

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU LỊCH HÀ NỘI

Ths. Trương Hà Vi



GIÁO TRÌNH

TỔ CHỨC KINH DOANH NHÀ HÀNG

Hà Nội - 2018

**BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU LỊCH HÀ NỘI**



Ths. Trương Hà Vi

GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC: TỔ CHỨC KINH DOANH NHÀ HÀNG
NGÀNH: NGHIỆP VỤ NHÀ HÀNG, KHÁCH SẠN
TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP

(Lưu hành nội bộ)

*Ban hành kèm theo Quyết định số: /QĐ-CĐDLHN ngày ...
tháng ... năm của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội*

Hà Nội, 2018

LỜI NÓI ĐẦU

Cùng với xu hướng phát triển chung của du lịch thế giới, ngành Du lịch ở Việt Nam đang ngày càng khẳng định vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Du lịch Việt Nam phát triển, đặt ra nhu cầu to lớn về nguồn nhân lực cho Ngành Du lịch. Dịch vụ nhà hàng đóng vai trò quan trọng trong ngành du lịch giúp khách có những trải nghiệm ý nghĩa hơn trong suốt chuyến du lịch.

Đáp ứng yêu cầu dạy và học chuyên ngành Quản trị Nhà hàng, môn học tổ chức kinh doanh nhà hàng được giảng dạy cho sinh viên trung cấp nghiệp vụ Nhà hàng và dịch vụ ăn uống nhằm trang bị kiến thức cơ bản nhất về hoạt động kinh doanh trong khách sạn, là tiền đề, cơ sở học các môn nghiệp vụ phục vụ trong ngành khách sạn như nghiệp vụ Nhà Hàng, nghiệp vụ Bar, Chế biến món ăn. v.v... Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội tổ chức biên soạn giáo trình : Tổ chức kinh doanh nhà hàng. Giáo trình là cơ sở để giáo viên và học sinh dễ dàng hơn trong việc tiếp cận nội dung môn học.

Giáo trình này được viết mới dựa trên chương trình môn học. Giáo trình gồm 5 chương với nội dung cơ bản như sau:

Chương 1: Khái quát về tổ chức kinh doanh nhà hàng.

Chương 2: Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng.

Chương 3: Tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng.

Chương 4: Hoạt động kinh doanh trong khách sạn.

Chương 5: Tài chính trong kinh doanh nhà hàng

Tham gia biên soạn giáo trình là tập thể giáo viên khoa Quản trị khách sạn – nhà hàng gồm:

- ThS. Trương Hà Vi – Chủ biên

- ThS. Nguyễn Thị Huyền Trang

- CN. Đặng Xuân Thu

Trong quá trình biên soạn, tổ biên soạn đã được sự giúp đỡ, tạo điều kiện, đóng góp ý kiến của Ban giám hiệu, Tập thể giáo viên khoa Quản trị kinh doanh Khách sạn - Nhà hàng, Hội đồng khoa học Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội