toán chính thức và thống nhất trên toàn quốc. Mỗi hoá đơn này gồm ba liên được thiết kế và in theo một mẫu chung trên loại giấy đặc biệt có các dấu hiệu nhận dạng và chống giả mạo.

Khi viết hoá đơn, người bán hàng phải điền đầy đủ các khoản mục, đúng các yếu tố ghi trên hóa đơn. Về giá bán phải ghi rõ: giá bán chưa có thuế, phụ thu và phí tính ngoài giá bán (nếu có), thuế giá trị gia tăng, giá thanh toán đã có thuế. Trên hóa đơn phải có chữ ký của người mua hàng, người bán hàng và thủ trưởng cơ sở bán hàng.

Các chi phí của khách sẽ được tổng hợp theo từng loại dịch vụ và thể hiện trên hoá đơn không theo thứ tự thời gian. Trước tiên, các khoản tiền được ghi vào hóa đơn ở dạng chưa gộp thuế. Sau khi cộng toàn bộ các chi phí này ta sẽ biết được số tiền mà khách sạn được hưởng do bán dịch vụ cho khách. Thuế giá trị gia tăng với thuế suất 10% do Nhà nước quy định sẽ được ghi riêng ở dòng tiếp theo. Tổng hai mục này sẽ cho ta biết chính xác số tiền khách phải thanh toán.

Để thuận tiện cho công việc của mình, một số khách sạn đăng ký với các cơ quan chức năng để được sử dụng một loại hóa đơn giá trị gia tăng đặc thù có nội dung và thiết kế phù hợp với đặc điểm riêng của khách sạn. Hóa đơn này

có thể được tập hợp thành từng quyển như loại bình thường hoặc từng hóa đơn tách rời. Khi thanh toán với khách, nhân viên khách sạn có thể viết hóa đơn bằng bút mực như bình thường hoặc sử dụng máy tính và máy in để in nội dung nếu máy tính có các chương trình phần mềm phục vụ công việc này. Các dịch vụ khách đã sử dụng sẽ được máy tính sắp xếp và thể hiện trên hóa đơn theo thứ tự thời gian tiêu dùng. Trước khi in hóa đơn giá trị gia tăng gồm 3 liên cho khách, nhân viên lễ tân có thể in trước một bản trên giấy thông thường để khách kiểm tra. Bản in này sẽ thay thế hóa đơn tổng hợp đã nói ở trên và cũng có thể thay thế bảng tổng hợp chi phí dịch vụ của khách.

2.4.3. Quản trị các hoạt động của nhân viên thu ngân lễ tân trước khi khách thanh toán trả buồng

a. Phối hợp với các bộ phận liên quan

Nhân viên thu ngân phải thông báo kịp thời kế hoạch thanh toán trả buồng của khách cho các đơn vị bán hàng của khách sạn, đồng thời đề nghị các đơn vị bán hàng nhanh chóng chuyển nốt các chi phí cuối cùng của khách cho nhân viên thu ngân chuẩn bị hồ sơ thanh toán khách. Nhân viên thu ngân cũng phải báo cáo cho bộ phận nhà buồng chủ động về sinh buồng chuẩn bị bán buồng cho khách khác.

b. Chuẩn bị hồ sơ thanh toán cho các đối tượng khách

**** Khẳng định lại thời gian trả buồng***

Nhân viên thu ngân dựa vào danh sách khách dự định thanh toán hàng ngày để khẳng định việc khách sắp thanh toán, trả buồng và rời khách sạn. Ngoài ra, khách còn trực tiếp báo thanh toán cho nhân viên thu ngân.

**** Chuẩn bị hồ sơ thanh toán cho khách***

Nhân viên lễ tân cần dựa vào danh sách dự kiến khách trả buồng để chuẩn bị hồ sơ thanh toán cho khách đã có tên. Việc chuẩn bị trước hồ sơ thanh toán có ý nghĩa rất quan trọng đối với công việc thanh toán. Hồ sơ thanh toán cho khách được chuẩn bị tốt sẽ góp phần cải thiện tốc độ và hiệu quả công việc thanh toán càng cao. Hồ sơ thanh toán gồm:

- Phiếu đăng ký khách sạn.
- Thư khẳng định đặt buồng.
- Các loại hóa đơn dịch vụ chưa thanh toán của khách và các phiếu ký nợ.



- Phiếu đổi buồng (nếu có)
- Phiếu thanh toán trước của khách (nếu có)
- Hóa đơn tổng hợp
- Thư cảm ơn khách của Tổng Giám đốc khách sạn.

Hồ sơ thanh toán được chuẩn bị, kiểm tra kỹ lưỡng, tránh sai sót, thừa thiếu các khoản mục. Sau đó, nhân viên ghi tên khách và số buồng ở ngoài hồ sơ và xếp vào ngăn tủ theo thứ tự ABC hoặc số buồng để tiện cho việc tìm kiếm và sử dụng.

Các bước chuẩn bị hồ sơ thanh toán

Bước 1: Kiểm tra tiền đặt cọc, tiền thanh toán trước và thanh toán hộ khách.

Bước 2: Kiểm tra nợ

Bước 3: Chuẩn bị phiếu tạm tính.

Bước 4: In hóa đơn thanh toán.

2.4.4. Các phương thức thanh toán

a. Tiền mặt (Cash)

Tiền mặt là tiền dưới dạng tiền giấy và tiền kim loại. Tiền mặt là phương pháp thanh toán truyền thống và phổ biến nhất hiện nay. Tuy nhiên, nếu khách sạn chỉ chấp nhận thanh toán bằng tiền mặt thì có thể tự làm mất đi một số cơ hội kinh doanh của mình do không tạo điều kiện cho khách trong khâu thanh toán. Các khách sạn thường nhận thanh toán của khách bằng cả nội tệ và ngoại tệ.

* *Nội tệ.* Đồng tiền thanh toán chính thức của Việt Nam là Việt Nam đồng.

* *Ngoại tệ*

Khách du lịch nước ngoài có thể muốn thanh toán bằng loại tiền tệ của họ. Việc chấp nhận thanh toán bằng ngoại tệ nào tùy thuộc vào quy định của khách sạn

Nhân viên lễ tân được giao nhiệm vụ thanh toán cần được đào tạo kỹ để có thể nhận dạng được các dạng ngoại tệ chính nhằm kịp thời phát hiện và tránh nhận tiền giả, phân biệt các loại tiền có cùng loại tên gọi và tỷ giá tương ứng mỗi loại tiền đó.

* *Những lưu ý khi thanh toán bằng tiền mặt.*

- Đếm tiền trước sự chứng kiến của khách. Nhắc lại tổng số tiền sau khi đếm xong.

- Kiểm tra tiền thật kỹ. Cảnh giác với tiền giả, tiền đã hết hạn lưu hành. Nếu phát hiện tiền giả phải khéo léo thông báo với khách, yêu cầu đổi tiền khác.

- Đếm, kiểm tra và trả tiền thừa cho khách (nếu có)

- Không để khách gây mất tập trung khi đang đếm tiền.

- Chỉ sau khi đã kết thúc giao dịch với khách mới bỏ tiền vào két/ngăn kéo. Tiền thu được phải được bảo quản cẩn thận trước khi giao nộp.

- Thường xuyên duy trì quỹ giao dịch tại quầy lễ tân để xử lý các yêu cầu về thanh toán hoặc đổi tiền của khách.

- Sau khi thu tiền cần đóng dấu "Đã thanh toán" (PAID) lên hoá đơn của khách.

b. Séc du lịch (Travellers cheque)

Séc du lịch là một loại séc được các ngân hàng, các tổ chức tín dụng phát hành và bán cho các khách du lịch có nhu cầu theo các mệnh giá cố định khác nhau.

Khu mua séc du lịch tại các cơ sở phát hành, người mua buộc phải ký vào vị trí quy định trên mỗi tờ séc và phải trả phí dịch vụ cho tờ séc đó. Đồng thời, nhân viên phát hành sẽ ghi lại số seri của các tờ séc đó. Người mua séc sẽ trả một khoản lệ phí nhất định cho ngân hàng ngoài số tiền theo mệnh giá tờ séc. Khi chấp nhận thanh toán bằng séc du lịch, người thu tiền cần quan sát và chứng kiến việc khách ghi ngày thanh toán và ký vào đúng vị trí quy định trên tờ séc. Nếu có bất kỳ nghi ngờ gì về chữ ký của khách, nhân viên thanh toán có thể yêu cầu khách ký lại vào mặt sau của tờ séc

Séc du lịch phải được trả vào tài khoản ngân hàng của khách sạn và một số khách sạn yêu cầu ghi số buồng của khách ở mặt sau tờ séc để tiện xử lý nếu có các vấn đề phát sinh

** Quy trình thanh toán bằng séc du lịch như sau:*

- Xác nhận tổng số tiền khách thanh toán

- Nhận séc và kiểm tra tính hợp lệ, hợp pháp của séc.

- Đề nghị khách ghi các thông tin cần thiết và ký chữ ký thứ hai vào tờ séc trước sự chứng kiến của nhân viên lễ tân.

- Nhận lại séc và đối chiếu hai chữ ký của khách trên tờ séc.
- Ghi số buồng vào mặt sau của tờ séc.
- Giao hoá đơn thanh toán cho khách.



Hình 2.1. Mẫu séc du lịch

c. Thẻ tín dụng (Credit card)

Thẻ tín dụng là một trong những công cụ tài chính rất thông dụng ở hầu hết các quốc gia phát triển. Hiện nay, hệ thống ngân hàng Việt Nam đã dần dần cung cấp thẻ tín dụng cho nhiều khách hàng, đặc biệt là đối tượng khách hàng có thu nhập cao, khách du lịch... và thẻ tín dụng cũng đang trở thành một hình thức thanh toán hiện đại, được sử dụng phổ biến bởi tính tiện lợi và an toàn của nó.

* Về cấu tạo của thẻ tín dụng

- Thẻ được làm bằng nhựa hình chữ nhật có kích thước khoảng 8,5 cm x 5,3 cm, 4 góc được cắt tròn. Thẻ có giá trị sử dụng luôn được phủ một lớp nhũ có màu sắc và hình nền tùy từng loại thẻ.

Khách du lịch có thể sử dụng thẻ tín dụng thanh toán quốc tế để thanh toán tiền. Thẻ tín dụng thanh toán quốc tế là loại thẻ được phát hành bởi ngân hàng trong nước và liên kết với các tổ chức tài chính quốc tế. Trên thẻ thanh toán quốc tế đều thể hiện rõ tên ngân hàng nội địa phát hành và tổ chức tín dụng quốc tế liên kết.

Mặt trước của thẻ có các thông tin như: loại thẻ, thương hiệu của hãng phát hành và ngân hàng phát hành, họ và tên của chủ thẻ, số thẻ, ngày hiệu lực được in nổi.

Mặt sau của thẻ tín dụng thanh toán quốc tế luôn phải có thông tin như sau: CVV/CVC chính là mã bảo mật sử dụng trong thanh toán quốc tế, bao gồm 3 chữ số và được in trực tiếp lên mặt sau của thẻ tín dụng. Trong đó: CVV là từ viết tắt của cụm từ Card Verification Value. Mã số này được sử dụng để xác minh thẻ Visa bao gồm cả thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ. Mặt sau của thẻ có dải băng từ màu nâu đen và băng chữ ký. Trên thẻ có thể có ảnh của chủ thẻ.

** Nguyên lý hoạt động*

Thẻ tín dụng được phân loại theo nhiều tiêu chí như: cơ quan phát hành, phạm vi sử dụng. Người dùng thẻ tín dụng được hưởng tiện lợi từ việc tiêu dùng trước trả tiền sau. Khi tiêu dùng dịch vụ tại khách sạn, khách chỉ việc ký hóa đơn. Cuối tháng, ngân hàng hoặc đại diện công ty phát hành thẻ sẽ gửi bản tổng hợp các chi tiêu trong cả tháng đến cho khách và khách phải hoàn trả số tiền này cho ngân hàng trong một khoảng thời gian nhất định.

Mỗi thẻ tín dụng đều được sử dụng một loại máy chấp nhận thanh toán do ngân hàng cung cấp và được nối mạng với ngân hàng. Công ty hoặc ngân hàng phát hành thẻ ủy quyền cho khách sạn nhận thanh toán bằng thẻ. Đồng thời, khách sạn còn được thông báo "hạn mức tín dụng" - nghĩa là số tiền tối đa khách sạn được phép chấp nhận thanh toán đối với mỗi loại thẻ nhất định mà không cần phải điện thoại để xin phép ngân hàng. Các ngân hàng lớn và công ty thẻ thường có trung tâm cấp phép thanh toán hoạt động 24/24 giờ hàng ngày giúp nhân viên thanh toán thực hiện thủ tục xin kiểm tra tính hợp lệ hoặc xin cấp phép cho các khoản thanh toán vượt quá hạn mức tín dụng.

Để chấp nhận thanh toán bằng thẻ tín dụng, khách sạn thường có hai loại máy: máy đọc thẻ điện tử (máy thanh toán thẻ tín dụng hay máy cà thẻ tín dụng) và máy thanh toán thẻ cơ học (máy cà thẻ bằng tay). Máy cơ học hiện chỉ

được dùng ở rất ít khách sạn hoặc trong các trường hợp mất điện hoặc máy thanh toán điện tử bị hỏng.

* Một số điểm lưu ý khi thanh toán thẻ tín dụng.

- Kiểm tra tính hợp lệ và hợp pháp của thẻ, thời gian sử dụng của thẻ
- Xác định số tiền khách thanh toán nhỏ hơn giới hạn sà của công ty phát hành thẻ cho phép.
- Nhân viên quy đổi số tiền mà khách thanh toán ra trong trường hợp khách thanh toán bằng ngoại tệ
- So chữ ký của khách với chữ ký trên thẻ.



Hình 2.2. Một số loại thẻ tín dụng phổ biến hiện nay

d. Chuyển khoản (Bank transfer)

Chuyển khoản là hình thức thanh toán không dùng tiền mặt trong mua bán, là việc chuyển tiền từ tài khoản này sang tài khoản khác trong các ngân hàng để thanh toán tiền mua bán hàng hóa, dịch vụ giữa các cơ quan, xí nghiệp, tổ chức và cá nhân có tài khoản mở tại ngân hàng. Hoạt động tiền tệ này thay thế việc sử dụng tiền mặt.

Trong nền kinh tế phát triển, chuyển khoản và thanh toán không dùng tiền mặt là hình thức phổ biến.

Khách du lịch có thể thanh toán bằng hình thức ủy nhiệm chi. Ủy nhiệm chi được hiểu như sau: Khi làm thủ tục thanh toán cho đối tượng khách này,

nhân viên thu ngân phải chuyển hóa đơn lên buồng cho khách ký; mở tài khoản nợ cho công ty và khẳng định lại với công ty của khách về việc thanh toán của công ty cho khách; in hóa đơn nợ cho khách, yêu cầu khách ký vào hóa đơn và gửi fax cho công ty nợ, yêu cầu công ty nợ ký và gửi fax trở lại cho khách sạn; kẹp fax xác nhận trả nợ của công ty với hóa đơn của khách và chuyển cho kế toán thực hiện việc theo dõi nợ và đòi nợ.

ỦY NHIỆM CHI PAYMENT ORDER		Số Seq No:.....	
Số tiền bằng số/Amount in figures: 60,033,000		Ngày/Date:...../...../.....	
Số tiền bằng chữ/Amount in words: Sáu mươi triệu không trăm ba mươi ba ngàn đồng chẵn.		<input type="checkbox"/> Phí trong Charge Included	
Nội dung/Remarks: Trả tiền mua hàng theo HD 0013614		<input type="checkbox"/> Phí ngoài Charge Excluded	
BỘN VỊNGƯỜI YÊU CẦU: APPLICANT	Công ty TM	BỘN VỊNGƯỜI HƯỚNG: BENEFICIARY	Công ty
Địa chỉ/Addr: Thái Bình		Địa chỉ/Addr: Hải Phòng	
Số TK/A/C No: 0211000000058		Số TK/A/C No: 01001050241341	
Tại NH/At Bank: Ngân hàng VietComBank		Tại NH/At Bank: Ngân hàng Cổ phần Đầu tư Phát triển Việt Nam	
PHẦN DANH CẠO ĐÓNG KÝ			
KẾ TOÁN TRƯỞNG Chief Accountant	CHỦ TÀI KHOẢN Accountant Holder	NGÂN HÀNG GỬI/SENDING BANK (BIDV) Giao dịch viên Received by	NGÂN HÀNG NHẬN/RECEIVING BANK Giao dịch viên Received by
		Kiểm soát Verified by	Kiểm soát Verified by

Hình 2.3. Mẫu phiếu ủy nhiệm chi

e. Phiếu thanh toán dịch vụ từ các đơn vị trung gian (Hotel voucher)

Các đại lý du lịch phát hành phiếu báo khách và dịch vụ (Voucher) trong đó yêu cầu khách sạn cung cấp cho người cầm phiếu một số dịch vụ nhất định. Đại lý du lịch sẽ thanh toán cho khách sạn các khoản chi phí này. Một trong các liên của Voucher sẽ được gửi đến khách sạn khi đại lý du lịch tiến hành đặt buồng cho khách, một liên khác sẽ được giao cho khách để họ tự mang đến cho khách sạn.

Trước khi thanh toán cho khách sạn, đại lý thường trừ và giữ lại khoản tiền dành cho mình theo tỷ lệ đã thỏa thuận với khách sạn

Khi khách thanh toán theo phương thức này, nhân viên lễ tân cần chú ý:

- Phương thức thanh toán này phải được xác định rõ ngay khi khách đến làm thủ tục đăng ký khách sạn

- Kiểm tra hiệu lực thanh toán bằng cách so sánh hai bản Voucher của khách và khách sạn xem có giống nhau hay không
- Voucher chỉ có giá trị đối với những dịch vụ đã ghi trong phiếu và với số tiền nhất định đã được khách sạn và đại lý du lịch thống nhất.



VIETNAM TRAVEL PROMOTION GROUP
TUAN LINH TRAVEL CO., LTD.

HOTEL VOUCHER
(Issued date: 24th Oct 2009)

Customers' code : 311209
 Client's Representative : CAMILLA BERNOVALL Ms.
 Nationality : SWEDISH
 No of participants : 02
 Booking Service : Hotel booking at THOUSAND STAR RESORT
 Duration : 31st Dec 2009 -> 3rd Jan 2010
 Confirmed date : 24th Oct 2009

BOOKING DETAIL

THOUSAND STAR RESORT
 Add: Duong Dong, Phuquoc Island, Kiengiang, Vietnam
 Tel: 84-77 3848203 Fax: 84-77 3848556
 Room Type: GARDEN VIEW SPECIAL III (Double)
 Number of room: 01
 Check in: 31st Dec 2009
 Check out: 3rd Jan 2010

Note: Included breakfast

Payment methods: Payment to the Hotels mentioned above will be settled by Tuan Linh Travel Co., Ltd.
 Note*: Please show this voucher to the receptionist when you check-in the hotels.

Acknowledged by


TUAN LINH TRAVEL
 OPERATING DEPARTMENT

Thu Hien Ms. Tour Operator (0903.485859)

Tuan Linh Travel's contact:
 Hanoi (head office) Tel: (84 - 4) 9877543 Fax: (84 - 4) 36362661 Emergency: 0904966994
 Hochiminh city
 HoiAn
 Sapa

Hình 2.4. Mẫu phiếu thanh toán dịch vụ (Hotel voucher)

2.4.5. Quản trị quy trình thanh toán cho các đối tượng khách

2.4.5.1. Chuẩn bị hồ sơ thanh toán cho các đối tượng khách

a. Quy trình chung

Bước 1: Khẳng định lại việc khách trả bùồng

Căn cứ vào danh sách khách dự định trả bùồng hàng ngày

Giao tiếp trực tiếp với khách: hỏi cụ thể ngày giờ khách muốn trả bùồng

Bước 2: Phối hợp với các bộ phận liên quan chuẩn bị thanh toán

- Nhà buồng: giao các phiếu sử dụng dịch vụ của khách cho lễ tân cập nhật và có kế hoạch chuẩn bị giao nhận buồng, vệ sinh...

- Các bộ phận có liên quan: tổng hợp các phiếu dịch vụ chuyển lễ tân.

Bước 3: Kiểm tra tiền đặt cọc và tiền thanh toán trước của khách

Bước 4: Kiểm tra nợ của khách

Bước 5: Chuẩn bị trước hồ sơ thanh toán.

Hồ sơ gồm:

- Phiếu đăng ký khách sạn (được lập khi khách đến đăng ký khách sạn.

- Các văn bản liên quan đến đặt buồng như văn bản khẳng định đặt buồng (nếu khách có đặt buồng) hoặc văn bản đặt buồng của các hãng lữ hành, đại lý du lịch (nếu có).

- Phiếu đổi buồng (nếu có).

- Các loại hóa đơn, chứng từ tiêu dùng dịch vụ của khách.

- Các phiếu nợ (nếu có).

- Phiếu thanh toán trước của khách hoặc của các công ty lữ hành (nếu có).

- Một biên lai thanh toán thẻ tín dụng (nếu khách thanh toán bằng thẻ tín dụng).

- Bảng tổng hợp chi phí dịch vụ của khách.

- Thư cảm ơn của khách sạn.

- Và các chứng từ khác có liên quan đến thanh toán.

* Hồ sơ thanh toán được chuẩn bị kỹ lưỡng, tránh sai sót, thừa thiếu các khoản mục.

b. Chuẩn bị hồ sơ thanh toán cho khách lẻ

* *Khách lẻ tự thanh toán toàn bộ chi phí*

- Thực hiện khâu chuẩn bị như quy trình chung

* *Khách công ty: công ty thanh toán tiền buồng, khách thanh toán khoản phụ trội*

- Gồm các bước như quy trình chung

- Chuẩn bị hóa đơn cho khách:



Hóa đơn tiền bùồng: yêu cầu khách ký xác nhận sử dụng dịch vụ. Lấy đầy đủ, chính xác các thông tin trên hóa đơn, đặc biệt là tên, địa chỉ công ty, mã số thuế để gửi hóa đơn cho công ty thanh toán tiền

Hóa đơn sử dụng các dịch vụ phụ trội: Yêu cầu khách ký xác nhận và yêu cầu khách thanh toán trực tiếp.

** Chuẩn bị thanh toán cho hai, ba khách lẻ chung bùồng nhưng chia tiền*

Hỏi yêu cầu của khách về hình thức chia tiền:

- Chia đều tổng số tiền
- Người trả tiền bùồng, người trả tiền dịch vụ
- Chuẩn bị hóa đơn (tách số tiền trên hóa đơn) theo yêu cầu của khách.

c. Chuẩn bị hồ sơ thanh toán cho khách đoàn/tour

- Thanh toán cho cả đoàn:

Lập hóa đơn gồm tất cả các khoản: tiền bùồng, tiền ăn, chi phí phát sinh của cả đoàn.

Yêu cầu trưởng đoàn ký xác nhận vào hóa đơn và thanh toán tiền.

- Thanh toán tiền bùồng và một số dịch vụ (thường là tiền ăn).

Lập hóa đơn tiền bùồng và tiền ăn của cả đoàn, yêu cầu trưởng đoàn ký xác nhận và thanh toán.

Ghi hóa đơn sử dụng các dịch vụ phụ trội của từng bùồng, yêu cầu khách ký xác nhận và thanh toán.

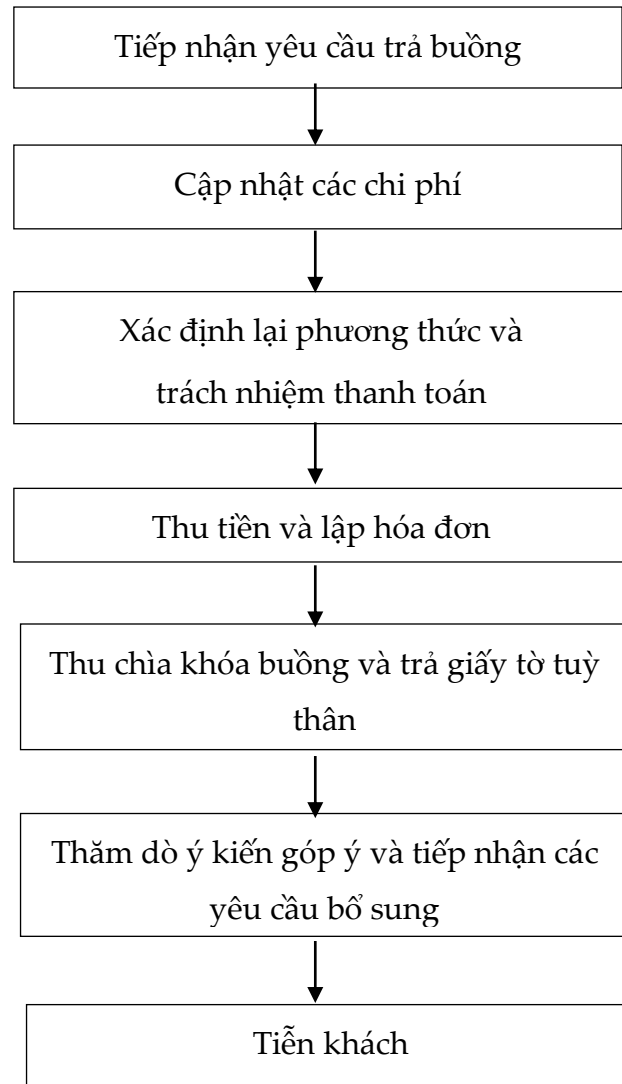
- Chỉ thanh toán tiền bùồng.

Lập hóa đơn tiền bùồng: trưởng đoàn thanh toán.

Hóa đơn phụ trội của từng bùồng: khách thanh toán.

2.4.5.2. Quy trình làm thủ tục thanh toán

a. Quy trình chung



Sơ đồ 2.3. Quy trình làm thủ tục thanh toán trả buồng cho khách

Bước 1: Tiếp nhận yêu cầu trả buồng

- Chào khách và gợi ý giúp đỡ.
- Xác định tên và số buồng của khách. Đối chiếu với danh sách dự kiến khách trả buồng để xem đã chuẩn bị hồ sơ thanh toán cho khách hay chưa.

Bước 2: Cập nhật các chi phí

- Hỏi xem khách có dùng dịch vụ gì (minibar, điện thoại, ăn sáng) ngay trước thời điểm trả buồng hay không.
- Thông báo cho bộ phận buồng về việc khách thanh toán để họ nhận buồng, kiểm tra đồ đạc trong buồng và đồ uống trong minibar.
- Thông báo các bộ phận khác để kịp thời chuyển các chi phí mới phát sinh về lễ tân.

**Bước 3: Xác định lại phương thức và trách nhiệm thanh toán**

Xác nhận lại trách nhiệm thanh toán và phương thức thanh toán của khách để chuẩn bị các dụng cụ cần thiết.

Bước 4: Thu tiền và lập hóa đơn

- Cập nhật bảng tổng hợp chi phí và chuyển cho khách kiểm tra.
- Lập hóa đơn thanh toán (hóa đơn giá trị gia tăng) và đề nghị khách ký xác nhận.
- Thực hiện thanh toán theo phương thức đã xác định với khách.
- Nhân viên ký tên vào hóa đơn, đóng dấu "Đã thu tiền" (PAID) và giao hóa đơn cho khách.

Bước 5: Thu chìa khóa buồng và trả giấy tờ tùy thân

- Đề nghị khách trả lại chìa khóa buồng, các đồ dùng mượn/thuê của khách sạn.
- Trả khách giấy tờ tùy thân (nếu có).

Bước 6: Thăm dò ý kiến góp ý và tiếp nhận các yêu cầu bổ sung

- Thăm dò ý kiến của khách (nếu có). Tốt nhất là chuẩn bị sẵn phiếu góp ý vì đây là công cụ giúp khách dễ dàng đưa ra các ý kiến đánh giá về các mặt dịch vụ trong khách sạn.
- Gọi ý giúp khách đặt buồng chuyển tiếp hoặc đặt buồng tương lai.

Bước 7: Tiễn khách

- Phối hợp nhân viên hành lý giúp khách chuyển hành lý ra xe. Nếu cần có thể gọi ý giúp khách thuê phương tiện đi lại.
- Cảm ơn khách, chào tạm biệt, chúc khách lên đường may mắn và bày tỏ mong muốn sớm được tiếp tục phục vụ khách

b. Làm thủ tục trả buồng cho các đối tượng khách

Làm thủ tục trả buồng cho khách lẻ

* Khách lẻ du lịch tự do. Tương tự như quy trình chung

* Khách lẻ của các công ty và đại lý trung gian

Tương tự như các bước trên nhưng cần lưu ý:

- Xác định chính xác trách nhiệm thanh toán của các công ty và đại lý trung gian.

- Yêu cầu khách kiểm tra kỹ lưỡng và ký xác nhận về các khoản chi phí của khách trong thời gian lưu trú tại khách sạn theo đúng yêu cầu của cơ quan họ hoặc đại lý trung gian.

- Trên cơ sở các chi phí đã được khách xác nhận tiến hành thanh toán với các công ty hoặc các đại lý trung gian.

Làm thủ tục trả buồng cho khách đoàn/tour

- Tiếp nhận thông tin về thời điểm đoàn khách trả buồng.

- Chuẩn bị danh sách đoàn khách.

- Thông báo cho tổ buồng và các bộ phận liên quan để phối hợp phục vụ.

- Phối hợp với người đại diện đoàn khách (trưởng đoàn, hướng dẫn viên) để thanh toán các chi phí chung của cả đoàn. Các bước làm cũng tương tự như đối với khách lẻ. Cuối bước này đại diện đoàn ký vào hóa đơn chung của đoàn và thực hiện thanh toán theo phương thức đã thoả thuận.

- Nhờ trưởng đoàn hoặc hướng dẫn viên thu hộ chìa khóa các buồng hoặc hướng dẫn các khách khác trong đoàn lần lượt thanh toán.

- Làm thủ tục thanh toán các chi phí riêng của các khách trong đoàn. Chuyển hóa đơn phụ trội cho từng khách kiểm tra và ký xác nhận. Thanh toán xong cho khách nào thì gạch tên khách đó khỏi danh sách để tránh nhầm lẫn.

- Kiểm tra để xác định đã nhận đủ chìa khóa các buồng và trả lại khách các giấy tờ tùy thân (nếu có).

- Cảm ơn, chào tạm biệt, chúc khách lên đường may mắn và hẹn gặp lại khách.

Làm thủ tục trả buồng cho khách quan trọng (VIP)

** Trường hợp khách yêu cầu thanh toán tại buồng*

- Chuyển hóa đơn thanh toán đã chuẩn bị trước lên buồng để cho khách kiểm tra.

- Xác định lại hình thức, phương thức thanh toán của khách.



- Hỏi mượn thẻ tín dụng của khách để thanh toán (nếu khách thanh toán bằng thẻ tín dụng).

- Nếu khách đồng ý thì đề nghị khách ký vào hóa đơn thanh toán và trả lại chìa khóa buồng.

- Nhân viên thu ngân hoàn thành nốt thủ tục thanh toán cho khách.

** Trường hợp khách thanh toán tại quầy lễ tân.*

- Mọi thủ tục cũng tiến hành như quy trình thanh toán cho khách lẻ nhưng phải trang trọng và nhanh hơn.

- Khi khách làm thủ tục thanh toán, tùy theo tính chất quan trọng mà đại diện lãnh đạo khách sạn cần có mặt để chào tiễn khách.

2.4.6. Quản trị những sai sót trong quá trình làm thủ tục thanh toán trả buồng

Đối với trường hợp làm thủ tục trả buồng cho khách VIP. Tham gia vào quy trình này, ngoài nhân viên tiếp tân, thu ngân, hành lý và giám sát còn có ban giám đốc khách sạn, giám đốc lễ tân (tùy thuộc vào đối tượng khách VIP). Yêu cầu đối với trường hợp này là mọi công đoạn phải được thực hiện một cách nhanh, gọn,, chính xác. Trong đó, Giám đốc lễ tân sẽ là người trực tiếp tham gia và hỗ trợ khách trong quá trình làm thủ tục thanh toán cho đến khi khách rời khỏi khách sạn.

Trường hợp thanh toán trả buồng nhanh: Là hình thức khách tự thanh toán tại buồng mà không phải trực tiếp làm thủ tục với nhân viên thu ngân tại quầy lễ tân trong trường hợp muốn tạo thuận tiện và tiết kiệm thời gian cho khách, tránh gây quá bận rộn cho nhân viên lễ tân vào giờ cao điểm. Quy trình thanh toán trả buồng nhanh đang áp dụng ở một số khách sạn trên thế giới với khách thanh toán bằng thẻ tín dụng, đôi khi cả với khách được công ty trả hộ. Trình tự thanh toán như sau:

+ Lễ tân chuyển bản copy hóa đơn thanh toán tới buồng khách vào buổi sáng ngày khách trả buồng.

+ Khách tự điền các thông tin: Tên khách, số buồng và ký tên vào phiếu trả buồng nhanh đặt sẵn tại buồng.

+ Khách đem hành lý xuống, giao phiếu trả buồng nhanh cho nhân viên lễ tân mà không phải làm thủ tục thanh toán với thu ngân.



+ Nhân viên tiếp tân kiểm tra chữ ký, so với liên cà thẻ tín dụng khi đến, xin lại chìa khóa, chào khách, chúc khách thượng lộ bình an, nêu lên mong muốn được phục vụ khách trở lại.

+ Thu ngân sẽ ghi tổng số tiền khách chi vào liên cà thẻ tín dụng đã được cà khi làm thủ tục đăng ký khách sạn rồi gửi về bộ phận kế toán.

+ Kế toán khách sạn chuyển hồ sơ này cho ngân hàng phát hành thẻ với tài liệu cơ chữ ký liên cà thẻ và chữ ký trên phiếu.

+ Ngân hàng kiểm tra, khi chấp nhận sẽ trừ tiền trong thẻ tín dụng của khách, số tiền này cho vào tài khoản của khách sạn.

+ Quá trình thanh toán kết thúc, khách sạn gửi cho khách hóa đơn thanh toán theo địa chỉ của khách hàng.

CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 2

1. Phân tích nội dung quản trị hoạt động nhận đặt buồng, đăng ký khách sạn, phục vụ khách lưu trú, hoạt động thanh toán trả buồng.

2. Thảo luận

- Các tình huống về bố trí buồng cho khách đảm bảo cân bằng lợi ích khách hàng và lợi ích của khách sạn.

- Xử lý các tình huống về tỷ lệ đặt cọc, chính sách hủy đặt buồng

- Phương án check in hiệu quả cho khách đoàn, khách vip

- Cách giải quyết phàn nàn cho khách khó tính

- Cách làm thủ tục thanh toán trả buồng hiệu quả, chính xác, tránh thất thoát doanh thu cho khách sạn.



Chương 3

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN

NỘI DUNG CHÍNH:

Khái quát về quản trị nhân lực bộ phận lễ tân

Vai trò của quản trị nhân lực bộ phận lễ tân trong khách sạn

Quản trị nhân lực bộ phận lễ tân: Lập kế hoạch nhân lực, tuyển dụng nhân viên, đào tạo, sắp xếp, kiểm tra, đánh giá nhân viên

3.1. KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC BỘ PHẬN LỄ TÂN

3.1.1. Khái niệm

Bất kỳ tổ chức nào cũng tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó, trong phạm vi một khách sạn cũng vậy, nguồn nhân lực trong khách sạn bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong khách sạn đó.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về quản trị nhân lực. Với tư cách là một chức năng của quản trị tổ chức, quản trị nhân lực bộ phận lễ tân bao gồm việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được mục tiêu của bộ phận.

Hay, quản trị nhân lực bộ phận lễ tân là tất cả hoạt động của bộ phận lễ tân nhằm thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của bộ phận cả về mặt số lượng và chất lượng.

3.1.2. Vai trò của quản trị nhân lực bộ phận lễ tân trong khách sạn

Nắm vai trò trung tâm trong chiến lược quản trị nhân lực

Có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả quản trị của khách sạn.

Là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực của khách sạn.

Công tác lập kế hoạch nhân lực giúp cho bộ phận lễ tân thường xuyên đánh giá được thực trạng công tác quản trị nhân lực.

Quản trị nhân lực giúp cho bộ phận lễ tân, đơn vị nắm được số lượng người lao động thực tế đang làm việc; trình độ học vấn, chuyên môn; các tiềm năng cần được khai thác để nâng cao năng suất lao động của bộ phận và đơn vị.

Giúp bộ phận lễ tân dự kiến được số người cần bổ sung cho yêu cầu công việc hay cần giảm bớt do dư thừa để đảm bảo cho quá trình phục vụ khách được diễn ra liên tục và có hiệu quả.

Giúp cho khách sạn xác định số tiền lương trả cho người lao động và sử dụng nó một cách có hiệu quả.

3.1.3. Đặc điểm nhân lực bộ phận lễ tân

Nhân lực bộ phận lễ tân gồm các đặc điểm giống như đặc điểm nhân lực khách sạn:

- Nhân lực tạo ra các sản phẩm phi vật chất (vô hình) là chủ yếu
- Nhân lực có tính chuyên môn hoá cao
- Nhân lực phục vụ trực tiếp khách khó có thể thay thế bằng máy móc
- Cường độ lao động cao nhưng phân bố không đều
- Nhân lực chịu ảnh hưởng bởi yếu tố thời vụ
- Nhân lực trẻ và không đều theo lĩnh vực
- Trình độ văn hoá của lao động trong du lịch thấp và khác nhau theo cơ cấu nhưng có trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao, có trình độ ngoại ngữ cao.

Bộ phận lễ tân khách sạn được coi là bộ mặt của khách sạn, phục vụ trực tiếp khách nên nhân viên cần có ngoại hình, khả năng chuyên môn, ngoại ngữ, tin học và giao tiếp tốt hơn các bộ phận khác

Lễ tân khách sạn là tâm điểm chú ý của khách sạn nên:

- + Áp lực công việc cao: Thường trực 24/7/365
- + Luôn trong trạng thái sẵn sàng phục vụ và bị chú ý
- + Giới tính: chủ yếu nữ giới
- + Cơ cấu độ tuổi trẻ

Có cả yếu tố cố định và biến đổi trong việc tính toán định mức lao động



Nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Bất kỳ tổ chức nào muốn hoạt động thành công phải có đội ngũ thành viên hoạt động theo một hệ thống thống nhất. Điều đó đòi hỏi phải có sự điều hành, quản lý tốt nguồn lực con người. Quản trị nhân lực là một trong nhiệm vụ chính của người phụ trách bộ phận lễ tân

3.2. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC BỘ PHẬN LỄ TÂN

3.2.1. Lập kế hoạch nhân lực

Lập kế hoạch nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc của bộ phận, khách sạn và xây dựng kế hoạch lao động để đáp ứng nhu cầu đó.

Lập kế hoạch nhân lực bộ phận lễ tân bao gồm: ước tính xem có bao nhiêu người có trình độ chuyên môn, kiến thức và kỹ năng để thực hiện được các nhiệm vụ đã đề ra; ước tính sẽ có bao nhiêu nhân viên làm việc trong bộ phận; lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực trong bộ phận lễ tân cho thời điểm hiện tại và tương lai.

3.2.1.1. Vai trò của lập kế hoạch nhân lực bộ phận lễ tân

Lập kế hoạch nhân lực đóng vai trò quan trọng trong công tác điều hành, quản trị nhân lực, sự tồn tại và phát triển của khách sạn. Lập được kế hoạch người quản trị mới có thể xác định được những mục tiêu của tổ chức và những phương án tốt nhất để thực hiện mục tiêu đó (cần phải đạt được những cái gì? Làm thế nào để đạt được những mục tiêu đó, cần bao nhiêu nhân lực trong bộ phận lễ tân để đạt được định mức lao động đã đề ra và đảm bảo năng suất, chất lượng công việc tại bộ phận,...). Từ đó, bộ phận lễ tân mới có thể xây dựng được một chiến lược tổng thể để đạt được các mục tiêu mà khách sạn đã đề ra và tổ chức triển khai một cách có hệ thống các chương trình – kế hoạch để thống nhất và phối hợp với hoạt động của các bộ phận khác. Như vậy, lập kế hoạch nhân lực có các vai trò cụ thể như sau:

Lập kế hoạch nhân lực giữ vai trò trung tâm trong chiến lược quản trị nguồn nhân lực. Một lực lượng đội ngũ nhân viên có kỹ năng cao, có nghiệp vụ chuyên môn trong một khách sạn ngày càng được coi trọng và đang trở thành lợi thế cạnh tranh của các khách sạn. Lập kế hoạch nhân lực có vai trò quan trọng giống như lập kế hoạch về vốn và các nguồn tài chính của đơn vị. Tuy

vậy, đã từ lâu các nhà quản trị chỉ quan tâm đến việc lập kế hoạch cho nguồn vốn và tài chính nhưng chỉ đến thời gian gần đây mới nhận rõ được lợi thế cạnh tranh của một khách sạn, sản phẩm chủ yếu là cung cấp dịch vụ, là phải có lực lượng nhân viên với trình độ chuyên môn vững vàng, khả năng giao tiếp tốt và năng lực sử dụng ngoại ngữ cao.

Lập kế hoạch nhân lực giúp cho bộ phận lễ tân khách sạn chủ động thấy được những khó khăn và tìm ra các biện pháp để khắc phục, xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và các định hướng tương lai của bộ phận lễ tân, tăng cường sự tham gia của những người quản trị trực tuyến vào quá trình lập kế hoạch chiến lược, nhận rõ các hạn chế và cơ hội của nguồn nhân lực trong bộ phận lễ tân

Chiến lược nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất quan trọng đến sự hoàn thiện của tổ chức và hiệu quả của nó cũng tùy thuộc vào mức độ phù hợp của chiến lược nguồn nhân lực bộ phận lễ tân với chiến lược nhân lực tổng thể của khách sạn, đặc trưng của khách sạn, năng lực của khách sạn và sự thay đổi của môi trường. Do đó, khi ra các quyết định về nhân lực phải quan tâm đến các chiến lược khác của tổ chức như chiến lược tài chính, thị trường, sản phẩm cũng như các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Lập kế hoạch nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả quản trị của tổ chức khách sạn. Lập kế hoạch nhân lực bộ phận lễ tân có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược kinh doanh của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu lâu dài, mỗi tổ chức phải tập hợp những người lao động có kiến thức và kỹ năng cần thiết đáp ứng cho yêu cầu công việc.

Lập kế hoạch nhân lực là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Điều này thể hiện rõ trong công tác tuyển dụng nhân lực mới, muốn tuyển dụng nhân lực, cần trả lời các câu hỏi sau: Loại lao động nào cần tuyển? Số lượng cần tuyển là bao nhiêu? Khi nào? Vị trí công việc nào cần tuyển?... Ngoài ra, việc lập kế hoạch nhân lực còn có các vai trò sau:

Giúp cho tổ chức thường xuyên đánh giá được thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của mình.



Giúp các nhà quản trị thực hiện tốt công tác duy trì, sử dụng có hiệu quả và đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

Giúp cho bộ phận lễ tân, đơn vị nắm được số lượng người lao động thực tế đang làm việc; trình độ học vấn, chuyên môn; các tiềm năng cần được khai thác để nâng cao tốc độ sản xuất – kinh doanh của bộ phận và đơn vị.

Giúp bộ phận lễ tân dự kiến được số người cần bổ sung cho yêu cầu công việc do thay thế để đảm bảo cho quá trình phục vụ khách được diễn ra liên tục và có hiệu quả.

Giúp cho bộ phận lễ tân, khách sạn xác định số tiền lương trả cho người lao động và sử dụng nó một cách có hiệu quả.

3.2.1.2. Mối quan hệ giữa kế hoạch nhân lực và kế hoạch kinh doanh

Kế hoạch nhân lực có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch kinh doanh của khách sạn. Muốn lập kế hoạch nhân lực phải nắm được kế hoạch kinh doanh của khách sạn đó: Những loại lao động nào cần thiết để đạt được mục tiêu của bộ phận, của tổ chức? Số lượng lao động để hoàn thành công việc trong một thời gian nhất định là bao nhiêu? Do đó, kế hoạch kinh doanh được xây dựng ở ba mức: Dài hạn, trung hạn và ngắn hạn, điều này tương ứng với việc xây dựng kế hoạch nhân lực cũng ở ba mức đó là dài hạn, trung hạn và ngắn hạn để phục vụ cho kế hoạch kinh doanh của tổ chức.

Tùy thuộc vào tình hình thực tế của từng khách sạn mà kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn có sự khác nhau. Dưới đây sẽ xem xét mối quan hệ giữa kế hoạch nhân lực với kế hoạch kinh doanh theo từng mức độ

Kế hoạch kinh doanh dài hạn với lập kế hoạch nhân lực

Kế hoạch kinh doanh cũng đòi hỏi phải phân tích lực lượng lao động trong thời gian dài như phân tích cơ cấu lao động dưới những tác động của những thay đổi về xã hội, văn hóa, những thay đổi về cung, cầu nhân lực. Những thay đổi này có thể có những ảnh hưởng nhất định đến lực lượng lao động tương lai của bộ phận lễ tân và của khách sạn

Một khách sạn cũng như một bộ phận lễ tân không thể đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn nếu thiếu nguồn nhân lực cần thiết. Nếu lập kế hoạch nhân lực dài hạn chỉ rõ rằng lực lượng lao động cần thiết có kỹ năng trong

tương lai sẽ không được đáp ứng thì các kế hoạch kinh doanh của tổ chức cần thiết phải được thay đổi hoặc xem xét lại cho phù hợp.

Kế hoạch kinh doanh trung hạn với lập kế hoạch nhân lực

Kế hoạch kinh doanh trung hạn của tổ chức gồm: Xác định các mục đích và mục tiêu của tổ chức trong vòng từ 2 đến 3 năm tới. Biểu hiện như doanh thu, số lượng sản phẩm theo từng loại hoặc một số chỉ tiêu khác của hoạt động kinh doanh như: Lợi nhuận, năng suất lao động...

Muốn đạt được các mục đích và mục tiêu trên yêu cầu khách sạn phải có một đội ngũ nhân viên thích ứng, lập kế hoạch nhân lực trung hạn dự báo được: Cần bao nhiêu nhân lực cho mỗi loại công việc để đạt được mục tiêu kinh doanh, số lượng lao động chuyên nghiệp cũng cần được dự báo để xác định tỷ lệ thiếu hụt nhân viên, những thay đổi về năng suất lao động cũng cần được xem xét vì nó sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức

Kế hoạch kinh doanh ngắn hạn với lập kế hoạch nhân lực

Kế hoạch kinh doanh ngắn hạn thường được thực hiện trong vòng một năm. Kế hoạch kinh doanh ngắn hạn giữ vai trò rất quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của khách sạn. Để đạt được mục tiêu, kế hoạch kinh doanh ngắn hạn cần thiết phải cân nhắc kỹ các yêu cầu về nhân lực. Quản trị bộ phận lễ tân và giám sát viên cần phải đưa ra các yêu cầu của bộ phận về số lượng nhân viên cần thiết và các chỉ tiêu tương ứng của trình độ chuyên môn đối với công việc đảm nhận, có cần phải đào tạo để phù hợp với công việc hay không. Nếu nhu cầu lao động cần nhiều hơn số lao động hiện có thì bộ phận lễ tân tuyển dụng nhân lực có trách nhiệm thực hiện. Mặt khác, nếu dự báo nhân lực bộ phận lễ tân chỉ rõ thừa nhân lực thì người quản trị bộ phận phải cân nhắc để quyết định giảm bớt số lượng nhân viên ở bộ phận lễ tân của mình. Cụ thể là giảm với số lượng là bao nhiêu? Tiêu chí nhân viên nào bị cắt giảm? Cắt giảm tạm thời hay lâu dài? Chế độ người nghỉ việc như thế nào?...

Các kế hoạch ngắn hạn thường có ảnh hưởng mạnh mẽ đến công việc hàng ngày của khách sạn. Mặc dù kế hoạch dài hạn đã chỉ rõ định hướng của khách sạn, nhưng chúng chỉ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khách sạn khi nó chuyển dịch thành các chiến dịch ngắn hạn. Một số khách sạn duy trì dự đoán kế hoạch 5 đến 10 năm. Trong trường hợp này các kế hoạch thường được dự



đoán, xem xét và cập nhật hàng năm để các kế hoạch hàng năm luôn hướng tới mục tiêu lâu dài của khách sạn.

3.2.1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch nhân lực bộ phận lễ tân

Loại sản phẩm và dịch vụ mà bộ phận cung cấp

Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà bộ phận lễ tân cung cấp cho khách sẽ yêu cầu số lượng chất lượng lao động, kết cấu nghề nghiệp, trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực khác nhau. Do đó, kế hoạch nhân lực phải xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của dịch vụ và sản phẩm để xác định đội ngũ lao động với trình độ chuyên môn như thế nào thì phù hợp. Ví dụ như ở khách sạn 5 sao đòi hỏi sự chuyên môn về dịch vụ cao hơn so với khách sạn 2 sao, trên cơ sở đó thì đòi hỏi đội ngũ nhân viên bộ phận lễ tân của khách sạn 5 sao cũng phải có kỹ năng phục vụ và kỹ năng ngoại ngữ tối ưu hơn, khả năng giao tiếp và phục vụ khách tốt hơn.

Tính mùa vụ

Hoạt động kinh doanh du lịch nói chung và kinh doanh dịch vụ lưu trú nói riêng chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của tính mùa vụ. Vào mùa cao điểm sẽ nảy sinh nhu cầu rất cao về đội ngũ nhân lực để đáp ứng các nhu cầu của khách; ngược lại, các khách sạn có xu hướng muốn giảm bớt nhân lực vào mùa thấp điểm để tiết giảm chi phí. Vì vậy tính mùa vụ trong du lịch đặt ra thách thức cho các nhà quản trị phải trả lời câu hỏi là liệu khách sạn hay bộ phận sẽ biên chế đủ số lượng nhân lực đáp ứng nhu cầu của khách trong mùa cao điểm với chất lượng đồng đều và đối mặt với một quỹ lương cao hay biên chế số lượng nhân lực đủ để đáp ứng nhu cầu của khách trong mùa thấp điểm và thuê mượn thêm lao động trong mùa cao điểm, đồng thời đối mặt với các rủi ro có thể xảy ra do khả năng cung cấp chất lượng dịch vụ không đồng đều giữa các nhân viên trong mùa cao điểm.

Độ dài thời gian của kế hoạch nhân lực

Kế hoạch nhân lực có thể được lập từ 1 tháng đến 1 năm, hoặc từ 3 đến 7 năm. Xác định khoảng thời gian dài hay ngắn của kế hoạch nhân lực bộ phận lễ tân phụ thuộc vào các yếu tố bên trong và bên ngoài của khách sạn. Thông thường nếu môi trường kinh doanh biến đổi, thường nảy sinh những biến đổi lớn, thị trường nhiều đối thủ cạnh tranh gay gắt, sản phẩm dịch vụ không ổn

định, quy mô tổ chức nhỏ, kinh nghiệm quản trị thiếu ... thì độ dài của kế hoạch nhân lực không quá 1 năm.

Ngược lại, nếu môi trường kinh doanh ít biến đổi, kinh tế ổn định, cạnh tranh mạnh mẽ, có tiềm lực ổn định, kinh nghiệm quản trị tốt, ... thì độ dài của kế hoạch nhân lực trên 1 năm.

Loại thông tin và chất lượng dự báo thông tin cho lập kế hoạch nhân lực

Khi lập kế hoạch nhân lực phải xác định rõ loại công việc gì sẽ được thực hiện trong bộ phận, những chỗ trống trong bộ phận cần được thay thế và bổ sung do các nguyên nhân như: Thuyên chuyển lao động từ bộ phận này sang bộ phận khác, đề bạt, nghỉ hưu, công việc mới phát sinh ... Nguồn lao động sẽ được tuyển từ đâu, khả năng đào tạo và phát triển nhân viên của bộ phận lễ tân và khách sạn, các tiêu chuẩn cho nhân viên mới như thế nào, thời gian dài hay ngắn ...

Các nhân tố khác

Các quy trình phục vụ tiêu chuẩn của bộ phận lễ tân;

Số lượng, chủng loại, cơ cấu các dịch vụ bổ sung đi kèm;

Đặc điểm tiêu dùng của thị trường mục tiêu;

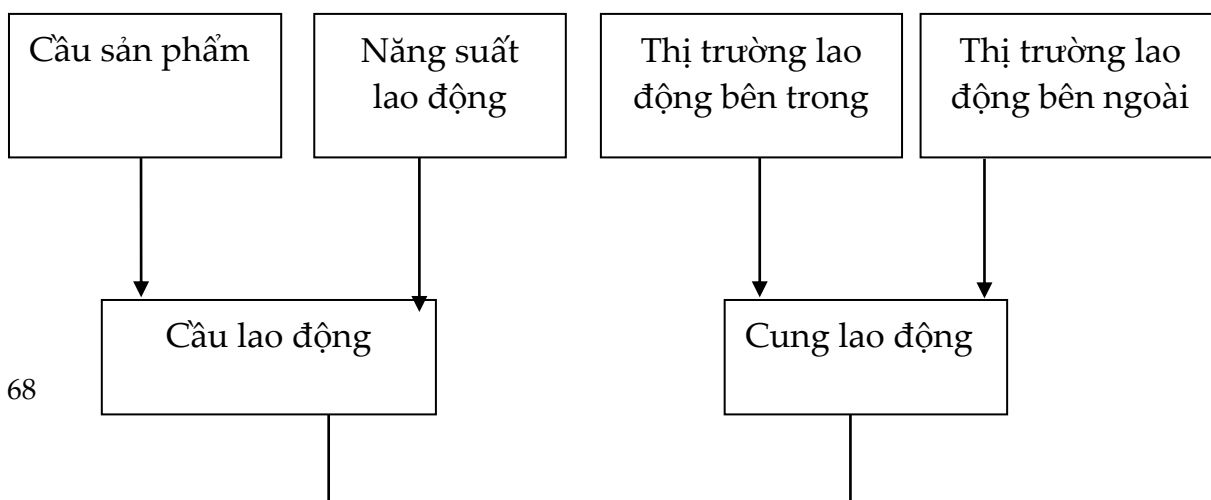
Thống kê định mức lao động qua từng thời kỳ;

Thống kê định mức lao động của các khách sạn cạnh tranh;

Định mức lao động trung bình của toàn ngành;

Khả năng áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật

3.2.1.4. Quy trình lập kế hoạch nhân lực bộ phận lễ tân



Sơ đồ 3.1. Sơ đồ lựa chọn lao động

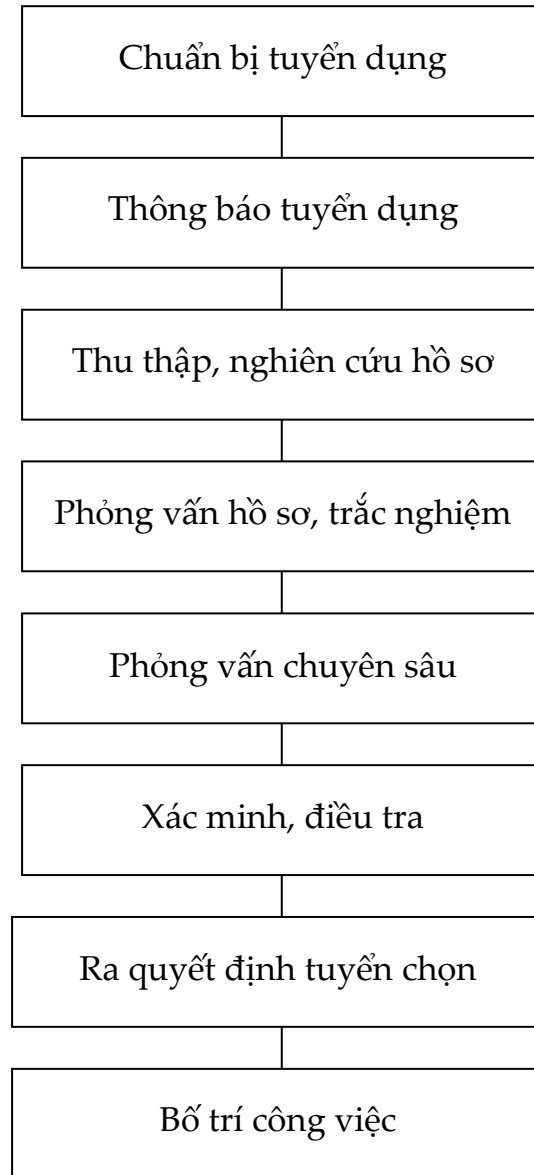
Muốn lập kế hoạch nhân lực thì trước tiên khách sạn phải dự đoán được sẽ cần bao nhiêu lao động. Cầu nhân lực thường tăng khi cầu sản phẩm hoặc dịch vụ tăng; cầu nhân lực sẽ giảm khả năng suất lao động tăng.

Mặt khác, khách sạn cũng phải tìm hiểu, xác định được cung nhân lực tức là những người lao động đang làm việc trong bộ phận (thị trường lao động bên trong) và bên ngoài tổ chức (thị trường lao động bên ngoài).

Sau khi ước tính được cung và cầu nhân lực cho năm tới hoặc cho thời kỳ tới, mỗi một tổ chức sẽ gặp phải một trong ba trường hợp: Cung lao động bằng, lớn hơn hoặc nhỏ hơn cầu lao động. Mỗi trường hợp yêu cầu một hệ thống các giải pháp khác nhau tùy thuộc vào điều kiện cụ thể của đơn vị.

3.2.2. Tuyển dụng lao động bộ phận lễ tân

Tuyển dụng lao động thực chất là quá trình tuyển chọn những người lao động có đầy đủ các phẩm chất theo yêu cầu của công việc. Để tuyển chọn lao động, khách sạn có thể thu hút người lao động trong khách sạn hoặc từ ngoài khách sạn. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển chọn lao động trong khách sạn thường được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 3.2. Các bước của quá trình tuyển dụng trong khách sạn

3.2.2.1. Chuẩn bị tuyển dụng

Trong bước chuẩn bị tuyển dụng cần phải thực hiện những công việc sau:

Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng. Hội đồng tuyển dụng của khách sạn thông thường gồm tổng giám đốc khách sạn, giám đốc nhân lực và giám đốc bộ phận có nhu cầu tuyển dụng.

Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của Nhà nước và của khách sạn liên quan đến quá trình tuyển dụng.



Xác định nhu cầu tuyển dụng trên cơ sở phân tích nhu cầu của từng bộ phận với thực tế.

Xây dựng mô tả công việc cho từng chức danh.

Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

Một trong những nhiệm vụ của người quản trị bộ phận Lễ tân là phối hợp với bộ phận nhân lực của khách sạn tuyển dụng nhân viên mới của bộ phận mình. Dựa vào cơ cấu tổ chức bộ phận, yêu cầu công việc trong bộ phận, người quản trị bộ phận lễ tân cần phải xác định được số lượng và chất lượng của những nhân viên đáp ứng được công việc của bộ phận; xây dựng bảng mô tả công việc có thể xác định rõ ràng các phẩm chất cần có đối với từng vị trí. Một nhiệm vụ nữa của người quản trị bộ phận lễ tân trong việc phối hợp với bộ phận nhân lực của khách sạn tuyển dụng nhân viên mới của bộ phận mình đó là cần xác định cụ thể yêu cầu đối với người tuyển dụng theo từng vị trí công việc: yêu cầu về giới tính, độ tuổi, ngoại hình, trình độ văn hóa,...

3.2.2.2. Thông báo tuyển dụng

Để thông báo tuyển dụng các khách sạn có thể áp dụng một hoặc kết hợp các thức thông báo tuyển dụng sau đây:

Quảng cáo trên báo, đài, tivi, Internet.

Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.

Yết thị tại khách sạn.

3.2.2.3. Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Tất cả các hồ sơ xin việc đã thu nhận phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Một hồ sơ thu nhận có thể theo mẫu thống nhất của Nhà nước hoặc theo mẫu mà khách sạn thiết kế để phù hợp với yêu cầu của công việc tuyển chọn.

Các hồ sơ xin việc sau khi thu nhận sẽ được nghiên cứu nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu của ứng cử viên bao gồm:

Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.

Năng lực hoặc tiềm năng thực hiện nghề.

Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ.

Khả năng tri thức. Sức khoẻ.

Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng v,v...

Thông qua việc nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng cử viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển dụng, do đó, có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho khách sạn.

3.2.2.4. Phòng vấn sơ bộ/trắc nghiệm

Phòng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5 – 10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng cử viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng cử viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

Ngoài ra, khách sạn cũng có thể áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng cử viên nhằm chọn được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng cử viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Các hình thức trắc nghiệm còn có thể được sử dụng để đánh giá ứng cử viên về một số khả năng đặc biệt như: trí nhớ, mức độ khéo léo, vv...

3.2.2.5. Phòng vấn chuyên sâu

Phòng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng cử viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và có những phẩm chất cá nhân thích hợp cho công việc, v.v...

Đặc điểm của nhân viên bộ phận lễ tân là phải giao tiếp trực tiếp với khách, do đó việc kiểm tra kỹ năng giao tiếp, phản ứng với tình huống cụ thể là vô cùng quan trọng. Bên cạnh đó để có được một người nhân viên giỏi việc trong tương lai, người phỏng vấn cần hỏi chuyên sâu đến các vấn đề liên quan đến nghiệp vụ chuyên môn cũng như các hiểu biết liên quan đến công việc. Trong trường hợp tiêu chuẩn tuyển dụng không đề cao đến kinh nghiệm của ứng viên thì người tuyển dụng cần phải quan tâm đến tiềm năng đáp ứng các yêu cầu công việc của ứng viên

3.2.2.6. Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng cử viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng cử viên. Công tác xác



minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng cử viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thu ngân thì công tác xác minh có thể có yêu cầu cần tìm hiểu về nguồn gốc lý lịch gia đình của ứng cử viên.

3.2.2.7. Ra quyết định tuyển chọn

Mọi bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng cử viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển dụng, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng cử viên. Đồng thời cần phải có cách thức ra quyết định tuyển dụng một cách có khoa học và thích hợp để lựa chọn đúng đắn đối tượng phục vụ cho công việc theo yêu cầu của khách sạn

3.2.3. Hồ sơ theo dõi hoạt động của nhân viên

Tầm quan trọng của việc lưu trữ hồ sơ theo dõi hoạt động của nhân viên:

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của khâu nhân lực là lưu giữ các hồ sơ liên quan đến công việc của từng nhân viên. Đó là các hồ sơ về kết quả phỏng vấn tuyển dụng, kỷ luật, khen thưởng, đề bạt, chuyển chuyên,...

Thông tin về sức khỏe của nhân viên cũng cần lưu giữ trong hồ sơ, các thông tin như nhóm máu, dị ứng với thứ gì là rất cần thiết trong trường hợp bị thương, cấp cứu. Địa chỉ của người thân để liên hệ khi cần cũng phải có trong hồ sơ.

Trong nhiều trường hợp, các thông tin là cần thiết cho mục đích pháp lý. Ví dụ: nếu không lưu giữ hồ sơ kỷ luật của một nhân viên, thật khó tiến hành các bước xử lý kế tiếp như thế nào cho đúng luật. Ngoài ra, các thông tin trong hồ sơ còn giúp cho khâu hoạch định trong tương lai. Liệt kê các hồ sơ khác nhau của nhân viên trong ngành phục vụ:

Lý do lưu trữ hồ sơ nhân viên: Nếu không lưu giữ hồ sơ để theo dõi hoạt động của nhân viên thì không khách sạn nào có thể hoạt động được vì 3 lý do sau:

Không đáp ứng được yêu cầu pháp lý.

Đây là phương tiện để kiểm soát nhân lực.

Để xử lý tốt nguồn nhân lực.



Mục đích của việc lưu trữ hồ sơ nhân viên: Nhằm được chính xác nguồn thông tin của từng nhân viên. Thông tin phải khách quan, cập nhật, đáng tin cậy và dễ truy xuất.

Dựa vào thông tin của nhân viên để Ban quản trị dễ dàng trong việc đưa ra quyết định phân công công việc cho phù hợp với năng lực và chuyên môn của nhân viên.

Lưu trữ hồ sơ của nhân viên để dễ dàng hơn trong việc thống kê, là một trong những tiêu chí giúp khách sạn đánh giá mức độ thành công hay thất bại của chính sách nhân lực giúp nhà quản trị hoạch định chính sách trong tương lai.

Cung cấp thông tin cho bảng lương.

Đề bạt nhân viên.

Nắm được các khóa huấn luyện mà nhân viên đã tham dự và kết quả đạt được.

Là cơ sở để xác định việc mô tả công việc.

Là phương tiện theo dõi các lần nghỉ của nhân viên và lý do nghỉ

Để thực thi các quyền lợi của nhân viên.

Trả lời khi có yêu cầu của nhà nước

Các loại hồ sơ của nhân viên trong ngành phục vụ:

Hồ sơ nhân lực:

Tên, địa chỉ và ngày sinh của nhân viên.

Các danh hiệu, phần thưởng đã đạt được.

Phân loại nhân viên theo năng lực.

Loại hợp đồng dài hạn, ngắn hạn, thời vụ,...

Ngày bắt đầu và ngày hết hạn hợp đồng.

Số hồ sơ thuế.

Hồ sơ chấm công: Các bảng chấm công thẻ chấm công có ghi chi tiết giờ làm, giờ chấm dứt.



Các quy định của công đoàn, của Nhà nước và bảo hiểm (các thông tin này còn tùy thuộc vào chính sách của từng đơn vị, nhưng nếu khi có bất đồng về vấn đề tương tự thì các thông tin trên phải được đưa ra).

Hồ sơ nghỉ bệnh, nghỉ phép

Các phép năm đã nghỉ

Các ngày lễ làm việc hoặc nghỉ

Các quy định về bảo hiểm.

Phép dành cho thâm niên.

Nghỉ đặc biệt như hậu sản, nghỉ không hưởng lương,...

Hồ sơ huấn luyện, đào tạo:

Chỉ độ học việc.

Huấn luyện tổ chức nội bộ.

Huấn luyện cách sử dụng thiết bị.

Được dùng để nghiên cứu đề bạt.

Để tham khảo trong bố trí công việc.

Hồ sơ thôi việc:

Nộp theo yêu cầu của thuế vụ.

Để tham khảo.

Tìm hiểu nguyên nhân nghỉ việc.

Xin nghỉ việc hoặc buộc thôi việc.

Có chủ trương dừng lại hay không.

Báo cáo về các tai nạn.

Các đơn vị phải đặc biệt coi trọng chính sách về đảm bảo an toàn. Luật pháp yêu cầu các đơn vị phải lưu báo cáo mọi tai nạn.

Báo cáo về các than phiền của nhân viên.

Bảng lương.

Số giờ làm việc.

Tiền lương trả ngoài giờ làm việc.

Thu nhập trước và sau thuế.

Các lưu ý khi ghi chép vào hồ sơ:

Ghi chép càng sớm càng tốt.

Cần ghi chép ngay.

Đề báo cáo hoặc kịp thời nộp trong trường hợp nảy sinh kiện cáo.

Đặc biệt cẩn thận khi có liên quan đến bảo hiểm, an toàn và luật pháp.

Khi rơi vào các trường hợp trên, cần hỏi người liên quan để nắm chi tiết đầy đủ.

Cần phải bảo mật hồ sơ của nhân viên.

3.2.4. Đào tạo

Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

3.2.4.1. Mục tiêu và vai trò của đào tạo

Mục tiêu chung của đào tạo là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Có nhiều lý do để nói rằng công tác đào tạo là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có ba lý do chủ yếu là:

Để đáp ứng yêu cầu công việc cho tổ chức hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức.

Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của người lao động.

Đào tạo là giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của khách sạn



Đào tạo là điều kiện quyết định để một bộ phận, một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh, đào tạo có tầm quan trọng hàng đầu đối với:

Đối với khách sạn:

Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.

Nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

Giảm bớt được sự giám sát vì người lao động được đào tạo có khả năng tự giám sát. Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.

Duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực.

Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật vào làm việc."

Tạo ra được lợi thế cạnh tranh cho khách sạn.

Đối với người lao động:

Tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với khách sạn.

Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động.

Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.

Đáp ứng nhu cầu nguyện vọng phát triển của người lao động.

Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

3.2.4.2. Các phương pháp tổ chức đào tạo

Có nhiều phương pháp để đào tạo nhân lực, mỗi một phương pháp có cách thức thực hiện, ưu điểm và nhược điểm riêng mà bộ phận, tổ chức cần cân nhắc để lựa chọn sao cho phù hợp với điều kiện thực hiện công việc và tình hình thực tế của bộ phận nói riêng và khách sạn nói chung. Sau đây là một số phương pháp thông dụng thường được sử dụng:

Đào tạo trong công việc: Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao hơn. Trong đào tạo công việc, có các phương pháp cụ thể như sau:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các nhân viên và một số công việc cho quản trị. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn chặt chẽ của người dạy.

Đào tạo theo kiểu học nghề: Trong phương pháp này, chương trình đào tạo được bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của nhân viên lành nghề trong một thời gian nhất định, được thực hiện các công việc của ngành nghề, chuyên môn được học. Phương pháp này dùng để dạy một ngành nghề hoàn chỉnh cho người lao động.

Kèm cặp và chỉ bảo: Phương pháp này thường dùng để giúp cho các nhà quản trị và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc của tương lai. Có ba cách kèm cặp cơ bản:

Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp

Kèm cặp bởi một cố vấn.

Kèm cặp bởi người quản trị có kinh nghiệm hơn.

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc: Đây là phương pháp chuyển nhân viên từ công việc này sang công việc khác nhằm cung cấp cho nhân viên kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Những kiến thức, kỹ năng mà nhân viên thu được trong quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được công việc ở mức độ cao hơn trong tương lai. Người quản trị có thể luân chuyển và thuyên chuyển lao động theo ba cách:

Chuyển đối tượng đào tạo đến vị trí ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn có chức năng và trách nhiệm hỗ trợ bộ phận cũ.

Nhân viên đến nhận công việc ở một cương vị khác ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

Nhân viên được bố trí luân chuyển nội bộ trong một bộ phận của cùng một chuyên môn.



Ví dụ: Luân chuyển nhân viên từ bộ phận Concierge đến bộ phận Lễ tân.

Ưu điểm của đào tạo trong công việc:

Đào tạo trong công việc thường không yêu cầu một không gian hay trang thiết bị riêng biệt đặc thù

Đào tạo trong công việc có ý nghĩa thiết thực vì học viên làm việc có thu nhập trong khi học.

Đào tạo trong công việc mang lại sự chuyển biến gần như ngay tức thời trong kiến thức và kỹ năng thực hành (mất ít thời gian đào tạo).

Đào tạo trong công việc cho phép học viên thực hành những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khi chương trình đào tạo kết thúc.

Đào tạo trong công việc tạo điều kiện cho học viên được làm việc cùng với đồng nghiệp tương lai của họ và bắt chước được những hành vi lao động của đồng nghiệp.

Nhược điểm của đào tạo trong công việc:

Lý thuyết được trang bị không có hệ thống.

Học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy.

Các điều kiện để đào tạo trong công việc đạt được hiệu quả cao:

Các đào tạo viên phải được lựa chọn cẩn thận và phải đáp ứng những yêu cầu của chương trình đào tạo về trình độ chuyên môn, mức độ thành thạo công việc và khả năng truyền thụ.

Chương trình đào tạo phải được tổ chức chặt chẽ và có kế hoạch.

Đào tạo ngoài công việc:

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

Các phương pháp đào tạo ngoài công việc bao gồm:

Tổ chức các lớp tại doanh nghiệp: Đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc những nghề đặc thù đòi hỏi tính chuyên môn cao thì việc đào tạo kèm cặp mà các khách sạn thường hay áp dụng không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Các khách sạn có thể tổ chức các lớp đào tạo với các

phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Trong phương pháp này, chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các đào tạo viên có kinh nghiệm về lĩnh vực chuyên môn phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các buồng thực hành chuyên môn do các đào tạo viên có kỹ năng, lành nghề trực tiếp hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

Cử đi học ở các trường chính quy: Các khách sạn cũng có thể cử nhân viên đến học tập tại các trường dạy nghề hoặc quản trị do các Bộ, ngành hoặc Trung ương tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả hai kiến thức là lý thuyết và thực hành. Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

Các bài giảng, các hội nghị hoặc hội thảo: Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại khách sạn hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng biệt hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính: đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều doanh nghiệp khách sạn ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên chương trình máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính, phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

Đào tạo theo phương thức từ xa: Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD, Internet. Cùng với sự phát triển yêu cầu khoa học công nghệ thông tin, phương tiện trung gian này ngày càng đa dạng.

Phương thức đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân, người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được các khóa học, chương trình đào tạo có chất lượng cao. Tuy nhiên hình thức đào tạo này đòi



hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, chuẩn bị bài giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

Đào tạo theo kiểu buổi thí nghiệm: Phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: Bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản trị hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Mô hình hóa hành vi: Đây là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ: Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản trị nhận được một loạt các tài liệu, các bảng ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời tiếp hướng dẫn, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản trị có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp người quản trị học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày

3.2.4.3. Các nội dung cần được đào tạo tại bộ phận lễ tân

Hiểu biết về sản phẩm của khách sạn

Hầu hết các khách sạn đều có hai dịch vụ cơ bản bao gồm: Dịch vụ buồng ngủ và dịch vụ ăn uống.

Các dịch vụ bổ sung gồm:

Dịch vụ cho thuê buồng họp, buồng hội nghị

Dịch vụ giặt ủi.

Dịch vụ bán hàng lưu niệm.

Dịch vụ cung cấp thông tin.

Dịch vụ chăm sóc sức khỏe, làm đẹp.

Dịch vụ văn phòng, giải trí, thể thao.

Dịch vụ mua sắm, làm thủ tục, đặt chỗ, mua vé, v.v...

Ở từng dịch vụ mà khách sạn có người nhân viên phải nắm rõ các chi tiết, đặc điểm, giờ phục vụ, giá cả,...

Ngoài ra các nhân viên bộ phận lễ tân còn phải nắm rõ các thông tin về buồng buồng trong khách sạn như tên buồng, giá buồng, vị trí của từng buồng, loại giường và số lượng giường cũng như trang thiết bị trong mỗi buồng, diện tích của từng loại buồng, hướng nhìn (View) của mỗi buồng. Riêng đối với nhân viên bộ phận đặt buồng, hiểu và nắm rõ các thông tin trên có ý nghĩa quan trọng quyết định đến khả năng giới thiệu các loại buồng cho khách.

Các quy trình thực hiện tiêu chuẩn: Để nhân viên có thể làm việc một cách bài bản, tránh những sai sót, người quản trị bộ phận Lễ tân cần xây dựng các quy trình chuẩn và đào tạo nhân viên thực hiện theo đúng quy trình.

Một số quy trình cơ bản:

Quy trình tiếp nhận và xử lý các yêu cầu đặt buồng của khách.

Quy trình tiếp nhận và xử lý các yêu cầu điều chỉnh đặt buồng của khách.

Quy trình tiếp nhận và xử lý các yêu cầu hủy đặt buồng của khách. Quy trình đảm bảo thanh toán.

Quy trình làm thủ tục nhận buồng cho các đối tượng khách.

Quy trình tiếp nhận và xử lý các phàn nàn của khách.

Quy trình làm thủ tục thanh toán và trả buồng cho các đối tượng khách.

Ngoại ngữ: Thông thường nhân viên bộ phận lễ tân được tuyển vào phải đảm bảo yêu cầu về ngoại ngữ. Tuy nhiên, người quản trị bộ phận lễ tân cũng cần phải đưa ra các đề xuất đào tạo ngoại ngữ cho nhân viên bộ phận mình nhằm phục vụ tốt cho công việc.

Tin học: Nếu khách sạn sử dụng phần mềm quản trị khách sạn, nhân viên bộ phận lễ tân cần được đào tạo về phần mềm mà khách sạn đang sử dụng. Tối thiểu, mỗi nhân viên ở các tiểu bộ phận khác nhau cần được đào tạo các kỹ năng cơ bản về vị trí công việc của mình. Ví dụ nhân viên bộ phận đặt buồng cần được đào tạo về kỹ năng nhận đặt buồng trên phần mềm và xử lý các tình huống liên quan đến đặt buồng, nhân viên bộ phận Concierge cần được đào tạo về kỹ năng tra cứu các thông tin trên phần mềm để đáp ứng các yêu cầu về thông tin của khách.

Kỹ năng giao tiếp: Nhân viên làm việc tại bộ phận Lễ tân là những người thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách, vì vậy việc đưa ra các chương trình



huấn luyện kỹ năng giao tiếp là rất cần thiết, đảm bảo nhân viên trong bộ phận giao tiếp tốt và thể hiện phong thái tự tin tin trong giao tiếp, từ đó tạo được hình ảnh đẹp với khách

3.2.4.4. Các hình thức đào tạo phổ biến tại bộ phận lễ tân

Người quản trị lễ tân có thể thực hiện đào tạo hoặc đề xuất đào tạo nhân viên của mình bằng một số hình thức như sau:

Đào tạo theo các chương trình đào tạo của toàn khách sạn do bộ phận nhân lực của khách sạn tổ chức. Thông thường các chương trình này là văn hóa khách sạn, lịch sử hình thành công ty và khách sạn, các giá trị cốt lõi của công ty và khách sạn.

Đào tạo định kỳ: Phụ trách bộ phận lễ tân tổ chức đào tạo trực tiếp cho các nhân viên của mình theo định kỳ đã được đặt thành kế hoạch.

Đào tạo thường xuyên: Trong quá trình thực hiện công việc hằng ngày, Quản trị bộ phận Lễ tân hay Trưởng các tiểu bộ phận, Trưởng nhóm cùng làm việc và hướng dẫn truyền thụ những kinh nghiệm, kỹ năng cho nhân viên của mình. Đối với hình thức này, người quản trị phải nắm được trình độ nghiệp vụ và kỹ năng tay nghề của từng nhân viên, những điểm yếu và điểm mạnh của từng nhân viên để kịp thời đào tạo lại hoặc sửa lỗi cho nhân viên ngay khi phát hiện ra lỗi hoặc thông qua việc phàn nàn của khách hàng. Góp phần tích cực trong hình thức đào tạo thường xuyên là những nhân viên lâu năm có kinh nghiệm và kỹ năng nghề tốt cùng đảm nhiệm trách nhiệm hướng dẫn kèm cặp những nhân viên mới vào nghề. Trưởng bộ phận Lễ tân thường xuyên tham gia giải quyết và hướng dẫn cho nhân viên của mình giải quyết các tình huống phức tạp xảy ra đồng thời rút kinh nghiệm cho cả bộ phận.

Đào tạo 15 phút hàng ngày vào thời gian giao ca: Nội dung đào tạo 15 phút hàng ngày bao gồm các tình huống xảy ra trong công việc, cách xử lý thông minh và hiệu quả nhất.

3.2.5. Sắp xếp, kiểm tra, đánh giá nhân viên

3.2.5.1. Sắp xếp nhân viên

Sắp xếp nhân viên ở đây được hiểu là phân công lao động trong bộ phận Lễ tân là chia quá trình phục vụ khách của bộ phận Lễ tân ra những phần việc khác nhau và giao cho mỗi cá nhân phù hợp với năng lực, sở trường, lĩnh vực



đào tạo qua đó nâng cao năng suất lao động nhằm đạt được mục tiêu của khách sạn. Song song với phân công việc, người quản trị cần cung cấp những phương tiện, nguồn lực cần thiết nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người được phân công hoàn thành công việc.

Yêu cầu khi sắp xếp nhân viên là phải bảo đảm sử dụng hợp lý, tiết kiệm sức lao động, phát huy được tính chủ động, sáng tạo của mỗi cá nhân, tạo điều kiện duy trì và nâng cao khả năng làm việc lâu dài cũng như sự hứng thú của nhân viên đồng thời sử dụng hiệu quả các nguồn lực tại bộ phận Lễ tân.

Các yếu tố cần chú ý khi sắp xếp công việc:

Ngân sách: Dự đoán chi phí lao động cần cho một khoảng thời gian nhất định; dự trù số giờ làm việc.

Các quy chế về lao động: Kiểm tra trước và sau khi lên kế hoạch sắp xếp công việc để tránh than phiền của nhân viên hoặc tránh những rắc rối có thể nảy sinh; có bản sao về các quy chế, chế độ lương, khen thưởng để tham khảo.

Thành phần nhân viên:

Giới tính (nam, nữ).

Nhân viên chuyên nghiệp hay bán chuyên nghiệp.

Thời điểm làm việc:

Thời gian cao điểm hay thấp điểm.

Các ngày nghỉ.

Ngày làm việc.

Nghỉ bệnh.

Nghỉ không hưởng lương

Nghỉ đặc biệt (sinh sản, ...).

Nghỉ để dự các khóa huấn luyện. phút hàng ngày

Quy định về chất lượng tiêu chuẩn của công việc:

Số nhân viên trong một ca làm việc.

Quy định về quy trình sử dụng tiền mặt.



Số nhân viên có chuyên môn và không có chuyên môn đi cùng ca. Loại hình phục vụ

Các công việc phải làm trong 1 ca:

Lưu ý công việc lúc giao ca

Luân chuyển nhân viên giữa các bộ phận.

3.2.5.2. Kiểm tra và đánh giá nhân viên

Mục tiêu của kiểm tra đánh giá: Giúp cho nhân viên trong bộ phận thực hiện công việc được tốt hơn khi họ nhận thức rõ ưu, nhược điểm trong quá trình thực hiện công việc của mình.

Giúp cho người quản trị bộ phận lễ tân có thể đưa ra các quyết định nhân lực đúng đắn.

Giúp cho người quản trị bộ phận lễ tân lập kế hoạch nhân lực cho bộ phận đồng thời xây dựng kế hoạch đào tạo cho nhân viên trong bộ phận cũng như việc bố trí lại nhân lực trong bộ phận phù hợp.

Nội dung kiểm tra đánh giá:

Kiểm tra, đánh giá về chất lượng và số lượng công việc hoàn thành. Kiểm tra, đánh giá về khả năng ra quyết định, xử lý tình huống. Kiểm tra, đánh giá về hiểu biết nghề nghiệp

Kiểm tra, đánh giá về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên.

Kiểm tra, đánh giá về việc chấp hành nội quy của khách sạn, của bộ phận.

Đánh giá về thái độ làm việc của nhân viên.

Đánh giá về tinh thần hòa đồng tập thể của nhân viên.

Đánh giá về khả năng có thể thăng tiến hoặc thuyên chuyển.

Đánh giá về yêu cầu huấn luyện và phát triển.

Đánh giá về mức độ tin cậy của bộ phận đối với người nhân viên.

Tiến trình kiểm tra đánh giá:

Bước 1: Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn của kiểm tra, đánh giá

Tiêu chuẩn kiểm tra của bộ phận Lễ tân là những chuẩn mực mà nhân viên của bộ phận hoạt động có hiệu quả nhằm góp phần vào sự thành công chung của khách sạn.

Bước 2. Đo lường đánh giá sự thực hiện. Những người và bộ phận có trách nhiệm đánh giá thực hiện công việc:

Cá nhân tự đánh giá.

Giám sát viên kiểm tra, đánh giá.

Tổ trưởng kiểm tra, đánh giá.

Giám đốc bộ phận Lễ tân kiểm tra, đánh giá. Các phương pháp kiểm tra đánh giá:

Có rất nhiều phương pháp khác nhau để kiểm tra, đánh giá nhân viên, tùy vào điều kiện thực tế mà người quản trị bộ phận Lễ tân áp dụng phương pháp cho phù hợp và đạt hiệu quả cao, dưới đây chúng tôi đề cập đến một số phương pháp kiểm tra đánh giá sau:

Phương pháp đánh giá thang đo đồ họa: là phương pháp đánh giá thực hiện các chỉ tiêu lao động thông qua các mức độ của một thang đo. Để đánh giá, người đánh giá xác định xem mức độ thực hiện công việc thuộc về thứ hạng nào theo từng tiêu thức.

Phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng: là phương pháp ghi chép lại các hoạt động thỏa mãn cao hoặc không thỏa mãn với công việc. Người quản trị bộ phận Lễ tân có cuốn sổ ghi chép các hoạt động tích cực và không tích cực của người lao động suốt thời kỳ đánh giá. Đến cuối thời kỳ, người quản trị tập hợp các sự kiện xảy ra và đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động.

Phương pháp tiêu chuẩn công việc: là phương pháp đánh giá thực hiện công việc bằng cách so sánh thực hiện của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã xác định.

Bước 3. Điều chỉnh các hoạt động

Dựa vào kết quả đo lường đánh giá người quản trị bộ phận Lễ tân sẽ xây dựng các kế hoạch cho bộ phận đồng thời điều chỉnh để hoạt động của bộ phận Lễ tân không ngừng phát triển đáp ứng yêu cầu của nhà quản trị và nhà đầu tư của khách sạn.

3.2.6. Sắp xếp ca làm việc, nghỉ lễ, nghỉ phép, nghỉ bất thường



3.2.6.1. Sắp xếp ca làm việc

Quản trị bộ phận Lễ tân là người sắp xếp ca làm việc cho nhân viên tùy theo mùa đông khách, vắng khách, công suất sử dụng buồng, và số lượng nhân viên hiện có để xếp ca làm việc cho phù hợp.

Bên cạnh đó, người quản trị bộ phận Lễ tân cần phải căn cứ vào pháp luật hiện hành. Ở nước ta, cần dựa vào bộ luật lao động đang có hiệu lực của nước Cộng hòa Chủ nghĩa Việt Nam để làm căn cứ sắp xếp ca làm việc, nghỉ lễ thường cho nhân viên.

Thông thường những nhà quản trị bộ phận Lễ tân sử dụng phương pháp truyền thống để phân ca đảm bảo mỗi nhân viên làm việc bình thường không quá 08 giờ trong 01 ngày và 48 giờ trong 01 tuần.

Tùy theo tình hình thực tế mà người quản trị bộ phận Lễ tân phân ca cho phù hợp, thông thường có các ca sau:

Ca sáng từ 6 giờ đến 14 giờ.

Ca chiều từ 14 giờ đến 22 giờ.

Ca tối từ 22 giờ đến 6 giờ.

Ca hành chính: làm việc theo giờ hành chính.

Ca gãy: tùy theo yêu cầu công việc, nhân viên được bố trí đến làm việc vào hai thời điểm khác nhau trong một ngày (thông thường không trùng với ca hành chính)

3.2.6.2. Nghỉ lễ

Theo bộ Luật Lao động Việt Nam năm 2012, tại Điều 115: nghỉ lễ tết “Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết sau:

- a) Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 01 tháng 01 dương lịch);
- b) Tết Âm lịch 05 ngày;
- c) Ngày Chiến thắng 01 ngày (ngày 30 tháng 4 dương lịch);
- d) Ngày Quốc tế lao động 01 ngày (ngày 01 tháng 5 dương lịch);
- đ) Ngày Quốc khánh 01 ngày (ngày 02 tháng 9 dương lịch);

e) Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 01 ngày (ngày 10 tháng 3 âm lịch).

Lao động là công dân nước ngoài làm việc tại Việt Nam ngoài ngày nghỉ lễ theo quy định tại khoản 1 Điều này còn được nghỉ thêm 01 ngày Tết cổ truyền dân tộc và ngày Quốc khánh của nước họ.

Nếu những ngày nghỉ theo quy định tại khoản 1 Điều này trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày kế tiếp.

Tuy nhiên trên thực tế, ngành Khách sạn là ngành phục vụ nhu cầu vui chơi giải trí của khách hàng, do vậy vào những thời điểm người lao động thuộc các ngành nghề khác được nghỉ ngơi đi tham quan du lịch thì ngành khách sạn phải tập trung toàn lực để phục vụ khách hàng nên thường các khách sạn không cho nhân viên nghỉ vào các dịp lễ trên mà thường bố trí nghỉ bù vào những thời điểm khác.

3.2.6.3. Nghỉ phép, nghỉ bất thường

Người quản trị bộ phận Lễ tân căn cứ vào Luật Lao động quy định rõ về thời gian nghỉ ngơi của nhân viên đồng thời căn cứ tình hình thực tế tại khách sạn, yêu cầu của người lao động mà giải quyết nghỉ phép, nghỉ bất thường cho nhân viên đồng thời bố trí nhân lực tại bộ phận Lễ tân một cách hợp lý đảm bảo công việc không bị gián đoạn.

CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 3

1. Phân tích đặc điểm nhân lực bộ phận lễ tân? Quản trị nhân lực bộ phận lễ tân là gì? Vai trò của quản trị nhân lực bộ phận trong khách sạn.
2. Trình bày nội dung quản trị nhân lực bộ phận lễ tân
3. Bài tập tính toán số nhân lực bộ phận lễ tân, số nhân lực cho 1 ca làm việc
4. Thực hành xếp ca làm việc cho nhân viên bộ phận lễ tân
5. Thực hành đào tạo, đánh giá nhân viên tại bộ phận lễ tân

Chương 4

QUẢN TRỊ GIÁ BUỒNG VÀ DỰ ĐOÁN KHẢ NĂNG ĐÁP ỨNG, SỬ DỤNG BUỒNG

NỘI DUNG CHÍNH:

- Quản trị giá bán buồng
- Yếu tố cấu thành giá bán buồng
- Các phương pháp thiết lập giá buồng
- Dự đoán khả năng đáp ứng và sử dụng buồng
- Các thuật ngữ dự đoán khả năng đáp ứng buồng
- Các thông tin cần thiết để dự báo buồng trống
- Xử lý tình huống đặt buồng vượt trội

4.1. QUẢN TRỊ GIÁ BUỒNG

4.1.1. Giá buồng và các yếu tố cấu thành giá bán buồng

4.1.1.1. Khái niệm giá buồng

Giá là mối tương quan trao đổi trên thị trường, là biểu tượng giá trị sản phẩm, dịch vụ trong hoạt động trao đổi và hoạt động trao đổi cũng dựa trên giá trị của những thứ đem trao đổi.

Giá buồng là biểu hiện bằng tiền của toàn bộ chi phí về lao động sống, lao động vật hóa mà khách sạn đã bỏ ra có liên quan đến khối lượng sản phẩm lao động dịch vụ đã hoàn thành và lợi nhuận mục tiêu của khách sạn.

Giá thành sản phẩm buồng là chỉ tiêu kinh tế tổng hợp, phản ánh kết quả sử dụng Tài sản, vật tư, lao động, tiền vốn trong quá trình kinh doanh cũng như tính đúng đắn của các giải pháp tổ chức kinh tế, kỹ thuật và công nghệ mà khách sạn đã sử dụng nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng phục vụ, hạ thấp chi phí và tăng lợi nhuận cho khách sạn.[1]

4.1.1.2. Các cách báo giá, các loại giá và suất giá buồng

* Các cách báo giá buồng

“Mỗi khách sạn được quyền báo giá theo một trong hai cách sau:

a) Giá không tính phí phục vụ

Là mức giá không thu thêm tiền phí phục vụ. Các khách sạn nhỏ thường áp dụng mức giá này. Khi báo mức giá này cho khách, khách sạn có thể báo theo hai cách khác nhau:

- Giá đã bao gồm VAT. Đây là mức giá thanh toán với khách.

- Giá chưa bao gồm VAT. Khi thanh toán, khách sẽ phải thanh toán thêm 10% VAT trên tổng số tiền khách đã sử dụng.

b) Giá có tính phí phục vụ

Là mức giá có thu thêm phí phục vụ. Theo quy định của chính phủ Việt Nam, khách sạn có thể thu phí phục vụ tối đa là 5% trên tổng giá trị hàng hóa và dịch vụ mà khách đã sử dụng. Bản thân khoản phí phục vụ 5% này cũng là một loại giá trị gia tăng nên sẽ bị tính thuế VAT khi khách thanh toán cho khách sạn. Khi báo mức giá này cho khách, khách sạn có thể báo theo hai cách khác nhau:

Giá NET/NETT (N) là mức giá đã bao gồm phí phục vụ và thuế giá trị gia tăng (VAT) và là mức giá bù trừ nằm trong bảng thực giá hay còn gọi là giá thanh toán. Khách hàng sẽ không phải trả thêm một khoản nào nữa nếu khách sạn tính theo giá NET.

Giá ++ (Plus Plus/Cộng cộng) là mức giá chưa bao gồm phí phục vụ và thuế VAT. Khách hàng phải thanh toán thêm 5% phí phục vụ và 10% thuế VAT đối với giá “++”.

Trước khi cập nhật chi phí vào các tài khoản của khách hàng, nhân viên thu ngân phải cộng thêm 5% phí phục vụ và 10% thuế VAT vào giá đối với mức giá “++” (phí dịch vụ tại các thời điểm báo giá khác nhau)

Mức giá “++” khi chuyển sang giá Nett được tính theo công thức sau:

Giá “++” x 1,15 = giá Net

Ví dụ: 100 USD ++ = 100 x 1,15 = 115 USD

***Các loại giá bù trừ (Room rates)**

Các khách sạn có vị trí, diện tích, loại hạng khác nhau nên giá bù trừ trong các khách sạn cũng khác nhau. Thông thường ngay trong cùng một khách



sạn, các loại buồng khác nhau có giá khác nhau, thậm chí cùng một buồng trong một khách sạn bán vào các thời điểm khác nhau hoặc bán cho các đối tượng khách khác nhau cũng có giá khác nhau. Giá buồng có thể phân thành hai loại cơ bản: giá chuẩn và giá đặc biệt.

Giá chuẩn (Rack Rate)

Giá chuẩn/Giá niêm yết/Giá công bố (Rack Rate): Mức giá này được in sẵn trên bảng giá của khách sạn, đặt tại quầy lễ tân và trên Website chính thức của khách sạn. Mức giá chuẩn được coi là mức giá cao nhất đối với từng loại buồng và được đưa ra dựa vào các thời điểm vắng khách hay đông khách. Trong thực tế ít khi khách sạn bán được buồng ngủ theo mức giá chuẩn trừ khi cầu vượt cung. Các loại buồng được bán ra theo một tỷ lệ giảm giá nhất định. Hầu hết ở cả khách sạn lớn và nhỏ, nhân viên lễ tân được phép bán buồng theo mức giá quy định tối thiểu. Khi khách hàng muốn hạ giá buồng thấp hơn giá quy định tối thiểu, nhân viên lễ tân phải xin ý kiến của Giám đốc lễ tân hoặc bộ phận kinh doanh tiếp thị chứ không được tự ý giải quyết.

Giá đặc biệt/Giá giảm (Special Rate)

Giá đặc biệt là loại giá buồng ưu đãi dành cho các đoàn khách hoặc khách hàng tiềm năng nhằm mục đích khuyến mãi cho khách và tăng công suất buồng. Giá đặc biệt có một số loại như sau:

- Giá hợp tác (Corporate Rate)

Giá hợp đồng công ty (Corporate Rate): Mức giá này được áp dụng cho các đối tác không có chức năng kinh doanh du lịch ký kết hợp đồng với khách sạn để đặt buồng cho nhân viên và khách hàng của công ty nghỉ dưỡng hoặc công tác tại khách sạn.

Hàng năm vào dịp cuối năm, các nhà quản trị khách sạn và Giám đốc các công ty thường gặp gỡ để thoả thuận và thống nhất lại mức giá hợp tác cho năm sau.

- Giá hợp đồng Đại lý du lịch (FIT & GIT's Rate)

Mức giá này được áp dụng cho các đối tác có chức năng kinh doanh du lịch có ký kết hợp đồng với khách sạn để đặt buồng cho khách hàng của các đối tác.

- Giá bán bùồng trực tuyến (Online Booking Rate)

Mức giá này được áp dụng cho hệ thống phân phối bùồng toàn cầu (GDS- Global Distribution System) và các đối tác kinh doanh bùồng trực tuyến của khách sạn.

- Giá khuyến mại theo mùa (Special Promotional Rate)

Giá khuyến mại theo mùa được áp dụng cho khách đặt bùồng trực tiếp với khách sạn. Thông thường sẽ có giá khuyến mại vào giai đoạn cao điểm (High Season Promotional Rate), giá khuyến mại vào giai đoạn thấp điểm (Low Season Promotional Rate) và giá khuyến mại vào các ngày lễ, tết (Holiday Promotional Rate).

- Giá miễn phí (Complimentary Rate)

Là mức giá dành cho các trưởng đoàn, những người tổ chức hội nghị hoặc một số đối tượng khách được ưu tiên nhằm khuyến khích công việc kinh doanh của khách sạn trong tương lai.

- Giá khách mời (Government Rate)

Là mức giá dành cho các quan chức chính phủ, những người có địa vị cao trong xã hội, những ca sĩ nổi tiếng, những khách đặc biệt đã, đang và sẽ mang lại lợi nhuận cho khách sạn trước đây và trong tương lai. Những khách hàng này còn góp phần tích cực trong việc quảng cáo cho khách sạn, thúc đẩy các mối quan hệ có lợi cho công việc kinh doanh của khách sạn.

- Giá gia đình (Family Rate)

Giá gia đình là hình thức khuyến mãi phổ biến nhằm thu hút và khuyến khích đối tượng khách gia đình có con nhỏ nghỉ tại khách sạn. Khách sạn thường đưa ra mức giảm giá hoặc miễn phí tiền bùồng cho trẻ em ở độ tuổi nhất định (thường là dưới 12 tuổi) nếu chung bùồng với bố mẹ.

- Giá trọn gói (Package Rate)

Là loại giá tổng hợp các dịch vụ trong thời gian lưu trú. Loại giá này dành cho các số 1 đối tượng khách đoàn và khách đi theo các chương trình du lịch hoặc khách các cơ quan, trường học đi nghỉ theo định kỳ hằng năm. Nhờ có loại giá này khách sạn có thể cùng một lúc bán được nhiều bùồng ngủ và các dịch vụ khác của khách sạn.



- Giá dành cho khách lưu trú dài hạn (Long Staying Guest)

Giá dành cho khách lưu trú dài hạn là loại giá ưu đãi dành cho các đối tượng khách dài hạn. Thông thường loại giá buồng này sẽ được giảm tỷ lệ thuận với thời gian khách lưu trú tại khách sạn. Thời gian khách lưu trú tại khách sạn càng lâu thì giá buồng càng giảm. Đây cũng là một biện pháp khuyến khích khách ở lại khách sạn lâu hơn để tăng công suất buồng và doanh thu cho khách sạn.

- Giá nửa ngày (Half Day Rate)

Giá nửa ngày là loại giá khách sạn áp dụng cho các đối tượng khách có nhu cầu thuê buồng không trọn ngày. Ví dụ khách hàng thuê buồng từ 12 giờ trưa đến 18 giờ sẽ chỉ phải thanh toán 50% giá buồng một đêm.

Các ký hiệu giá thường dùng cho các đối tượng khách:

Airline : Giá dành cho các đội bay.

C1: Giá hợp tác loại 1 dành cho khách công ty có nhiều đặt buồng.

C2: Giá hợp tác dành cho các công ty có số lần đặt buồng khiêm tốn

CIN: Giá dành cho khách hội nghị, khách tập thể, khách thăm quan

CLS: Giá ưu đãi dành cho khách nghỉ dài hạn.

CSP: Giá hợp tác đặc biệt.

DIP: Giá ngoại giao.

RAC: Giá chuẩn (giá niêm yết, giá công bố).

SSP: Giá giảm theo mùa.

TDD: Giá kinh doanh. .

WI: Giá dành cho khách vắng lai (không đặt buồng trước).

WR: Giá dành cho khách nghỉ cuối tuần.

WSL: Giá bán sỉ cho khách nội địa.

WSO: Giá bán sỉ cho khách quốc tế.

COI: Giá hợp tác dành cho đối tượng khách công ty có hợp đồng đặt buồng với khách sạn có số lần và số lượng khách nhiều.

CO2: Giá hợp tác dành cho khách công ty có hợp đồng đặt buồng với khách sạn có số lần và số lượng khách vừa phải.

CO3: Giá hợp tác dành cho khách công ty có hợp đồng đặt buồng với khách sạn có số lần và số lượng khách lưu trú tại khách sạn ít.

*** Suất giá buồng**

Ngoài các mức giá buồng trên khách sạn còn tính giá theo suất giá bằng cách tính gộp giá buồng và một số dịch vụ ăn uống. Khách sạn có một số suất giá buồng như sau:

Suất giá buồng kiểu Mỹ (American Plan AP): Là suất giá bao gồm tiền buồng ngủ và ba bữa ăn trong ngày.

Suất giá buồng kiểu Lục địa hoặc suất giá buồng kiểu Mỹ sửa đổi (Continental Plan CP, Modified American Plan MAP): Là suất giá bao gồm tiền buồng ngủ và hai bữa ăn trong ngày (bữa sáng và bữa trưa hoặc bữa sáng và bữa tối).

Suất giá buồng kiểu Bermude: Là suất giá bao gồm tiền buồng và bữa ăn sáng kiểu Mỹ

Suất giá buồng kiểu châu Âu (European Plan EP): Là suất giá chỉ có tiền buồng ngủ, không bao gồm các bữa ăn trong ngày.

4.1.1.3. Các yếu tố cấu thành giá buồng

** Các yếu tố bên trong*

Chính sách marketing của khách sạn;

Chi phí sản xuất (chi phí cấu thành nên giá chưa tính đến lợi nhuận mục tiêu);

Cách thức xác định giá; mục tiêu khách sạn

** Các yếu tố bên ngoài*

Giá thị trường;

Giá của đối thủ cạnh tranh;

Tính thời vụ;

Tình hình cung, cầu trên thị trường

** Các yếu tố quyết định giá*



Chi phí sản xuất.

Mục tiêu của khách sạn.

Tình hình thị trường và giá cả cạnh tranh.

**Các yếu tố cân nhắc*

Giá trị sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh.

Những lợi ích bao gồm trong giá mà không làm tăng chi phí

Hình thức thanh toán nào được chấp nhận.

Các hình thức khuyến mại, giảm giá.

Số lượng như thế nào có thể giảm giá.

Thời gian biểu cụ thể áp dụng cho việc điều chỉnh giá,

4.1.2. Các phương pháp thiết lập giá bùồng

4.1.2.1. Phương pháp cảm tính theo thị trường

Đây là phương pháp tính giá bùồng cảm tính theo các khách sạn cùng cấp ở cùng khu vực, với những sản phẩm tương tự thì có giá tương đương nhau. Ưu điểm của phương pháp lập giá này là nhanh, dễ tính nhưng phương pháp này cũng cho phép thị trường tác động quá nhiều đến giá bán của khách sạn, không tính đủ đến chi phí xây dựng và thụ động theo giá của đối thủ cạnh tranh.

4.1.2.2. Phương pháp tính nhằm (phương pháp quy luật ngón tay cái)

Trong nhiều thập kỷ và cho đến gần đây các nhà kinh doanh khách sạn du lịch đã sử dụng một phương pháp đơn giản xác định giá bùồng. Phương pháp này được phát triển trong nhiều năm, trong thời gian đó nó cho thấy mối quan hệ trực tiếp giữa chi phí đầu tư vào khách sạn và giá bùồng bình quân. Chẳng hạn khi một khách sạn được xây dựng thì cần thiết tính 1 đồng giá bùồng trên mỗi 1000 đồng chi phí đầu tư xây dựng và nội thất cho mỗi bùồng (Hoặc giá 1 USD cho mỗi 1.000 USD đầu tư bình quân 1 bùồng) với giá định khách sạn đưa vào kinh doanh đạt công suất 70%.

Ví dụ: nếu một khách sạn được xây dựng với 100 bùồng với tổng chi phí đầu tư là 62.500.000.000 đồng.

Để có lãi khách sạn sẽ phải tính giá bùồng bình quân là:

a) Chi phí đầu tư cho mỗi buồng

$$\text{Chi phí đầu tư cho 1 buồng} = \frac{62.500.000.000}{100} = 625.000.000 \text{ đ/ buồng}$$

b) Giá buồng bình quân

$$\text{Giá buồng bình quân} = \frac{625.000.000}{1000} = 625.000 \text{ đ/ buồng}$$

Nhược điểm của phương pháp tính giá này là:

Không tính đến lạm phát, thay đổi tỷ giá, sự đóng góp từ các dịch vụ khác của khách sạn

Không phản ánh rõ tác động của chi phí cố định, chi phí biến đổi trong xác định mức lãi của khách sạn

Áp đặt công suất 70%.

4.1.2.3. Phương pháp xây dựng giá theo chi phí (theo giá thành)

Phương pháp tính giá buồng này có nguồn gốc từ lĩnh vực sản xuất. Theo phương pháp này, trước hết phải lấy một sản phẩm/dịch vụ nào đó làm chuẩn, sau đó xác định các sản phẩm, dịch vụ còn lại theo hệ số chuẩn đó. Việc xác định hệ số này phụ thuộc vào các tiêu chuẩn kinh tế kỹ thuật của từng loại sản phẩm/dịch vụ đã được quy định trước. Sau đó tính sản lượng quy đổi theo công thức:

$$SL_c = (SL_i * Hi)$$

Trong đó:

SL_c: tổng sản lượng quy đổi theo tiêu chuẩn;

SL_i: sản lượng thực tế của sản phẩm loại i;

Hi: hệ số quy theo sản phẩm tiêu chuẩn .

Sau đó tính giá thành của từng loại sản phẩm/dịch vụ theo công thức:

$$Z_i = \frac{C_{đk} + C_{ps} - C_{ck} \times SL_i * Hi}{SLC} \quad \times SL_i \times Hi$$

Trong đó:

Z_i : tổng giá thành sản phẩm, dịch vụ i ;

$C_{đk}$: chi phí sản phẩm dở đầu kỳ;

C_{ps} : chi phí phát sinh trong kỳ;

C_{ck} : Chi phí sản phẩm dở cuối kỳ.

Giá thành đơn vị của sản phẩm/dịch vụ là:

$$GT = \frac{Z_i}{SL_i}$$

Từ giá thành của sản phẩm/dịch vụ, khách sạn sẽ cộng thêm một khoản lãi hoặc tỷ lệ lãi sẽ có được giá bán.

Ví dụ: Khách sạn ABC dự tính tháng 1 năm XXXX bán được 1800 lượt buồng ngủ. Trong đó:

Loại buồng	Lượt buồng
Buồng đặc biệt	40
Buồng loại 1	70
Buồng loại II	1690

Khách sạn đã xây dựng mức chi phí định mức cho từng loại buồng để làm cơ sở cho việc xác định hệ số theo bảng sau:

Loại buồng	Chi phí định mức (nghìn đồng/1 đêm)
Buồng đặc biệt	95.000
Buồng loại 1	83.000
Buồng loại II	52.000

Khách sạn dự tính chi phí của hoạt động kinh doanh buồng trong tháng trên bao gồm:

Khoản mục chi phí	Số tiền (1000đ)
1. Chi phí kinh doanh	15.200

2. Chi phí hoạt động	
Tiền công và lương	12.376
Chi phí văn phòng	20.300
Ga và điện	18.700
Nghiên cứu thị trường	10.300
Sửa chữa và bảo dưỡng	20.100
Khấu hao tài sản	70.400
Chi phí khác	25.700
Cộng	193.076

Hãy tính giá bán trung bình của từng loại buồng trên biết rằng khách sạn mong muốn đạt được mức lợi nhuận trước thuế là 40%

Cách tính:

Chọn 1 trong 3 loại buồng trên có hệ số 1. Giả sử chọn hệ số buồng loại II là 1. Khi đó hệ số các loại buồng loại khác tính được như sau:

$$\begin{aligned} \text{Hệ số buồng đặc biệt} &= \frac{\text{Chi phí định mức buồng đặc biệt}}{\text{Chi phí định mức buồng loại II}} \\ &= \frac{95.000}{52.000} = 1,83 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Hệ số buồng loại I} &= \frac{\text{Chi phí định mức buồng loại 1}}{\text{Chi phí định mức buồng loại II}} \\ &= \frac{83.000}{52.000} = 1,6 \end{aligned}$$

Xác định số lượt buồng quy chuẩn:

Số lượt buồng quy chuẩn loại II:

$$1.690 \times 1 = 1.690 \text{ lượt buồng quy chuẩn}$$



Số lượt buồng quy chuẩn loại I:

$$70 \times 1,6 = 112 \text{ lượt buồng quy chuẩn}$$

Số lượt buồng quy chuẩn loại đặc biệt:

$$40 \times 1,83 = 73 \text{ lượt buồng quy chuẩn}$$

Tổng số lượt buồng đã quy chuẩn là:

$$1.690 + 112 + 73 = 1.875 \text{ lượt buồng quy chuẩn}$$

Tổng chi phí của hoạt động kinh doanh buồng ngủ là 193.076.000 đồng.

Giá thành thực tế của một lượt buồng quy chuẩn được tính như sau:

$$\begin{array}{l} \text{Giá thành thực tế của 1} \\ \text{lượt buồng quy chuẩn} \end{array} = \frac{193.076.000}{1.875} = 102.974 \text{ đ /lượt}$$

Từ giá thành của một lượt buồng quy chuẩn, tính được giá thành của từng loại buồng như sau:

Giá thành của một lượt buồng loại I là:

$$102.974 \times 1,6 = 164.758 \text{ đ/lượt}$$

Giá thành của một lượt buồng loại đặc biệt là:

$$102.974 \times 1,83 = 188.442 \text{ đ/lượt}$$

Khách sạn mong muốn tỷ lệ lợi nhuận trước thuế là 40%. Vậy giá bán của từng loại buồng được tính như sau:

Giá bán của buồng loại đặc biệt là:

$$188.442 = (1+40\%) = 263.819 \text{ đ/lượt}$$

Giá bán của buồng loại I là:

$$164.758 \times (1+40\%) = 230.661 \text{ đ/lượt}$$

Giá bán của buồng loại II là:

$$102.974 \times (1+40\%) = 144.163 \text{ đ/lượt}$$

Lưu ý: Giá bán trên chưa tính thuế giá trị gia tăng.

Tính giá buồng đơn, đôi



Tiếp tục ví dụ trên, giả sử số buồng đôi loại I bán được trong tổng số buồng loại I bán được là 60%. Tính giá bán trung bình của buồng đơn và đôi của buồng loại I với các trường hợp:

- a) Giá bán buồng đôi hơn buồng đơn 50.000 đ.
- b) Giá bán buồng đôi hơn buồng đơn 25%.

Muốn tính ra giá cụ thể mong muốn đối với từng loại buồng trên để đạt mức lợi nhuận mong muốn, ta đặt vào phương trình. Số buồng đôi loại I bán được là:

$$70 \times 60\% = 42 \text{ buồng}$$

Số buồng đơn loại I bán được là:

$$70 - 42 = 28 \text{ buồng}$$

Tổng số tiền buồng loại I bán được là:

$$70 \times 230.661 = 16.146.270 \text{ đồng}$$

Ta có phương trình sau:

(Số lượng buồng đơn loại I bán được \times giá bán buồng đơn loại I) + (Số lượng buồng đôi loại I bán được \times giá bán buồng đôi loại I) = Tổng số tiền buồng bán được của loại I

Gọi A là giá bán của một lượt buồng đơn loại I,

B là giá bán của một lượt buồng đôi loại I.

a) Vì giá bán của buồng đôi hơn giá bán của buồng đơn 50.000 đồng nên

$$B = A + 50.000 \text{ đồng}$$

Thay vào phương trình trên:

$$28 \times A + 42 \times B = 16.146.270 \text{ đồng}$$

$$\Leftrightarrow 28A + 42(A + 50.000) = 16.146.270 \text{ đồng}$$

$$\Leftrightarrow 70A + 2.100.000 = 16.146.270 \text{ đồng}$$

$$\Leftrightarrow A = 200.661 \text{ đồng}$$

$$\Leftrightarrow B = 200.661 + 50.000 = 250.661 \text{ đồng}$$

Vậy giá bán của một lượt buồng đơn loại I là 200.661 đồng. Giá bán của một lượt buồng đôi loại I là 250.661 đồng.

b) Vì giá bán của một lượt buồng đôi hơn giá bán của buồng đơn 30% nên: $B = A \cdot (1 + 30\%) = 1,3A$

Thay vào phương trình:

$$28 \times A + 42 \times B = 16.146.270 \text{ đồng}$$

$$\leftrightarrow 28A + 42(1,3A) = 16.146.270 \text{ đồng}$$

$$\leftrightarrow A = 195.475 \text{ đồng}$$

$$B = 254.118 \text{ đồng}$$

Vậy giá bán của một lượt buồng đơn loại I là 195.475 đồng. Giá bán của một lượt buồng đôi loại I là 254.118 đồng.

4.1.2.4. Phương pháp Hubbart

Phương pháp Hubbart đặt cơ sở tiếp cận từ dưới lên (Bottom-up Approach) Nguyên lý tính toán theo Hubbart như sau:

Trước hết cần xác định lợi nhuận mong muốn.

Sau đó xét đến các chi phí liên quan trong cả kỳ kinh doanh.

Trả lời các câu hỏi sau:

Lợi nhuận cần có trong năm là bao nhiêu.

Tổng chi phí hoạt động trong kỳ tiếp theo là bao nhiêu.

Doanh thu cần đạt là bao nhiêu (được tính từ lợi nhuận và chi phí).

Trong số doanh thu đó, doanh thu buồng là bao nhiêu? (tính theo % của tổng doanh thu hoặc trừ đi kết quả kinh doanh của các bộ phận khác).

Trong một năm ước tính bán được bao nhiêu đêm buồng.

Công thức định giá buồng Hubbart cơ bản:

$$\text{Giá buồng trung bình} = \frac{\text{Tổng doanh thu ước tính của khách sạn - Thu nhập từ các bộ phận khác}}{\text{Tổng số buồng khách sạn dự tính cho thuê được}}$$



Trong đó:

Tổng doanh thu ước tính của khách sạn = Chi phí hoạt động ước tính + Các loại thuế, bảo hiểm + Khấu hao + Tiền lời trên giá hiện tại của khách sạn (hoặc lợi nhuận nhà đầu tư mong muốn có được).

Tổng số buồng khách sạn dự tính cho thuê được = Tổng số buồng khách sạn thực có x Công suất sử dụng buồng dự tính x Thời gian kinh doanh.

Cách tính giá buồng theo công thức Hubbart

(1) Tính lợi nhuận cần đạt (sau thuế) = Tổng vốn đầu tư x Tỷ lệ % lợi nhuận cần đạt

$$(2) \text{ Tính lợi nhuận trước thuế dự tính trong năm} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế cần có}}{1 - \text{Thuế suất}}$$

(3) Tính chi phí chung (overhead) của toàn khách sạn trong cả năm (Chưa bao gồm chi phí bộ phận buồng).

(4) Dự tính chi phí của bộ phận buồng.

(5) Tính doanh thu cần đạt của toàn khách sạn = (2) + (3)+(4)

(6) Tính thu nhập từ các nguồn khác (ví dụ: nhà hàng, bar)

(7) Tính doanh thu cần từ bán buồng = (5) - (6)

(8) Dự tính số đêm buồng bán được trong năm

(9). Xác định giá buồng trung bình = (7): (8)

Ví dụ 1: Tổng vốn đầu tư cho khách sạn: 50 buồng = USD1.000.000

Lợi nhuận sau thuế ước tính:10%

Thuế thu nhập doanh nghiệp:22%

Dự tính công suất buồng:70%

Chi phí bộ phận buồng ước tính: USD125.000

Thu từ bộ phận khác: USD65.000

Tổng chi phí chung (Overhead): USD226.000

(Lãi vay, khấu hao, điện nước, bảo hiểm, quảng cáo, khuyến mãi, bảo trì, bảo dưỡng, mua sắm vật dụng, trượt giá, hành chính quản trị chung...).

Cách tính giá buồng trung bình của khách sạn trong năm dự tính như sau:

(1) Tính lợi nhuận cần đạt (sau thuế): $1.000.000 \times 10\% = \text{USD}100.000$

(2) Tính lợi nhuận trước thuế dự tính trong năm:

$100.000: (1-22)=\text{USD}128.205$

(3) Tính chi phí chung (Overhead) của toàn khách sạn trong cả năm (Chưa bao gồm chi phí bộ phận buồng)= USD 226.000

(4) Dự tính chi phí của bộ phận buồng=USD125.000

(5) Tính doanh thu cần đạt của toàn khách sạn = USD479.205

(6) Tính thu nhập từ các nguồn khác (ví dụ: nhà hàng, bar) = USD65.000

(7) Tính doanh thu cần từ bán buồng = USD414.205

(8) Dự tính số đêm buồng bán được trong năm:

$50 \times 365 \times 70\% = 12.775$ đêm buồng

(9) Xác định giá buồng trung bình = USD32.42/đêm buồng

Ví dụ 2: Cách tính theo bảng

Một khách sạn có 70 buồng. Công suất bán buồng dự kiến là 75%. Giá trị của sách sạn tại thời điểm tính giá là 4.150.000, lợi nhuận mong muốn có được từ giá trị tài sản trên là 10% (lợi nhuận trước thuế). Đơn vị tính: 1.000 đồng

Các chi phí phát sinh và phân bổ cho năm tính toán giá buồng như sau:

Các chi phí hoạt động	
Bộ phận buồng (lương, mua sắm...)	244.273
Bộ phận điện thoại	9.490
Chi phí quản trị, hành chính	79.160
Các loại thuế trên lương	48.685
Quảng cáo và khuyến trương	24.625
Điện và nước	36.757

Sửa chữa và bảo quản	42.804
Các loại thuế và bảo hiểm	
Thuế đất	29.624
Thuế môn bài	13.300
Bảo hiểm	14.922
Khấu hao	
Xây dựng tòa nhà	149.240
Tài sản cố định và trang thiết bị	136.160

Đơn vị tính 1.000 đồng

Các khoản thu từ kinh doanh khác như sau:

Thu nhập từ cho thuê cửa hiệu	85.259
Thu nhập từ kinh doanh ăn uống	144.864
Những thu nhập khác	7.524

Cách tính:

Các chi phí điều hành		
Bộ phận Bùồng (lương, mua sắm...)	244.273	
Bộ phận Điện thoại	9.490	
Chi phí quản trị, hành chính	79.160	
Các loại thuế trên lương	48.685	
Quảng cáo và khuyến trương	24.625	
Điện và nước	36.757	
Sửa chữa và bảo quản	42.804	
a) Tổng chi phí vận hành		485.794
Các loại thuế và bảo hiểm		
Thuế đất	29.624	
Thuế môn bài	13.300	

Bảo hiểm	14.922	
b) Tổng chi phí từ thuế và bảo hiểm		57.846
Khấu hao (giá chuẩn)		
Xây dựng tòa nhà	149.240	
Đồ gỗ, tài sản cố định và trang thiết bị	136.160	
c) Tổng chi phí khấu hao		285.400
d) Tổng chi phí (a + b + c)		829.040
Thu nhập từ các nguồn khác ngoài thu nhập cho thuê buồng		
Thu nhập từ cho thuê cửa hiệu	85.259	
Thu nhập từ kinh doanh ăn uống	144.864	
Những thu nhập khác	7.524	
e) Tổng thu nhập từ các nguồn khác ngoài cho thuê buồng		237.647
f) Tổng chi phí cần bù đắp (d = e)		591.393
g) Lợi nhuận mong muốn dựa trên giá trị hiện tại của khách sạn(4.150.000 x 10%)		415.000
h) Doanh thu cần đạt được từ cho thuê buồng (f+g)		1.006.393
Số lượt buồng có để cho thuê (70 buồng x365 ngày x75%)		19.162
k) Giá buồng trung bình (1.006.393 USD : 19.162 lượt buồng)		52,52 USD

Đơn vị tính 1.000 đồng

Công thức Hubbart cũng có thể được tính theo cách khác: giá trung bình trên một đơn vị diện tích, áp dụng cho những khách sạn có những loại buồng với kích cỡ khác nhau.

Ví dụ 3:

Nếu khách sạn ở ví dụ trên có diện tích buồng cho thuê là 3.000m². Công suất sử dụng buồng là 75% thì sẽ có $3.000 \times 0,75 = 2.250$ m để tính thu nhập một ngày.

Thu nhập hàng ngày được tính như sau:

$$1.006.393 : 365 = 2.757 \text{ USD}$$

Bởi vậy giá buồng trên một m² là :

$$2.757 : 2.250 = 1,22 \text{ USD/ m}^2$$

Sử dụng chi phí này:

- Một buồng rộng 30 m sẽ có giá cho thuê hàng ngày là :

$$1,22 \times 30 = 37 \text{ USD / ngày}$$

- Một buồng rộng 50 m² sẽ có giá cho thuê hàng ngày là :

$$1,22 \times 50 = 61 \text{ USD / ngày}$$

Ví dụ 4: Dành cho người mới ở khách sạn

Một khách sạn có 200 buồng, công suất bình quân dự kiến: 75%. Thuế thu nhập 40%.

Tiền đầu tư xây dựng (đất, xây dựng, trang thiết bị và đồ dùng):
9.900.000 USD

Chi phí hoạt động: 100.000 USD

Tổng tiền : 10.000.000 USD

Tiền của chủ đầu tư bỏ ra (mong thu được 15% lãi ròng/năm): 2.500.000 USD

Tiền vay ngân hàng (lãi ngân hàng 12%/năm): 7.500.000 USD

Các khoản chi phí khác :

Thuế đất và nhà : 250.000 USD

Bảo hiểm 50.000 USD

Khấu hao đều cho mỗi năm 300.000 USD



Chi phí quản trị và các khoản chi phí hành chính khác 420.000 USD Chi phí nhân công 120.000 USD Chi phí vận hành và bảo dưỡng khách sạn 200.000 USD

Chi phí Marketing : 200.000 USD

Chi phí điện, nước và các chi phí liên quan khác 300.000 USD

Chi phí biến đổi trên một buồng được bán 10 USD

Các khoản lãi (lỗ) từ các hoạt động kinh doanh khác:

- Bộ phận ăn uống 150.000 USD

- Điện thoại (lỗ) - 50.000 USD

Các khoản lãi từ kinh doanh các hoạt động khác là 100.000 USD.

Hãy tính giá bán trung bình của một buồng.

Bước 1. Tính lợi nhuận cần có (sau khi đã trừ thuế thu nhập):

Lợi nhuận ròng = Tiền đầu tư x % Lợi nhuận mong muốn

= 2.500.000 x 15% = 375.000 USD

Bước 2. Tính lợi nhuận trước thuế (lợi nhuận mong muốn)

Lợi nhuận trước thuế = Lợi nhuận sau thuế : (1 – Thuế suất)

= 375.000 : (1- 40%) = 625.000 USD

Bước 3. Tính lãi suất phải trả ngân hàng

Lãi phải trả ngân hàng = Tiền vay x Lãi suất

= 7.500.000 x 12% = 900.000 USD

Bước 4. Tính số buồng dự kiến cho thuê trong năm

Số lượng buồng có thể cho thuê = Số buồng x Số ngày trong năm x Công suất sử dụng buồng

= 200 buồng x 365 ngày x 75% = 54.750 lượt buồng

Bước 5. Tính chi phí biến đổi theo số lượng buồng bán ra:

Chi phí biến đổi theo số lượng buồng bán ra = Chi phí biến đổi trên một buồng x Số lượt buồng bán

$$= 10 \times 54.750 = \text{USD } 547.500$$

Bước 6.

Tập hợp khoản chi phí :

Các khoản chi phí		
1	Tiền lãi phải trả ngân hàng	900.000 USD
2	Thuế đất và nhà	250.000 USD
3	Bảo hiểm	50.000 USD
4	Khấu hao (đều cho mỗi năm)	300.000 USD
5	Chi phí quản trị và các khoản chi phí hành chính khác	420.000 USD
6	Chi phí nhân công	120.000 USD
7	Chi phí vận hành và bảo dưỡng	200.000 USD
8	Chi phí Marketing	200.000 USD
9	Chi phí điện, nước và các chi phí liên quan khác	300.000 USD
10	Chi phí biến đổi theo lượng buồng bán ra	574.500 USD
11	Tổng chi phí (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10)	3.287.500 USD
Các khoản thu nhập khác ngoài cho thuê buồng		
12	Bộ phận ăn uống	150.000 USD
13	Điện thoại (lỗ).	- 50.000 USD
14	Các khoản lãi từ kinh doanh các hoạt động khác	100.000 USD
15	Tổng các khoản thu nhập khác (12+13+14)	200.000 USD
16	Tổng chi phí cần bù đắp (11 – 15)	3.087.500 USD
17	Lợi nhuận mong muốn	625.000 USD
Tổng doanh thu cần đạt được (16 + 17)		3.712.000 USD

Bước 7. Tính giá buồng trung bình cần đạt được:

Giá buồng trung bình = Tổng doanh thu cần đạt được : Số lượng buồng dự kiến bán được = $3.712.500 : 54.750 = 67,81$ USD



4.2. DỰ ĐOÁN KHẢ NĂNG ĐÁP ỨNG VÀ SỬ DỤNG BUỒNG

4.2.1. Các thuật ngữ dự đoán khả năng đáp ứng buồng

Bộ phận lễ tân thường quản trị buồng thông qua hệ thống tình trạng buồng. Tại các khách sạn nhỏ, nhân viên thường kẻ sơ đồ buồng theo thực tế của khách sạn và ký hiệu tình trạng buồng trên đó. Tại các khách sạn đã được vi tính hóa, sử dụng các phần mềm chuyên ngành, nhân viên lễ tân rất dễ nhận biết tình trạng, số lượng buồng vào một thời điểm cụ thể thông qua giao diện Tình trạng buồng (Room status). Điều đó giúp ích rất nhiều cho công tác nhận đặt buồng trước và làm thủ tục check in, check out cho khách.

Mỗi khách sạn có cách thiết kế sơ đồ biểu diễn tình trạng buồng khác nhau hoặc có giao diện thể hiện tình trạng buồng trên máy tính khác nhau. Tuy nhiên, chúng đều có đặc điểm chung là được viết bằng các ký hiệu chữ cái và thể hiện các nội dung như sau:

- Vacant clean (VC): Buồng trống đã được dọn sạch
- Vacant dirty (VD): Buồng trống chưa được dọn sạch
- Vacant clean inspected (VCI): Buồng trống sách đã được kiểm tra và sẵn sàng đón khách
- Occupied (OC): Buồng đang có khách ở
- Occupied clean (OCC): Buồng đang có khách ở đã được làm vệ sinh
- Occupied dirty (OCD): Buồng đang có khách ở chưa được làm vệ sinh
- Free of charge (FOC): Buồng miễn phí
- Complimentary (COM): Buồng khách mời
- House use (HU): Buồng nội bộ sử dụng
- Stay over = OC: Buồng đang có khách ở
- Over stay: Buồng khách gia hạn ở thêm
- No show: Buồng khách không đến sử dụng nhưng không báo hủy
- Out of order/ out of service: Buồng hỏng

- Early check in: Làm thủ tục nhận buồng sớm
- Late check in: Làm thủ tục đăng ký muộn
- Early check out: Làm thủ tục trả buồng sớm
- Late check out: Làm thủ tục trả buồng muộn
- Booking - Reservation: Đặt buồng
- Confirm reservation: Khẳng định đặt buồng
- Amend reservation: Sửa đổi đặt buồng
- Cancel reservation: Hủy đặt buồng
- Understays: Số buồng khách trả trước thời hạn.
- Sleep out: Khách đã nhận buồng nhưng không ngủ trong buồng
- Skipper: Khách không còn sử dụng buồng nhưng không làm thủ tục trả buồng (buồng khách quyết tiền).
- Do not disturb (DND): Buồng yêu cầu không làm phiền
- Make room please!: Buồng yêu cầu làm buồng.

4.2.2. Các thông tin cần thiết để dự báo buồng trống

Nhân viên lễ tân kiểm tra các dữ liệu về tình hình buồng trống của khách sạn vào ngày khách đặt qua số, biểu đồ và sơ đồ đặt buồng hoặc số theo dõi buồng trống

$$\text{Số buồng có sẵn} = \text{Tổng số buồng} - \text{số buồng đã bán}$$

Ngoài ra, nhân viên lễ tân cần kết hợp xem xét tỉ lệ khách đặt buồng không đến, khách ở chưa đến dự định, khách ở quá dự định, số buồng không sử dụng được.

Các chỉ tiêu này được trình bày chi tiết trong chương 6. Doanh thu buồng ngủ và hiệu quả hoạt động bộ phận lễ tân.

4.2.3. Xử lý tình huống đặt buồng vượt trội

Khách sạn nhận đặt buồng vượt trội là nhận đặt buồng với số lượng lớn hơn số lượng buồng khách sạn có sẵn để bán cho khách nhằm dự trữ cho sự



hủy buồng, đảm bảo tỷ lệ cho thuê buồng cao nhất. Tỷ lệ buồng vượt trội được tính toán tùy thuộc vào tỷ lệ hủy buồng của từng khách sạn.

Khi nhận đặt buồng vượt trội (nhận đặt buồng quá tải), bộ phận lễ tân cần chú ý đến các số liệu sau:

Tổng số lượng buồng

Số lượng khách vắng lai

Số lượng đặt buồng nhưng không đến

Số khách hủy buồng vào phút cuối

Số khách ở thêm

Số khách check out sớm

Số khách nhận buồng sớm

Số khách đặt buồng có xác nhận

Quy trình nhận đặt buồng quá tải cho nhân viên lễ tân

Nhận quyết định bán buồng vượt trội

Kiểm tra tình trạng buồng

Cập nhật danh sách những buồng có thể bán và những buồng đang sửa chữa

Kiểm tra lại với khách/ công ty đặt buồng. Nếu là công ty, thỏa thuận trước xem có thể ghép khách không.

Đặt trước buồng ở một số khách sạn khác cùng trong khu vực

Quyết định danh sách khách chuyển khách sạn, sắp xếp phương tiện chuyển khách

Cập nhật các thông tin cần thiết cho người tiếp nhận ca sau.

Báo cáo tình hình đặt buồng quá tải cho người quản trị phụ trách.

Những lưu ý khi thực hiện bán buồng vượt trội



Khi khách hủy đặt buồng, nếu đúng quy định thì trả lại tiền cho khách (nếu có đảm bảo). Nếu không đúng quy định, sau khi trừ đi các khoản phí phải bồi thường thì trả lại cho khách số tiền thừa

Trong trường hợp khách dùng thẻ tín dụng hay được công ty bảo lãnh, chuyển hồ sơ (ảnh chụp hoặc scan) cho công ty phát hành thẻ thu tiền bồi thường của khách hoặc đơn vị bảo lãnh.

Thứ tự ưu tiên khi thực hiện bán buồng vượt trội

Khách VIP, khách đem lại tiềm năng kinh doanh lớn cho khách sạn hoặc khách hàng quen thuộc.

Khách đoàn

Khách ở dài ngày

Khách đến trước

Khách trả giá cao



CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 4

1. Trình bày khái niệm giá, các loại giá buồng? Hiện nay tại các khách sạn thường áp dụng các loại giá nào?
2. Các cơ sở nào để tính giá? Tại sao khi tính giá phải cân nhắc một số yếu tố liên quan đến thị trường, tâm lý khách và mùa vụ?
3. Trình bày các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp lập giá buồng. Hiện nay, các khách sạn lớn thường áp dụng phương pháp lập giá buồng nào?
4. Dự đoán khả năng buồng trống dựa vào các số liệu nào?
5. Nêu cách xử lý đặt buồng vượt trội trong khách sạn? Trong các khách sạn có nên nhận đặt buồng vượt trội hay không? Tại sao?

Bài tập

Khách sạn ABC dự tính tháng N năm XXXX bán được 662 lượt buồng ngủ và đã xây dựng định mức chi phí cho từng loại buồng để làm cơ sở cho việc xác định hệ số theo bảng sau:

Loại buồng	Lượt buồng	Chi phí định mức (đ/đêm)
Standard	420	62.000
Deluxe	182	76.000
Suite	60	95.000

Khách sạn dự tính chi phí của hoạt động kinh doanh buồng ngủ trong tháng trên bao gồm:

STT	Khoản mục chi phí	Số tiền (đ)
1	Chi phí kinh doanh	14.000.000
2	Tiền công và lương	18.900.000
3	Chi phí văn buồng	11.600.000
4	Ga và điện	17.500.000
5	Nghiên cứu thị trường	10.000.000
6	Sửa chữa và bảo dưỡng	23.400.000



7	Khấu hao tài sản	45.000.000
8	Chi phí khác	30.000.000
Cộng		170.400.000

Hãy tính giá bán trung bình của từng loại buồng trên, biết rằng chủ khách sạn mong muốn đạt mức lợi nhuận trước thuế là 35%;

Số buồng đôi loại Deluxe dự tính bán được (tháng N) trong tổng số buồng Deluxe bán được là 65%. Hãy tính giá bán trung bình của buồng đơn và đôi loại này khi chủ khách sạn mong muốn giá của buồng đôi hơn giá buồng đơn là 50.000đ/buồng.

Chương 5

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN

NỘI DUNG CHÍNH:

Mô hình chất lượng dịch vụ

Dịch vụ khách hàng tại bộ phận lễ tân

Quy trình quản trị chất lượng dịch vụ tại bộ phận lễ tân

5.1. MÔ HÌNH CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

5.1.1. Khái niệm mô hình chất lượng dịch vụ

Mô hình chất lượng dịch vụ mô tả cách đạt được chất lượng mong muốn trong việc cung cấp dịch vụ đến khách hàng của doanh nghiệp. Thành tựu về chất lượng mong muốn trong các dịch vụ khác với các sản phẩm hữu hình, bởi vì việc đánh giá dựa trên kỳ vọng và thái độ nhiều hơn dữ liệu về độ tin cậy.

Mô hình chất lượng dịch vụ lễ tân mô tả cách đạt được chất lượng mong muốn trong việc đón tiếp khách, phục vụ các dịch vụ khách hàng tại bộ phận lễ tân để khách hàng có được sự thỏa mãn nhất

Chất lượng dịch vụ = sự thỏa mãn của khách hàng

Mà sự thỏa mãn, theo kết quả nghiên cứu của ông Donald M. Davidoff, lại được đo bởi biểu thức tâm lý: [2]

Sự thỏa mãn = Sự cảm nhận - Sự mong chờ

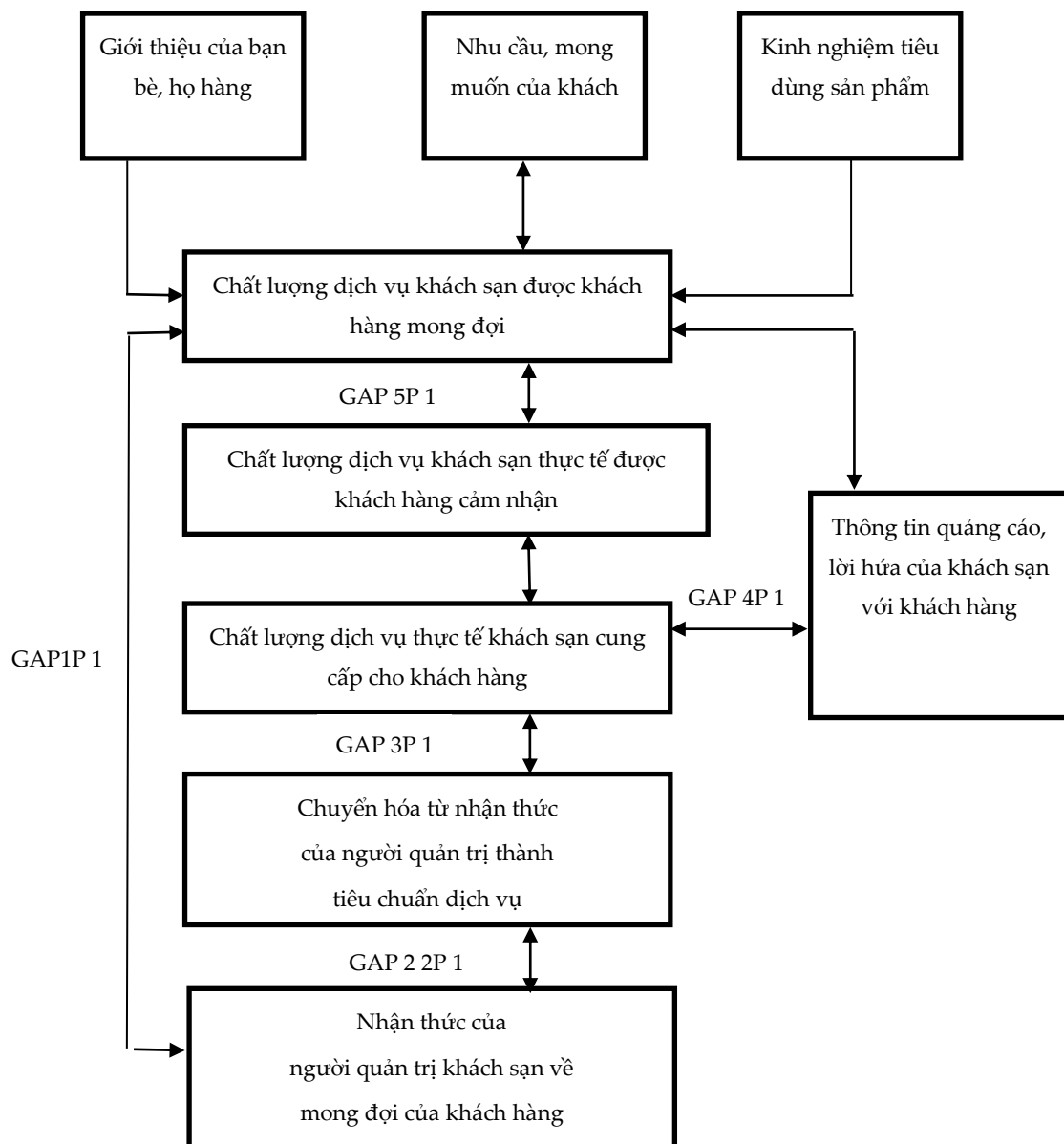
Khách hàng sẽ bị thất vọng nếu sự cảm nhận của họ thấp hơn sự mong chờ mà họ có trước đó, khi đó chất lượng dịch vụ khách sạn nói chung và chất lượng dịch vụ lễ tân sẽ bị đánh giá là tồi tệ. Khách hàng sẽ cảm thấy thích thú nếu sự cảm nhận của họ về dịch vụ lớn hơn sự kỳ vọng mà họ đã có trước đó, trong trường hợp này chất lượng dịch vụ khách sạn được đánh giá là rất tuyệt hảo.

Như vậy mục tiêu mà các doanh nghiệp khách sạn phải đạt được là thiết kế một mức cung cấp dịch vụ ở mức độ cao hơn so với những gì khách hàng của họ kỳ vọng, vấn đề là ở chỗ, các khách sạn phải xác định chính xác những nhu cầu đòi hỏi của khách hàng mục tiêu để đưa vào thành những tiêu chuẩn bắt buộc cho toàn hệ thống để mọi thành phần, mọi người trong hệ thống đó phải tuân thủ.

5.1.2. Một số mô hình chất lượng dịch vụ

5.1.2.1. Mô hình SERVQUAL về quản trị chất lượng dịch vụ

SERVQUAL là một phương pháp để xác định và giải quyết các vấn đề liên quan đến chất lượng dịch vụ, được trình bày bởi A. Parasuraman, V. Zeithaml và L. Berry vào năm 1988. Ý tưởng chính dựa trên 5 khoảng cách chủ yếu liên quan đến nhận thức về quản trị chất lượng dịch vụ và những công việc liên quan đến phân phối dịch vụ cho khách hàng, dẫn đến chất lượng dịch vụ thấp hơn mong đợi. Phương pháp này là một trong những công cụ đầu tiên được tạo ra để đánh giá và cải thiện chất lượng dịch vụ nên phổ biến từ rất sớm.



Hình 5.1. Mô hình Seroqual về năm khoảng cách của chất lượng dịch vụ khách sạn.

Mục tiêu của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ khách sạn là xoá bỏ hoặc ít nhất là thu hẹp khoảng cách này đến mức nhỏ nhất có thể. Việc áp dụng mô hình này cũng chỉ ra nhiều thách thức đối với các nhà quản trị khách sạn khi muốn đánh giá chính xác mức độ làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, lỗ hổng mà doanh nghiệp đang có trong quản trị chất lượng dịch vụ để từ đó tìm ra các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

Trong mô hình Servqual, các biện pháp hoàn thiện chất lượng dịch vụ được thể hiện ở những nỗ lực để xoá bỏ hoặc thu hẹp các khoảng cách 1, 2, 3 và

4. Điều đó sẽ giúp các doanh nghiệp khách sạn giảm bớt khoảng cách thứ 5 (GAP 5). Vậy bốn khoảng cách đó là:

- *Khoảng cách 1 (GAP 1)* là khoảng cách giữa sự mong đợi thật sự của khách hàng và nhận thức của nhà quản trị khách sạn về điều đó. Nếu khoảng cách này lớn tức là nhà quản trị khách sạn không biết khách hàng mong đợi gì. Vì vậy, hiểu chính xác khách hàng mong đợi gì là bước đầu tiên và là quan trọng nhất trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng đối với một khách sạn. Tuy nhiên, doanh nghiệp biết về sự mong đợi của khách hàng có thể khác với những cái mà khách hàng thực sự mong đợi. Do đó tạo nên GAP 1: “không biết khách hàng mong đợi gì”, có 3 nguyên nhân:

+ Nguyên nhân thứ 1 là thiếu định hướng nghiên cứu Marketing. Có nghĩa là doanh nghiệp có hoạt động nghiên cứu Marketing không hiệu quả, không sử dụng hợp lý các kết quả nghiên cứu.

+ Nguyên nhân thứ 2 là kênh thông tin từ dưới lên không hiệu quả.

+ Nguyên nhân thứ 3 là doanh nghiệp có quá nhiều cấp bậc quản trị và thông tin sau khi đi qua quá nhiều cấp bậc quản trị có thể bị bóp méo hoặc bị làm sai lệch hay bị thất lạc (mất).

- *Khoảng cách 2 (GAP 2)* là khoảng cách giữa sự hiểu biết của nhà quản trị khách sạn về những gì khách hàng mong chờ với việc chuyển hóa chúng vào trong các tiêu chuẩn của dịch vụ (hay không lựa chọn đúng tiêu chuẩn dịch vụ). Khoảng cách này sẽ là rất lớn nếu như người quản trị khách sạn cho rằng mong đợi của khách hàng là không thể đáp ứng. Nhận thức này có thể là do suy nghĩ hẹp, nông cạn, ngắn hạn của một bộ phận các nhà quản trị. Điều này cũng thể hiện sự thụ động, không chịu tư duy theo hướng tích cực, sáng tạo và lạc quan của các nhà quản trị khách sạn về khả năng tìm các giải pháp cho doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng.

- *Khoảng cách 3 (GAP 3)* là khoảng cách giữa các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được thiết lập của doanh nghiệp khách sạn với chất lượng dịch vụ thực tế khách sạn cung cấp ra thị trường (hay không cung cấp dịch vụ theo đúng các tiêu chuẩn đã xác định). Khoảng cách này tập trung vào nhân viên phục vụ trực tiếp, những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Họ là một phần của dịch vụ và có ảnh hưởng rất lớn đến sự đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch



vụ của khách sạn. Chất lượng dịch vụ cao không thể do những nhân viên tồi cung cấp. Tuy nhiên nhân viên cũng cần có sự hỗ trợ phù hợp từ phía doanh nghiệp để thực hiện công việc.

- *Khoảng cách 4 (GAP 4)*: là khoảng cách giữa chất lượng dịch vụ được cung cấp với những thông tin, quảng cáo hay lời hứa mà doanh nghiệp khách sạn đem đến cho khách hàng (hay khách sạn không thực hiện lời hứa). Khoảng cách 4 sinh ra do những nguyên nhân như truyền thông theo chiều ngang (giữa các bộ phận trong doanh nghiệp) không phù hợp. Truyền thông giữa các buồng ban và trong bộ phận của doanh nghiệp là cần thiết để đạt được mục tiêu chung. Khoảng cách này là do lỗi trong truyền thông tin. Ví dụ: Nhân viên Marketing biết chính xác mong đợi của khách hàng. Tuy nhiên thông tin này không được thông tin chính xác đến bộ phận lễ tân của khách sạn hoặc các bộ phận cung cấp dịch vụ khác trong khách sạn, do đó không thể cung cấp dịch vụ có chất lượng tốt cho khách. Truyền thông bên ngoài là một nhân tố quan trọng khác, khách hàng có thể được nhận biết về khách sạn qua các thông tin quảng cáo, lời hứa mà doanh nghiệp muốn gửi đến họ như một biện pháp thu hút khách và để cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh của mình. Vì thế khi các thông tin, lời hứa được đưa ra thì đòi hỏi nhất thiết nó phải được thực hiện bằng mọi giá. Nếu doanh nghiệp khách sạn cung cấp những thông tin không chính xác, có xu hướng phóng đại để lừa dối khách hàng thì sẽ tác động xấu đến lòng tin của khách. Khi đó người tiêu dùng bị thất vọng và chất lượng dịch vụ khách sạn đương nhiên bị giảm sút một cách tồi tệ ngoài ý muốn. Thực tế đã chứng minh rằng các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, đặc biệt là khách sạn không nên đưa ra cung cấp những thông tin, thông điệp quá xa so với thực tế vì hứa bao giờ cũng dễ hơn là thực hiện lời hứa.

5.1.2.2. Mô hình RATER về quản trị chất lượng dịch vụ

Mô hình RATER là một sự phát triển của phương pháp SERVQUAL. Ý tưởng chính dựa trên 5 lỗ hổng, dẫn đến chất lượng dịch vụ thấp hơn mong đợi. Các tác giả đề xuất rằng sự khác biệt giữa chất lượng mong đợi và chất lượng cảm nhận nên được đánh giá theo 5 điểm sau:

Độ tin cậy: Khả năng thực hiện những dịch vụ đã hứa một cách đáng tin cậy và chính xác



Sự đảm bảo: Kiến thức, mức độ lịch sự của các nhân viên và khả năng truyền tải sự tin tưởng cũng như sự tự tin của họ

Sự hữu hình: Vẻ bề ngoài của cơ sở vật chất, trang thiết bị, nhân lực và các tài liệu truyền thông

Sự đồng cảm: Khả năng cung cấp sự quan tâm, chăm sóc cá nhân cho khách hàng

Sự đáp ứng: Mức độ sẵn sàng giúp đỡ khách hàng và cung cấp dịch vụ một cách nhanh chóng

Ngoài ra, để đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn người ta hoàn toàn có thể áp dụng các phương pháp khác như: đánh giá thông qua phương pháp chấm điểm theo hệ thống chỉ tiêu cơ bản và chỉ tiêu cụ thể về chất lượng dịch vụ; phương pháp đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu bằng cách so sánh mức độ cảm nhận và mức độ mong chờ của khách hàng thông qua kết quả điều tra ý kiến của khách hàng về chất lượng dịch vụ trước và sau khi sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn; phương pháp đánh giá qua sử dụng phần mềm SPSS và phương pháp chuyên gia. Mỗi phương pháp trên đều có những ưu, nhược điểm riêng, vì thế việc lựa chọn phương pháp nào để đánh giá chất lượng dịch vụ cho khách sạn là hoàn toàn tùy thuộc vào điều kiện đặc thù của mỗi doanh nghiệp khách sạn.

5.2. DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN

5.2.1. Khách hàng

Bộ phận lễ tân được ví là “bộ mặt của khách sạn”, là bộ phận tiếp xúc đầu tiên chào đón cũng như là bộ phận cuối cùng tạm biệt khách. Tất cả các khách hàng của khách sạn đều phải qua bộ phận lễ tân. Hay nói cách khác, khách của khách sạn chính là khách của bộ phận lễ tân.

Khách hàng trong kinh doanh khách sạn được coi là *tất cả những ai có nhu cầu tiêu dùng sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch*.

Khách hàng trong kinh doanh khách sạn có thể là: khách du lịch, khách tham quan người địa phương sử dụng sản phẩm đơn lẻ của cơ sở lưu trú du lịch... Trong đó, khách du lịch là đoạn thị trường chủ yếu, chiếm tỉ trọng lớn nhất và đóng vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch.



Bên cạnh những khách hàng đến tiêu dùng sản phẩm dịch vụ, bộ phận lễ tân còn phải tiếp đón, phục vụ khách hàng là những cá nhân, tổ chức đến để liên hệ công việc. Điều đó đòi hỏi nhân viên lễ tân phải có kiến thức, kỹ năng tổng hợp để giải quyết các vấn đề, tình huống phát sinh. Lễ tân cần nhớ một số lưu ý khi phục vụ khách hàng:

Để thu hút khách hàng phải mất chi phí

Để mất khách hàng là lãng phí tiền bạc

Giữ được khách hàng trung thành giúp tiết kiệm chi phí hiệu quả

90% khách hàng không hài lòng không bao giờ phàn nàn với bạn.

5.2.2. Dịch vụ khách hàng

Dịch vụ khách hàng là việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng trước, trong và sau khi sử dụng sản phẩm dịch vụ tại khách sạn. Từ quan điểm của một nỗ lực kỹ thuật quy trình bán hàng tổng thể, dịch vụ khách hàng đóng một vai trò quan trọng trong khả năng tạo thu nhập và doanh thu của một tổ chức.

Khả năng của một tổ chức trong việc đáp ứng liên tục và nhất quán những nhu cầu và mong muốn của khách hàng

Đáp ứng những nhu cầu và mong đợi của các khách hàng.

Trong kinh doanh khách sạn, bộ phận lễ tân cần nhận diện và nắm bắt được khách hàng là ai, nhu cầu của khách hàng là gì. Khách hàng thường được chia thành hai loại như sau:

* *Khách hàng nội bộ (Internal Customers)*

Khách hàng nội bộ của khách sạn là những người làm việc trong các bộ phận, buồng ban trực tiếp hoặc gián tiếp cung cấp sản phẩm dịch vụ. ... Hơn ai hết, nhân viên doanh nghiệp là người hiểu rõ nhất về sản phẩm – dịch vụ. Họ sẽ là những người giúp quảng cáo tốt thương hiệu và tạo uy tín cho sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Nhân viên trong doanh nghiệp cũng dễ dàng trở thành khách hàng trung thành nhất. Chính vì vậy, mở rộng mối quan hệ với các nhân viên là điều cần thiết.

Trong điều kiện kinh tế phát triển, cạnh tranh khốc liệt, khách hàng nói chung và khách hàng nội bộ nói riêng có vai trò vô cùng quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Nếu như những khách hàng bên ngoài là yếu tố quyết định đến

sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp thì những cán bộ nhân viên lại chính là những người giữ chân khách hàng để giúp doanh nghiệp có thể ngày càng phát triển hơn. Nhân viên là khách hàng nội bộ của doanh nghiệp, là thành phần không thể thiếu trong bất cứ một đơn vị doanh nghiệp nào. Một điều chắc chắn đó là không một đơn vị doanh nghiệp nào có thể tồn tại nếu như không có nguồn nhân lực đáp ứng được sự hoạt động và vận hành của bộ máy công ty. Như vậy, nhìn chung, khách hàng nội bộ doanh nghiệp là nguồn nhân lực mang tính quyết định đối với công ty và cần có chính sách chăm sóc phù hợp cho đối tượng khách hàng nội bộ này

Chính sách nhân viên, môi trường làm việc

Những vấn đề xoay quanh chính sách nhân viên (lương thưởng, cơ hội thăng tiến) và môi trường làm việc thường khiến cho các chủ doanh nghiệp cảm thấy “đau đầu” nhất. Đây là những yếu tố vô cùng quan trọng để giữ chân khách hàng nội bộ lâu dài. Thiếu sót của phần nhiều các doanh nghiệp hiện nay đó là thực hiện đánh giá này chưa được tương xứng và phù hợp, gây nhiều bất mãn trong công việc.

Bên cạnh đó, đối với nhiều đối tượng khách hàng nội bộ, đặc biệt là người trẻ, có ý chí và sự cầu tiến trong công việc, họ thường xem trọng môi trường làm việc có năng động không, có học hỏi được nhiều điều không, có thoải mái không... Những vấn đề trên nếu doanh nghiệp không giải quyết ổn thỏa và hợp lý thì sẽ dẫn đến những khó khăn chông chát. Bởi vậy, việc quản trị nhân lực cũng như thực hiện chăm sóc khách hàng nội bộ là vấn đề cấp thiết của mỗi doanh nghiệp.

- Đưa ra công việc cụ thể, rõ ràng

Việc tạo liên kết giữa nhân lực và kết quả kinh doanh cần phải được thiết lập hiệu quả bằng cách đưa ra những công việc cụ thể và rõ ràng. Theo đó, quy trình làm việc cần khoa học và phù hợp với nhiệm vụ, tầm nhìn chiến lược và mục tiêu kinh doanh. Nhân lực cũng cần phải được hỗ trợ tối ưu và thiết lập hiệu suất cao, hướng tới hiệu suất tiềm năng lớn nhất. Bên cạnh đó, việc đánh giá KPI phù hợp cũng là một trong yếu tố quan trọng trong kế hoạch chăm sóc khách hàng nội bộ, thúc đẩy và khuyến khích từng cá nhân và cả tập thể nhân viên phấn đấu và nỗ lực hơn để phát triển chính bản thân, đồng thời mang lại lợi ích thực tế cho doanh nghiệp.



Bộ phận lễ tân có cơ hội tiếp xúc với khách hàng nhiều nhất, có nhiều mối quan hệ, có khả năng giao tiếp, thuyết phục khách hàng. Nếu doanh nghiệp có chính sách chăm sóc khách hàng nội bộ cho nhân viên lễ tân tốt coi như đã thực hiện được phần nào chính sách marketing của mình, giúp giữ chân được những khách hàng bên ngoài doanh nghiệp, từ đó giúp doanh nghiệp có vị thế vững vàng trên thị trường.

*** Khách hàng bên ngoài (External Customers)**

Khách hàng bên ngoài của khách sạn là những cá nhân, tổ chức, cơ quan nhà nước hay các đơn vị có nhu cầu sử dụng dịch vụ, sản phẩm mà khách sạn đó cung cấp. Trong nền kinh tế thị trường, một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại của một doanh nghiệp chính là khách hàng.

Bộ phận lễ tân đóng vai trò tư vấn, giới thiệu bán sản phẩm dịch vụ đồng thời cũng là bộ phận tham mưu cho ban lãnh đạo các kế hoạch, chiến lược kinh doanh. Vì vậy, nhân viên lễ tân cần hiểu rõ khách hàng của mình là ai, họ có nhu cầu như thế nào. Khách hàng bên ngoài doanh nghiệp là khách lẻ, đại lý

Như đã nói, khách hàng bên ngoài doanh nghiệp là những người có mong muốn, nhu cầu mua hàng hóa, dịch vụ từ doanh nghiệp. Họ có thể thực hiện giao dịch mua bán bằng nhiều hình thức: trực tiếp, online hoặc qua điện thoại. Tệp khách hàng này bao gồm:

- + Khách hàng cá nhân (khách lẻ)
- + Doanh nghiệp, tổ chức, người làm kinh doanh
- + Cơ quan Nhà nước

Đây chính là đối tượng tiềm năng, trực tiếp mang lại doanh thu, lợi nhuận cho mỗi doanh nghiệp. Vì vậy, chủ doanh nghiệp cần đầu tư, có chiến lược chăm sóc cụ thể cho họ để thu hút khách hàng. Sản phẩm của doanh nghiệp cần phải đáp ứng được nhu cầu, lòng tin của những khách lẻ hay đại lý này.

Khách hàng là người trả lương cho khách sạn

Khách sạn có phát triển và đạt được mức lợi nhuận mong muốn hay không, nhân viên có được thưởng đều đặn hay không, tất cả đều phụ thuộc vào lượng khách hàng của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, khách hàng còn có quyền hành “sa thải” bất kỳ một nhân viên nào bằng việc sử dụng hàng hóa của mình.

Có thể nói, họ chính là nguồn nuôi sống cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tạo ra những mặt hàng chất lượng nhất.

Khách hàng quyết định đến sự tồn tại của một khách sạn

Thông điệp “Khách hàng là thượng đế” chưa bao giờ trở nên cũ trong kinh doanh. Dù không trực tiếp điều hành bộ máy của doanh nghiệp hoặc sản xuất sản phẩm nhưng họ vẫn có quyền quyết định. Họ đủ khả năng “sa thải” bất kỳ nhân viên nào chỉ với những kiến nghị hoặc quyết định mua hàng của mình.

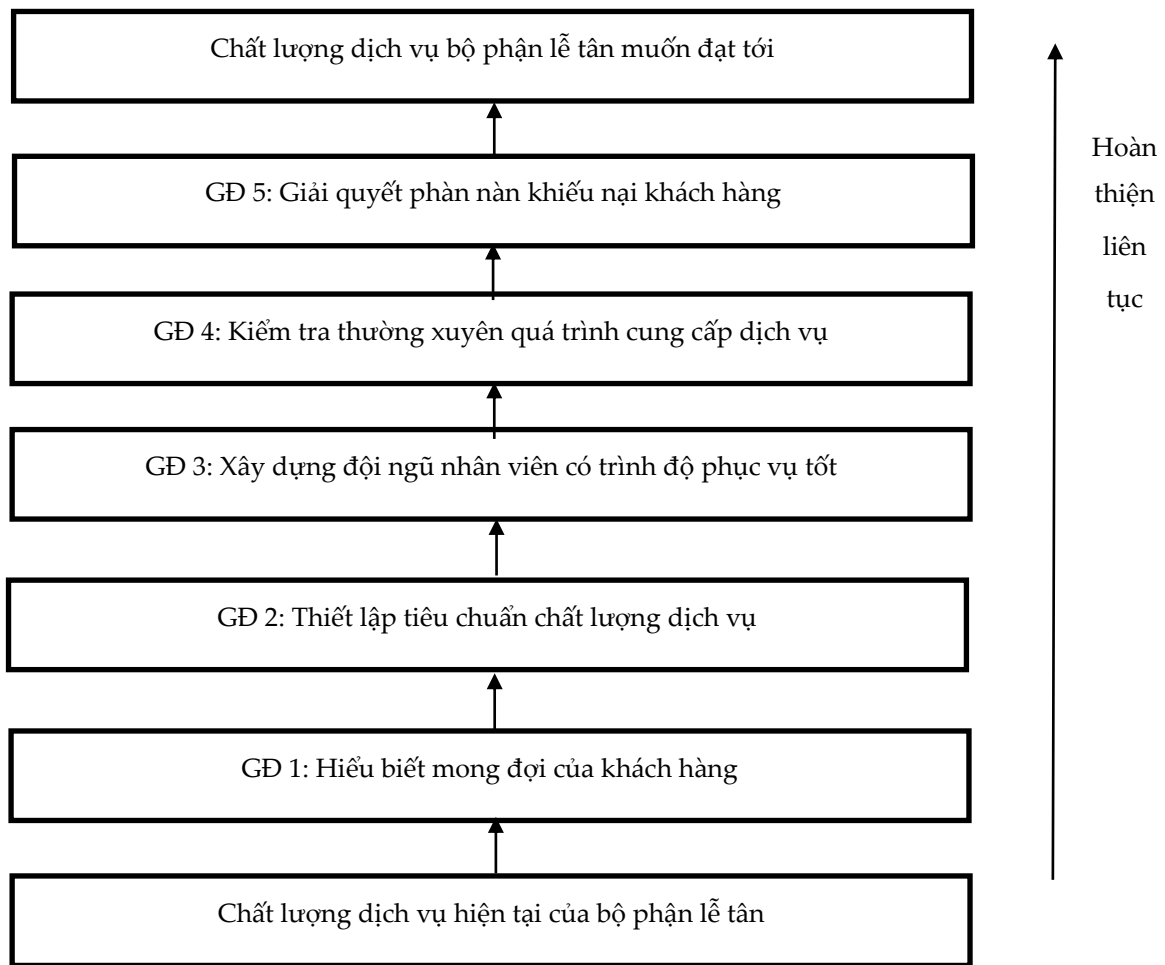
Khách hàng quyết định sự cải tiến của khách sạn.

Tâm quan trọng của khách hàng trong kinh doanh đặc biệt nằm ở việc giúp cho khách sạn cải tiến hơn. Khách hàng là những người trực tiếp sử dụng sản phẩm, họ nắm bắt được rõ nhất ưu nhược điểm của nó để phản ánh lại về phía doanh nghiệp. Bộ phận lễ tân là đại diện của khách sạn tiếp thu những ý kiến đóng góp của khách hàng, từ đó tham mưu cho lãnh đạo thông tin để cải thiện và phát triển sản phẩm hơn nữa.

Vượt lên cả các hình thức truyền thông rầm rộ, chỉ cần một khách hàng chia sẻ về sản phẩm tốt, đáng tin cậy, khách sạn sẽ có được tệp khách hàng theo cấp số nhân mà không tốn kém chi phí. Vì vậy, khi cung cấp sản phẩm, dịch vụ khách hàng, bộ phận lễ đặt “chất lượng” lên hàng đầu, cần thăm dò tiếp nhận càng nhiều càng tốt các ý kiến của khách hàng cho dù đó là khen hay chê.

5.3. QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN

Bộ phận lễ tân là một bộ phận chính, không thể thiếu trong bất cứ một khách sạn hay một cơ sở lưu trú nào. Vì vậy quy trình quản trị chất lượng dịch vụ tại bộ phận lễ tân cũng tương tự như quy trình quản trị chất lượng dịch vụ trong các khách sạn nói chung, được thực hiện theo các bước sau:



Hình 5.2. Quy trình quản trị chất lượng dịch vụ tại bộ phận lễ tân

5.3.1. Hiểu biết nhu cầu mong đợi của khách hàng

Nhu cầu, mong đợi của khách hàng là những gì khách hàng mong muốn khi sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp. Mong đợi khách hàng có thể được tạo ra dựa vào nhiều yếu tố khác nhau, có thể từ trải nghiệm trong quá khứ, từ những tin quảng cáo hay qua việc giới thiệu từ bạn bè. Khách hàng có xu hướng so sánh cảm nhận thực tế với những gì họ đã mong đợi.

Như vậy, ta sẽ thấy có ba mức độ thỏa mãn: khách hàng không hài lòng do kết quả thực tế kém mong đợi, khách hàng hài lòng nếu dịch vụ đáp ứng được đúng mong đợi và khách hàng rất hài lòng nếu dịch vụ cảm nhận vượt quá sự mong đợi của họ. Bộ phận lễ tân không bao giờ mong muốn gặp phải tình huống đầu tiên khi mang tới một trải nghiệm làm khách hàng cảm thấy thất vọng. Tất nhiên bộ phận lễ tân luôn hướng tới việc đem đến cho khách

hàng dịch vụ khách hàng tốt nhất. Tuy nhiên cũng cần tránh trường hợp: một là, người bán làm cho người mua mong đợi quá cao về sản phẩm của mình trong khi nó không xứng đáng, như vậy sẽ làm cho người mua thất vọng; hai là, người bán làm cho người mua có những mong đợi thấp hơn khả năng của sản phẩm thì sẽ làm hài lòng người mua, nhưng sẽ không thu hút được nhiều người mua. Do đó, bộ phận lễ tân cần có những chiến lược phù hợp để gia tăng sự mong đợi của khách hàng đồng thời vẫn đảm bảo chất lượng dịch vụ tương xứng với những mong đợi đó.

Làm thế nào để khách hàng cảm nhận được chất lượng dịch vụ của bộ phận lễ tân ngay từ khi tiếp xúc. Mục đích của việc tìm hiểu nhu cầu đòi hỏi của khách hàng là bộ phận lễ tân phải trả lời các câu hỏi sau:

- Khách hàng biết gì về những đặc trưng của dịch vụ mà bộ phận lễ tân sẽ cung cấp?

- Ai là khách hàng của bộ phận lễ tân và khách hàng mong muốn gì?

- Khách hàng nhìn nhận về bộ phận lễ tân như thế nào?

Việc tìm hiểu mong đợi thực sự của khách hàng mục tiêu là điều cần thiết nhằm giúp bộ phận lễ tân cung cấp dịch vụ có chất lượng cao. Thông qua hoạt động nghiên cứu nhu cầu khách hàng, bộ phận có thể đạt được các mục đích sau:

1) Nhận ra những điều đã làm khách hàng không hài lòng và những thiếu sót của dịch vụ cần phải được khắc phục.

2) Nhận ra những yêu cầu mong đợi thực sự của khách hàng về dịch vụ mà bộ phận lễ tân cung cấp.

3) Kiểm tra và theo dõi quá trình thực hiện dịch vụ tại bộ phận lễ tân.

4) So sánh sự thực hiện cung cấp dịch vụ của bộ phận với các bộ phận khác trong khách sạn.

5) Đo lường hiệu quả của những thay đổi trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ của bộ phận.

6) Đánh giá sự thực hiện công việc của các nhân viên để ghi nhận và khen thưởng.

7) Tìm hiểu mong đợi của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ mới.

8) Theo dõi những thay đổi trong sự mong đợi của khách hàng.

9) Dự đoán những mong đợi của khách hàng trong tương lai.



Một số phương pháp xác định nhu cầu và mong đợi của khách hàng:

Phỏng vấn

Phiếu điều tra

Tiếp xúc/ Nói chuyện

Thảo luận nhóm khách hàng tiêu điểm

Dùng thử sản phẩm

Phản hồi/ Gợi ý / Phàn nàn

Quan sát.

5.3.2. Thiết lập tiêu chuẩn chất lượng

Dựa vào tiêu chuẩn chung của ngành và bộ tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ cụ thể của từng khách sạn, bộ phận lễ tân cần thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ cho bộ phận mình. Việc hoàn thiện quy trình thực hiện công việc và quy trình công nghệ phục vụ giúp bộ phận chuẩn hóa dịch vụ để cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhất quán cho khách hàng. Bộ phận lễ tân phải thiết kế quy trình cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực và quản trị tốt những vấn đề có thể xảy ra. Chuẩn hóa dịch vụ không có nghĩa là dịch vụ được thực hiện một cách cứng nhắc. Tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng là phải đảm bảo hầu hết các khía cạnh quan trọng của dịch vụ được thực hiện cao hơn hoặc chí ít ngang bằng so với mong đợi của khách hàng. Điều đó không có nghĩa rằng tất cả các hoạt động cung cấp dịch vụ đều được kiểm tra theo một cách thống nhất. Sử dụng tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng cho phép và có xu hướng tăng sự uỷ quyền cho nhân viên trong quá trình thực hiện công việc cụ thể. Sự thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng nhất quán được thực hiện dựa trên cơ sở của việc xây dựng tiêu chuẩn để hướng dẫn nhân viên cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực. Nhân viên có thể cảm nhận chính xác họ cung cấp dịch vụ tốt như thế nào? Mất bao nhiêu thời gian để thực hiện các hoạt động phục vụ? số lần cung cấp dịch vụ mắc lỗi? Giải quyết phàn nàn của khách nhanh như thế nào? .V.V.. Nhờ đó họ sẽ cố gắng để hoàn thiện hoạt động phục vụ khách bằng việc xác định mục tiêu để đáp ứng và vượt quá mong đợi của khách hàng. Tất cả các tiêu chuẩn dịch vụ của bộ phận được xây dựng là nhằm đạt được mục tiêu ngày càng nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả kinh tế, giảm thiểu các chi phí bất hợp lý và cuối cùng

là nâng cao chất lượng dịch vụ, làm hài lòng khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Dịch vụ tạo ra là để phục vụ khách hàng, do đó tiêu chuẩn dịch vụ của bộ phận lễ tân phải dựa trên cơ sở những yêu cầu đòi hỏi và mong đợi của khách và vì thế nó cũng phải được đo lường bởi khách hàng. Tiêu chuẩn này phải rõ ràng và có thể đo lường được, được lựa chọn một cách thận trọng để phù hợp với mong đợi của khách hàng mục tiêu của mỗi khách sạn. Thu hút mọi người trong doanh nghiệp và các bên liên quan tham gia; phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp; tuân thủ các quy định, yêu cầu pháp lý có liên quan.

Sau khi đã thiết lập được các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ, Quản trị bộ phận lễ tân cần truyền đạt các tiêu chuẩn đó cho toàn bộ nhân viên trong bộ phận thông qua:

- Các cuộc họp thảo luận về việc quản trị dịch vụ khách hàng
- Các cuộc họp hướng dẫn nhân viên
- Các cuộc thảo luận về các vấn đề dịch vụ khách hàng
- Các hoạt động đào tạo.

5.3.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động

Tại bộ phận lễ tân, nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ và chính nó ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng trong quá trình tiêu dùng dịch vụ của họ. Vì vậy đầu tư vào con người để nâng cao chất lượng dịch vụ là hoạt động đầu tư trực tiếp để hoàn thiện chất lượng dịch vụ không chỉ của bộ phận lễ tân mà của cả khách sạn. Nhân viên bộ phận lễ tân trực tiếp phục vụ khách đại diện cho doanh nghiệp và ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng. Họ đóng vai trò như một người bán hàng, một nhân viên Marketing. Đó cũng chính là một bằng chứng xác thực chỉ ra rằng trong bộ phận, nhân viên hài lòng với công việc, với doanh nghiệp sẽ luôn sẵn lòng làm cho khách hàng hài lòng. Bản chất của công việc cung cấp dịch vụ chỉ ra rằng sự hài lòng của khách hàng sẽ tăng lên khi nhân viên làm việc theo nhóm hiệu quả. Nhân viên có cảm giác được hỗ trợ khi làm việc theo nhóm, họ có thể làm tốt hơn nếu được sự cảm thông và sẽ cung cấp dịch vụ tốt hơn. Bằng việc khuyến khích làm việc theo nhóm, các cán bộ quản trị bộ phận có thể tăng cường khả năng của nhân viên để cung cấp dịch vụ tuyệt vời.



5.3.4. Kiểm tra đều đặn, thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của bộ phận lễ tân

Mục tiêu của giai đoạn này là sử dụng kết quả đo lường để chọn lọc ra những điểm ngấm trong quy trình và vạch ra tiêu chuẩn dịch vụ. Quy trình tiêu chuẩn và đo lường cần được kiểm soát để đảm bảo rằng bộ phận lễ tân đang phục vụ tốt khách hàng và khuyến khích nhân viên cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách. Đo lường chất lượng dịch vụ tại bộ phận lễ tân cho phép người quản trị kiểm soát thực tế hơn là trừng phạt và dựa trên tầm nhìn, mục tiêu chiến lược mong muốn của bộ phận. Người quản trị có thể sử dụng những số liệu thực tế để phân tích và ra quyết định.

5.3.5. Giải quyết phàn nàn của khách

Bộ phận lễ tân có thể nhận nhiều lời phàn nàn khác nhau từ khách hàng, qua đó giúp khách sạn hiểu đúng những nguyên nhân có thể đã làm khách hàng mất lòng như:

- Do kiểm soát hoạt động phục vụ của nhân viên lỏng lẻo, không tuân thủ các tiêu chuẩn dịch vụ đã được quy định của bộ phận.
- Có thể do sự phục vụ không đúng như đã hứa.
- Hoặc do nhân viên không quan tâm đến khách hoặc thô lỗ, không lịch sự với họ....

Tất cả thiếu sót này mang lại cảm giác tiêu cực và những phản ứng không mong đợi của khách hàng, khách có thể rời bỏ khách sạn hoặc nói với khách hàng khác về những cảm giác, kinh nghiệm không tốt và thậm chí họ còn kiện lên hội bảo vệ người tiêu dùng... Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng giải quyết phàn nàn của khách tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng, sự trung thành của khách hàng. Khi khách hàng phàn nàn, là do họ thường có mong đợi cao hơn mức phục vụ của khách sạn. Họ mong đợi được giúp đỡ một cách nhanh chóng, được đền bù xứng đáng cho những sự cố đã xảy ra hoặc sự phiền toái đã gặp phải. Họ cũng luôn mong muốn được đối xử tử tế. Khách hàng hiện nay muốn khách sạn đền bù cho những lỗi lầm đã mắc của khách sạn bằng các hình thức như: bằng tiền, bằng lời xin lỗi, bằng một dịch vụ trong tương lai, bằng những hình thức giảm giá, bằng cách sửa chữa hay thay đổi. Họ luôn đánh giá cao nếu khách sạn cho họ cơ hội lựa chọn sự đền bù. Khách hàng luôn mong đợi sự



công bằng trong chính sách, nguyên tắc và thời gian của quy trình xử lý phàn nàn. Họ muốn dễ dàng để tiếp cận quy trình, muốn được giải quyết nhanh chóng. Họ thích được giải quyết ngay khi gặp những rắc rối lần đầu tiên, thích được đối xử lịch sự, trung thực và được quan tâm. Làm tốt những điều trên chính là những biện pháp hiệu quả nhất nhằm hoàn thiện liên tục chất lượng dịch vụ. Nhờ đó các khách sạn sẽ giữ chân được khách hàng và làm cho họ tình nguyện trở thành các khách hàng trung thành lâu dài của khách sạn.

Vấn đề đặt ra đối với bộ phận lễ tân – bộ phận đại diện cho khách sạn là phải liên tục hoàn thiện chất lượng dịch vụ. Không bao giờ chấm dứt việc hoàn thiện chất lượng dịch vụ được thừa nhận. Thực tế đã chỉ ra rằng, hoàn thiện chất lượng dịch vụ sẽ góp phần tăng lợi nhuận, giảm chi phí và nâng cao vị thế cạnh tranh của mình.

CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 5

1. Trình bày một số mô hình chất lượng dịch vụ được áp dụng tại bộ phận lễ tân các khách sạn?

2. Dịch vụ khách hàng là gì? Các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng tại bộ phận lễ tân

3. Nêu và phân tích chu trình quản trị chất lượng dịch vụ tại bộ phận lễ tân?

4. Bài tập thảo luận:

Từ những mong đợi và nhu cầu sau của khách, mỗi nhóm hãy thiết lập 1 tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ cùng với kế hoạch phân bổ nguồn lực và thực hiện:

Các buồng được dọn dẹp lần thứ 2 trong ngày từ khoảng 18:30 tới 20:30

Cà phê phải được giữ nóng như vừa mới pha trong suốt quá trình khách uống

Khách VIP không muốn mất thời gian làm thủ tục check in tại quầy Lễ Tân

Khách muốn có thể gửi và lấy lại đồ giặt là trong vòng 45 phút bất cứ thời gian nào trong ngày

Khách muốn món khai vị phải được mang ra trong vòng 5 phút sau khi gọi món.



Chương 6

QUẢN TRỊ DOANH THU BUỒNG NGỦ VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG BỘ PHẬN LỄ TÂN

NỘI DUNG CHÍNH:

Những vấn đề về quản trị doanh thu

Các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động tại bộ phận lễ tân

Báo cáo và tổng kết các hoạt động hàng ngày tại bộ phận lễ tân: Báo cáo tỷ lệ doanh thu buồng thực tế so với tiềm năng; Báo cáo hoạt động hàng ngày

6.1. NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ QUẢN TRỊ DOANH THU

6.1.1. Khái niệm và các biện pháp quản trị doanh thu khối lưu trú

6.1.1.1. Một số khái niệm

Doanh thu

Là tổng giá trị các lợi ích kinh tế doanh nghiệp thu được trong kỳ kế toán, phát sinh từ các hoạt động sản xuất, kinh doanh thông thường của doanh nghiệp, góp phần làm tăng vốn chủ sở hữu.

Doanh thu khối lưu trú

Là toàn bộ số tiền thu được do khách tiêu thụ các sản phẩm, sử dụng các dịch vụ lưu trú và dịch vụ bổ sung do các bộ phận trong khối lưu trú cung cấp.

Doanh thu từ dịch vụ lưu trú có nguồn gốc từ dịch vụ cho khách thuê buồng buồng để lưu trú tại khách sạn.

Doanh thu từ dịch vụ bổ sung do các bộ phận trong khối lưu trú cung cấp bao gồm doanh thu từ: giặt là, các đồ ăn đặt sẵn trong buồng và đồ uống trong Minibar, dịch vụ Photocopy, đánh máy, in, dịch vụ bưu chính, thuê xe, đổi tiền,...

Quản trị doanh thu khối lưu trú

Theo nghĩa hẹp, quản trị doanh thu khối lưu trú ở bộ phận lễ tân là đảm bảo cho khách sạn có một nguồn thu đầy đủ bằng các biện pháp chống thất thoát doanh thu.

Theo nghĩa rộng, quản trị doanh thu khối lưu trú không đơn thuần chỉ là chống thất thoát doanh thu mà còn bao gồm các biện pháp tối đa hóa cả công suất buồng và doanh thu

Đội ngũ quản trị doanh thu khối lưu trú

Thông thường, đội ngũ quản trị doanh thu khối lưu trú bao gồm giám đốc khối lưu trú, Giám đốc bộ phận Lễ tân/lễ tân, Giám đốc bộ phận kinh doanh và Giám đốc/Trưởng bộ phận Đặt buồng.

Giám đốc khối lưu trú có toàn quyền quản trị toàn bộ khối lưu trú với mục tiêu tối đa hóa công suất buồng và doanh thu.

Giám đốc bộ phận Lễ tân/Lễ tân cũng có trách nhiệm tương tự Giám đốc khối lưu trú trong quản trị doanh thu, nhưng trong hoạt động hàng ngày còn phải chú trọng đến vấn đề chống thất thoát doanh thu.

Giám đốc kinh doanh là người chịu trách nhiệm chính về việc bán buồng, là người hiểu rõ nhu cầu của khách hàng để tối đa hóa doanh thu nên mục tiêu chính của chức danh này là lôi kéo khách hàng đến với khách sạn.

Giám đốc/Trưởng bộ phận đặt buồng là người nắm được toàn bộ các đặt buồng của khách sạn trong hiện tại và tương lai. Không những thế, bộ phận đặt buồng còn nắm rõ các thông tin của khách đã lưu trú trong khách sạn và công suất buồng. Trưởng bộ phận Đặt buồng là người nắm rõ nhất các thông tin đặt buồng trong khách sạn.

Vai trò của đội ngũ quản trị doanh thu khối lưu trú là dự đoán nhu cầu, gán buồng phù hợp cho các đặt buồng, đề xuất giá phù hợp (tối ưu) và tiếp nhận các phản hồi của khách hàng.

6.1.1.2. Sự cần thiết phải quản trị tốt doanh thu khối lưu trú

Doanh thu buồng và doanh thu từ các bộ phận cung cấp dịch vụ là nguồn thu quan trọng nhất của khách sạn, do vậy cần phải quản trị tốt doanh thu, tránh thất thoát doanh thu dưới bất kỳ hình thức nào. Nếu việc quản trị doanh thu không tốt sẽ dẫn đến việc thất thoát doanh thu gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Một số nguyên nhân dẫn đến việc thất thoát doanh thu



Khách đã thanh toán nhưng khách sạn không thu được tiền. Nguyên nhân là do nhân viên thu ngân vô tình hoặc cố ý không cập nhật chi phí của khách vào máy vi tính hoặc sổ sách.

Nhân viên thu ngân cho người nhà hoặc bạn bè vào nghỉ trong khách sạn nhưng không vào sổ và không thu tiền.

Khách có ở khách sạn nhưng không thu được tiền của khách. Nguyên nhân là nhân viên thu ngân hoặc các đơn vị cung cấp dịch vụ quên thu tiền hoặc khách bỏ đi không thanh toán cho khách sạn (khách quyết nợ).

Nhân viên lễ tân và nhân viên buồng thông đồng với nhau bán buồng cho khách mà không nộp tiền cho khách sạn.

Giá buồng bán ra thấp hơn rất nhiều so với giá chuẩn.

Nhiều khoản nợ xấu hoặc nợ khó đòi..

Một số nguyên nhân khiến không đạt được doanh thu tối ưu

Không định giá phù hợp.

Không nắm và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Không hiểu rõ giá trị của sản phẩm.

Chưa xây dựng được thương hiệu tốt trong tâm trí khách hàng.

6.1.1.3. Các biện pháp quản trị doanh thu khối lưu trú

****Các biện pháp chống thất thoát doanh thu***

Giám đốc bộ phận Lễ tân là người chịu trách nhiệm quản trị doanh thu của cả khách sạn nói chung và doanh thu của khối lưu trú nói riêng. Nhân viên thu ngân được giao nhiệm vụ theo dõi, thu thập, cập nhật và tổng hợp các chi phí của khách cho nên phải có nhiệm vụ lập các báo cáo về doanh thu hàng ngày và chuyển cho giám đốc lễ tân. Dựa vào báo cáo về doanh thu của nhân viên thu ngân và kết hợp với phụ trách các bộ phận khác, người quản trị bộ phận lễ tân có thể nắm được đầy đủ các thông tin về doanh thu và có quyết định quản trị phù hợp. Để quản trị tốt doanh thu hay nói cách khác là chống thất thoát doanh thu, người quản trị lễ tân cần:

Giám sát, kiểm tra, phân tích doanh thu của khách sạn để phát hiện ra những thất thoát doanh thu và tìm ra nguyên nhân để có những biện pháp xử lý nhằm hạn chế thất thoát doanh thu cho khách sạn.

Thường xuyên kiểm tra đột xuất số liệu doanh thu ghi trong sổ và đối chiếu với tình trạng buồng thực tế để ngăn ngừa việc thông đồng bán buồng giữa nhân viên buồng và nhân viên lễ tân.

Thường xuyên cập nhật thông tin về tình hình kinh doanh của các khách sạn trong cùng địa bàn để kịp thời đưa ra các giải pháp nhằm cứu vãn tình thế khi một số khách sạn đồng loạt hạ giá buồng để thu hút khách của khách sạn khác.

** Các biện pháp phát huy vai trò của nhân viên bộ phận Lễ tân trong quản trị doanh thu*

Nhân viên bộ phận Lễ tân có vai trò quan trọng trong sự thành công của hoạt động quản trị doanh thu, là một bộ phận không thể thiếu trong đội ngũ quản trị doanh thu của khối lưu trú. Họ cần được thông báo một cách đầy đủ về các chiến lược quản trị doanh thu của khối lưu trú, họ cần được đào tạo và khuyến khích áp dụng các biện pháp để nâng cao khả năng thuyết phục và phục vụ khách hàng. Một số gợi ý sau có thể phát huy vai trò của nhân viên bộ phận Lễ tân trong quản trị doanh thu:

Tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh trong bộ phận và khuyến khích nhân viên cùng nỗ lực hơn để đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

Đưa ra cho nhân viên các mục tiêu cụ thể và có thể đo lường được, ví dụ như mục tiêu về công suất buồng, họ sẽ biết được chính xác người quản trị đang mong đợi ở họ điều gì. Các mục tiêu sẽ dễ đạt được hơn khi có thách thức.

Làm cho nhân viên hiểu được vai trò quan trọng của họ trong quá trình tạo ra lợi nhuận.

Đào tạo nhân viên.

Cập nhật đầy đủ và kịp thời cho nhân viên về tình trạng của khách sạn.

6.1.2. Quản trị tận thu

6.1.2.1. Khái niệm, phương pháp quản trị tận thu

Quản trị tận thu là một phương pháp quản trị kiểm soát giá buồng và công suất sử dụng buồng nhằm tối đa hóa doanh thu.



Quản trị tận thu sử dụng để đánh giá chính xác kết quả hoạt động kinh doanh bằng cách kết hợp hai yếu tố công suất buồng và giá buồng thành tỷ suất tận thu doanh thu buồng (Yield Statistic).

6.1.2.2. Chiến lược quản trị tận thu

Chiến lược quản trị tận thu có thể được hiểu và áp dụng như sau:

Lượng cầu	Chiến lược
Cao	Tối đa hóa giá bán buồng
Thấp	Tối đa hóa công suất buồng

6.1.2.3. Các hình thức triển khai quản trị tận thu

Quản trị số lượng buồng cho thuê (Capacity Management):

Bộ phận Lễ tân áp dụng phương pháp này để kiểm soát được số buồng khách sạn có cho thuê bằng cách chấp nhận đơn đặt buồng nhiều hơn số buồng thực có của khách sạn vào một ngày cụ thể (Overbooking). Dự báo chính xác số buồng khách đặt trước nhưng không tới hoặc báo hủy, số buồng khách trả sớm hơn dự định sẽ giúp cho bộ phận lễ tân biết được số buồng còn trống để xác định số khách vãng lai thuê buồng.

Quản trị thời gian khách lưu trú (Duration Control):

Nhân viên nhận đặt buồng có thể hạn chế một số đơn đặt buồng một đêm để nhận khách ở nhiều đêm trong khách sạn nhằm trải đều công suất sử dụng buồng và đem lại doanh thu cao hơn. Hoặc nếu vào một ngày cụ thể có sự kiện nổi bật thu hút đông khách, nhân viên đặt buồng thuyết phục khách đặt buồng thêm 1- 2 đêm lưu trú trước hoặc sau sự kiện đó với chương trình khuyến mại của khách sạn về tiền buồng.

Quản trị số buồng được giảm giá (Limiting Discounts):

Với kết quả dự báo về lượng cầu cho từng loại buồng, khách sạn sẽ đưa ra được những quyết định đúng đắn hơn về số lượng buồng được hưởng mức giá giảm trong khi cố gắng bán được những buồng có thể không có khách.

Nhân viên lễ tân cần biết sử dụng các phương pháp bán hàng để thuyết phục khách thuê buồng ở mức giá cao và thu hút khách vãng lai.

Bên cạnh đó, khi áp dụng phương pháp quản trị tận thu, khách sạn cần xem xét tác động của việc tiêu thụ thực phẩm, đồ uống và các dịch vụ khác của các khúc đoạn thị trường đến tổng doanh thu của toàn khách sạn. Vì vậy, khách sạn nên chấp nhận những yêu cầu đặt buồng mang lại doanh thu cao nhất cho toàn khách sạn.

6.1.2.4. Điều kiện áp dụng phương pháp quản trị tận thu

Thu thập thông tin và dự báo:

Để có những dự báo chính xác về giá buồng và công suất sử dụng buồng khách sạn, Giám đốc Lễ tân cần phân tích các thông tin về khách sạn và môi trường kinh doanh

Khách sạn:

- Khúc đoạn thị trường.
- Doanh thu của từng khúc đoạn thị trường.
- Thời điểm đông khách và vắng khách.
- Các tỷ lệ công suất sử dụng buồng.

Môi trường kinh doanh:

- Nhu cầu về sản phẩm dịch vụ.
- Xu hướng của từng khúc đoạn thị trường.
- Chiến lược kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh.
- Các hội nghị, các sự kiện quan trọng trong khu vực.

Dự báo được số lượng buồng tiêu thụ là một yếu tố quan trọng của quản trị tận thu. Các dự báo về lượng cầu của từng khúc đoạn thị trường của khách sạn cần được thực hiện từng ngày để làm cơ sở cho việc xây dựng các chiến lược cụ thể. Để thực hiện chức năng quan trọng này, khách sạn cần có một hệ thống vi tính hóa giúp xử lý các số liệu và người quản trị có khả năng đưa ra các quyết định một cách linh hoạt theo sự thay đổi bất ngờ của lượng cầu.

Đào tạo và tổ chức:

Nhân viên cần được đào tạo về những giao tiếp trong bán hàng và kỹ thuật bán hàng gợi ý.



Về mặt tổ chức, một khi nhân viên đặt buồng và nhân viên đón tiếp đã được đào tạo tốt để áp dụng quản trị tận thu, họ cần được trao quyền rộng rãi hơn để có thể tự quyết định trong một vài tình huống cụ thể theo quy định của khách sạn.

Khách sạn áp dụng những chính sách khuyến khích nhân viên theo số lượng thương vụ trên cơ sở lượng cầu.

6.1.2.5. Lợi ích của việc áp dụng phương pháp quản trị tận thu

- Đưa ra dự báo chính xác hơn.
- Chủ động thay đổi giá buồng theo mùa.
- Xác định khả năng giảm giá cho từng đối tượng khách
- Nắm bắt được nhu cầu của các khúc đoạn thị trường
- Xác định được khúc đoạn thị trường mới.

6.2. CÁC CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN

6.2.1. Ý nghĩa

Để đánh giá kết quả hoạt động tại bộ phận lễ tân

Có kế hoạch hoạt động phù hợp với tình hình cụ thể

6.2.2. Các chỉ tiêu đánh giá

Công suất sử dụng buồng.

Tỷ lệ buồng có nhiều hơn một khách.

Số lượng khách trung bình mỗi buồng.

Giá buồng trung bình trong ngày.

Giá buồng bình quân mỗi khách.

Các chỉ tiêu thống kê khác theo yêu cầu thực tế của khách sạn.

6.2.3. Phân tích và đánh giá các số liệu thống kê hoạt động

6.2.3.1. Các tỷ lệ về kinh doanh buồng

* Công suất sử dụng buồng trung bình

Đánh giá hiệu quả kinh doanh của khách sạn

Phân tích bằng cách so sánh với công suất buồng dự báo (kế hoạch), với công suất của kỳ trước hoặc với công suất trung bình của toàn ngành.

Tìm ra ưu điểm, khắc phục hạn chế

Công suất sử dụng buồng trong ngày hoặc trong một thời kỳ được tính theo công thức:

$$H = \frac{\text{Số lượng buồng thực tế đã cho thuê trong ngày (hoặc kỳ)}}{\text{Số lượng buồng có khả năng đáp ứng trong ngày (hoặc kỳ)}} \times 100 \%$$

Trong đó:

Số lượng buồng bán ra trong ngày và số lượng ngày buồng bán ra trong kỳ do bộ phận lễ tân thống kê.

Số lượng buồng có khả năng đáp ứng bao gồm tất cả những buồng có thể đưa vào kinh doanh

***Tỷ lệ buồng có nhiều hơn một khách**

Đánh giá tình hình bán buồng của bộ phận lễ tân trong một ngày hoặc trong một kỳ kinh doanh

Tỷ lệ càng cao thì doanh thu buồng càng giảm. (chi phí cho một buồng cao hơn nhưng giá buồng không tăng)

Nếu chỉ tiêu này cao: nên hướng nhân viên giới thiệu, thuyết phục khách chọn các loại buồng tương đương nhằm định hướng, thúc đẩy khách thuê buồng riêng, nâng số lượng buồng có 1 khách, giảm tỷ lệ buồng đa khách.

Tỷ lệ buồng có nhiều hơn một khách được tính theo công thức:

$$HDK = \frac{\text{Số lượng buồng có nhiều hơn một khách}}{\text{Tổng số lượng buồng bán được}} \times 100 \%$$

*** Số lượng khách trung bình mỗi buồng**

$$\frac{\text{Tổng số khách lưu trú}}{\text{Tổng số lượng buồng bán được}}$$



* Giá buồng trung bình ngày

Chỉ tiêu này đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh bán buồng về mặt giá thành.

Giá trung bình càng cao thì doanh thu từ việc cho thuê buồng càng lớn.

Người quản trị sử dụng chỉ tiêu này để so sánh với giá chuẩn hoặc với giá trung bình của ngày khác để đưa ra quyết định về giá bán và hoạt động bán buồng 1 cách linh hoạt, chính xác.

Người quản trị còn dùng chỉ tiêu này để đánh giá hiệu quả và khả năng bán buồng của nhân viên trong bộ phận.

Chỉ tiêu này được tính như sau:

$$\frac{\text{Tổng doanh thu buồng trong ngày}}{\text{Tổng số lượng buồng bán được}}$$

* Giá buồng bình quân mỗi khách

Chỉ tiêu này đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh lưu trú về mặt giá thành.

Cho biết thông tin tổng quát hơn về mặt số lượng khách, chi phí mà mỗi khách dành cho việc thuê buồng về mặt thời gian

$$\frac{\text{Tổng doanh thu buồng trong ngày}}{\text{Tổng số lượng khách lưu trú}}$$

6.2.3.2. Các số liệu thống kê khác

* Thời gian lưu trú trung bình một lượt khách

Việc nắm bắt được thời gian lưu trú trung bình của khách giúp người quản lý có thể đưa ra những định hướng đối với hoạt động đặt buồng, quản lý sắp xếp nhân lực, chuẩn bị công cụ, dụng cụ làm việc hay chủ động dự trữ các vật phẩm, đồ dùng vệ sinh cung cấp cho khách hàng ngày ... Thời gian lưu trú trung bình của một lượt khách càng dài càng tốt. Chỉ tiêu này bị giảm có thể là dấu hiệu về thái độ, chất lượng phục vụ kém của nhân viên hoặc là sự cảnh báo về việc mất tính cạnh tranh của các tiện nghi do khách sạn cung cấp hay ảnh hưởng của yếu tố mùa vụ ...

Chỉ tiêu này được tính theo công thức:

Thời gian lưu trú trung bình một lượt khách bằng:

Tổng số ngày khách

Tổng số khách thuê buồng

*** Đặc điểm, nguồn gốc hay bản chất thị trường khách của khách sạn**

Thị trường của khách sạn chính là những khách có mong muốn và có khả năng đến lưu trú tại khách sạn. Hiểu được nguồn gốc của khách và lý do đi du lịch của họ có thể đưa ra những gợi ý giúp cho việc xác định nhiều yếu tố liên quan ví dụ như thời gian lưu trú trung bình, đặc điểm tiêu dùng dịch vụ,... Hơn nữa, cách tiếp cận marketing hiện đại cũng thường xuất phát từ những hiểu biết đối tượng khách. Vì thế, để có những định hướng kinh doanh đúng đắn khách sạn cần nắm được bản chất của thị trường được thể hiện qua các thông tin như:

- Quốc tịch, độ tuổi, giới tính, mức độ thu nhập, nghề nghiệp, trình độ đào tạo, học vấn của khách.
- Thị hiếu, sở thích, hành vi tiêu dùng của khách.
- Lý do, mục đích chuyến đi, loại hình du lịch.
- Và các thông tin khác.

Các khách sạn có thể tìm thấy một số thông tin trong sổ này tại các hồ sơ đặt buồng, hồ sơ đăng ký khách sạn... Tuy nhiên, không phải thông tin nào nêu trên cũng được ghi đầy đủ trong hồ sơ. Các khách sạn đã vi tính hoá thực hiện lưu trữ các dữ liệu này trên máy tính để có thể dễ dàng tham khảo khi cần. Một số khách sạn đã thực hiện phân loại thị trường khách nước ngoài theo quốc tịch của họ. Khách trong nước có thể được phân chia và thống kê theo vùng, miền hoặc tỉnh. Những thông tin về thị trường khách được tập hợp và phân tích cho phép đưa ra những nhận định đánh giá về bản chất của thị trường từ đó xây dựng các định hướng kinh doanh phù hợp cho khách sạn như: định hướng sản phẩm, định hướng về giá, định hướng về quảng cáo khuyến trương, quyết định lựa chọn các dịch vụ bổ sung phù hợp với đối tượng khách chính, định hướng học ngoại ngữ cho nhân viên, v.v...



* Cơ cấu chi tiêu bình quân của khách

Số tiền mà khách đã chi tiêu vào các dịch vụ khách sạn hoàn toàn có thể được thống kê. Điều này sẽ được thực hiện hiệu quả khi mọi chi tiêu của khách được phản ánh trên tài khoản của họ. Công thức tính chỉ số này như sau:

Chi tiêu trung bình của khách bằng:

$$\frac{\text{Tổng số chi tiêu của khách phản ánh trên tài khoản}}{\text{Tổng số khách thuê buồng}}$$

TỔNG SỐ KHÁCH THUÊ BUỒNG

Chỉ số này sẽ còn hữu ích hơn nếu chúng ta tiếp tục thực hiện thêm các phân tích chi tiết, chẳng hạn phân loại chi tiêu theo quốc tịch của khách hoặc nguồn khách (khách từ công ty du lịch, lữ hành, khách thương nhân,...). Thống kê chi tiết các chỉ tiêu này sẽ giúp khách sạn xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả đối với những nguồn khách cụ thể.

6.3. BÁO CÁO VÀ TỔNG KẾT CÁC HOẠT ĐỘNG HÀNG NGÀY TẠI BỘ PHẬN LỄ TÂN

6.3.1. Báo cáo tỷ lệ doanh thu buồng thực tế so với tiềm năng

Tùy vào quy mô, đặc điểm, tính chất hoạt động kinh doanh của mỗi khách sạn sẽ có những cách lập báo cáo doanh thu khác nhau. Có hai hình thức cơ bản hiện nay đang dùng tại các khách sạn là:

* *Lập báo cáo trên sổ sách*

Là cách lập một bản tóm tắt hoạt động của bộ phận lễ tân trong khoảng 24 giờ.

Nội dung bản báo cáo gồm:

* Báo cáo doanh thu buồng:

Số lượng buồng đã cho thuê

Tổng số lượng khách

Phân loại đối tượng khách theo quốc tịch

Công suất sử dụng buồng

Giá buồng

* Báo cáo doanh thu toàn khách sạn:



Được lập trên cơ sở tổng hợp số liệu của các bộ phận trực thuộc, các dịch vụ cụ thể:

Dịch vụ buồng

Nhà hàng

Đồ uống (Bar)

Đồ uống trên buồng (Minibar)

Giặt là (Laundry)

Tắm quất, mát xa, xông hơi (Massage, sauna)

Câu lạc bộ thể hình (Fitness centre) nếu có thu tiền của khách

Dịch vụ văn phòng (Business centre)

Điện thoại (Telephone)

Các dịch vụ khác

Báo cáo được làm nhiều bản để gửi tới người quản trị các bộ phận và ban giám đốc để nắm bắt hoạt động kinh doanh trong ngày và sử dụng cho các mục đích quản trị khác nhau.

* Cách xác định các chỉ tiêu trên báo cáo

Thực chất là việc thống kê các số liệu.

Dựa trên các số liệu để tính toán:

- Công suất sử dụng buồng
- Tỷ lệ buồng có nhiều hơn một khách
- Số lượng khách trung bình mỗi buồng
- Giá buồng trung bình ngày
- Giá buồng bình quân mỗi khách
- Các chỉ tiêu thống kê khác theo yêu cầu thực tế của Khách sạn

* ***Lập báo cáo trên máy***

Mẫu báo cáo tùy theo từng khách sạn quy định: với những khách sạn đã vi tính hóa, báo cáo này đã được cài đặt sẵn và tự cập nhật, tổng hợp thông tin, khi nào muốn có thông tin chỉ việc in ra từ giao diện hiển thị trên máy.

Hoặc giám sát viên, người quản trị sẽ lập báo cáo trên các file excel hoặc các phần mềm chuyên dụng để lập báo cáo theo quy định của doanh nghiệp.



6.3.2. Báo cáo hoạt động hàng ngày

Báo cáo hoạt động hàng ngày là bản tóm tắt hoạt động của bộ phận lễ tân trong khoảng thời gian 24 giờ về các mặt như: số lượng buồng đã cho thuê, số lượng khách đang ở tại khách sạn nói chung và số lượng khách theo các chỉ tiêu phân loại cụ thể như theo quốc tịch, nghề nghiệp, doanh thu từ kinh doanh buồng và các dịch vụ khác và các chú ý khác như việc sử dụng hóa đơn, công suất sử dụng buồng,... Chính vì thế, nó còn có thể được gọi là báo cáo bán hàng, báo cáo doanh thu trong ngày, báo cáo kinh doanh buồng, ...

Các báo cáo hàng ngày có thể có nhiều loại khác nhau và được cấu trúc riêng biệt tùy theo yêu cầu của từng khách sạn. Khối lượng và chủng loại thông tin trong báo cáo cũng có thể khác nhau tùy theo yêu cầu và mục đích của việc sử dụng.

Tùy theo trách nhiệm và quyền hạn của mình, các nhân viên hoặc giám sát viên của từng bộ phận trực thuộc lễ tân sẽ lập báo cáo về hoạt động kinh doanh của bộ phận mình vào một thời điểm quy định, thường là cuối ngày hoạt động. Báo cáo hoạt động hàng ngày của toàn thể bộ phận lễ tân được lập trên cơ sở tổng hợp số liệu của các bộ phận trực thuộc này.

Như vậy, báo cáo hoạt động hàng ngày của bộ phận chứa đựng các số liệu thống kê kinh doanh trong ngày và là cơ sở để thống kê các số liệu hoạt động của một thời kỳ nhất định.

Sau khi lập, bản báo cáo được sao ra và gửi tới người quản lý các bộ phận của khách sạn. Tùy theo các cấp độ và phạm vi hoạt động, những người quản lý này có thể tổng hợp và khai thác số liệu trong báo cáo để sử dụng chúng phục vụ cho các mục đích quản lý khác nhau. Dựa trên báo cáo, người quản lý lễ tân có thể so sánh số liệu hoạt động giữa các ngày khác nhau, tìm ra những đặc điểm nổi bật để điều chỉnh hoạt động của bộ phận mình. Ví dụ, nếu doanh thu từ cho thuê buồng vẫn thấp thì người quản lý, tùy theo nguyên nhân cụ thể, có thể nghĩ đến công tác xúc tiến bán hàng. Nếu doanh thu buồng tăng nhưng doanh thu từ dịch vụ ăn uống lại giảm thì nguyên nhân có thể là nhân viên lễ tân đã bỏ qua các thủ thuật chào bán gợi ý hoặc trong vùng lân cận có một nhà hàng mới mở. Xác định chính xác nguyên nhân của những thay đổi trong hoạt động sẽ giúp người quản lý đưa ra các quyết sách kinh doanh hợp lý cho bộ phận và khách sạn mình.

Ngoài ra, tại bộ phận lễ tân, các nhân viên còn lập các báo cáo định kỳ. Báo cáo định kỳ là các báo cáo theo tháng, quý, năm... tùy vào mục đích sử dụng của người quản trị. Báo cáo này được lập trên cơ sở tổng hợp các số liệu từ các báo hàng ngày.

CÂU HỎI ÔN TẬP, THẢO LUẬN CHƯƠNG 6

1. Trình bày khái niệm quản trị doanh thu? Sự cần thiết phải quản trị doanh thu khối lưu trú?

2. Nêu các biện pháp quản trị doanh thu khối lưu trú hiệu quả?

3. Chiến lược quản trị tận thu là gì? Lợi ích của việc áp dụng phương pháp quản trị tận thu?

4. Trình bày các hình thức triển khai và điều kiện áp dụng phương pháp quản trị tận thu?

5. Phân tích các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh lưu trú. Tại sao chỉ số công suất buồng chưa nói lên được hiệu quả kinh doanh lưu trú?

Bài tập 1:

Số liệu dự tính của một khách sạn 120 buồng trong năm 2018:

Tổng doanh thu 1.146.684 USD

Tổng chi phí cố định 240.804 USD

Tổng chi phí biến đổi 447.200 USD

Số lượng khách dự kiến đón: 29.784 lượt khách

Số khách tại điểm hòa vốn?

Nếu chỉ đón được 8.000 lượt khách sẽ lỗ bao nhiêu?

Nếu muốn lợi nhuận là 420.000 USD cần đón được bao nhiêu lượt khách?

Nếu chi phí cố định tăng thêm 20.000 USD thì cần đón được bao nhiêu khách để vẫn đạt mức lợi nhuận như trên ?

Nếu chi phí biến đổi trung bình mỗi khách tăng thêm 1USD thì cần đón được bao nhiêu khách để vẫn đạt mức lợi nhuận như trên (số liệu tính đến hết câu 3)?

Bài tập 2:

Số liệu thống kê của một khách sạn tại thời điểm cuối một ngày như sau:

Tổng số buồng của khách sạn : 40

Tổng số khách hiện ở khách sạn : 63



(bao gồm cả 2 khách ở các buồng miễn phí)

Số lượng buồng khách miễn phí	: 02
Dự kiến số buồng khách đến trong ngày hôm sau	: 22 buồng
Dự kiến trả buồng trong ngày hôm sau	: 18 buồng
Công suất buồng đêm nay	: 70%
Tổng số buồng đa khách	: 08
Tổng doanh thu buồng	: 11.200.000 đ

Hãy tính các chỉ tiêu sau (có sử dụng các buồng miễn phí trong công thức tính và tính chính xác đến 2 chữ số thập phân):

a. Các chỉ tiêu thống kê đối với ngày đang xét:

- Tỷ lệ phần trăm buồng đa khách (buồng có nhiều khách thuê chung)
- Số lượng khách bình quân mỗi buồng.
- Giá buồng bình quân.
- Giá buồng bình quân mỗi khách.
- Doanh thu trung bình trên mỗi buồng đã được khách sạn đầu tư xây dựng.

b. Dự kiến công suất sử dụng buồng ngày hôm sau (với điều kiện khách sạn không có buồng hỏng).

Bài tập 3: Trong các năm N1 và N2 (đều có 365 ngày) tình hình hoạt động kinh doanh buồng nghỉ của một khách sạn như sau:

Loại buồng	Số lượng buồng	Tổng số ngày buồng bán được		Giá công bố (USD)		Giá buồng thực tế trung bình (USD)		Tỷ lệ buồng có khả năng đáp ứng	
		N1	N2	N1	N2	N1	N2	N1	N2
Loại I	50	11.540	10.990	120	130	115	125	90	95
Loại II	70	16.630	15.130	100	110	95	105	85	80
Loại III	90	26.130	24.680	80	90	75	85	95	95



Yêu cầu:

a. Tính công suất sử dụng buồng của mỗi năm N1 và N 2.

b. Tính tỷ lệ doanh thu thực tế so với doanh thu tiềm năng của mỗi năm N1 và N2.

c. So sánh công suất sử dụng buồng và tỷ lệ doanh thu thực tế so với doanh thu tiềm năng của hai năm đã nêu. Anh (chị) có nhận xét gì về các kết quả này và nêu một số biện pháp nhằm duy trì, phát huy hoặc cải thiện các chỉ tiêu trên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] N.T.Tùng, “Quản trị tiền sảnh khách sạn”, Hà Nội: NXB Giáo dục Việt Nam, 2015
- [2] Dự án EU, Bộ tiêu chuẩn VTOS Nghiệp vụ lễ tân, Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2013.
- [3] Dự án EU, Bộ tiêu chuẩn VTOS Nghiệp vụ lễ tân, Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2008.
- [4] T.T.Thủy và H.T.P. Lan “Giáo trình Nghiệp vụ lễ tân khách sạn” trường Đại học Hạ Long, 2012.
- [5] Tổng cục Du lịch và Cơ quan Hợp tác quốc tế Luxembourg, Giáo trình du lịch quốc gia “Thực hành nghiệp vụ lễ tân - Cách tiếp cận thực tế”, Hà Nội: NXB Thanh niên, 2000.
- [6] T.T.Thủy, “Quản trị lễ tân”, Khoa Du lịch – Viện Đại học Mở Hà Nội, 2009
- [7]. N.V.Mạnh và H.T.L.Hương, “Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn”, Hà Nội: NXB ĐHKQTĐ, 2013
- [8]. N.V.Đính và P.X.Hậu, “Giáo trình Quản trị tác nghiệp khách sạn” Hà Nội: NXB ĐHQG Hà Nội, 2017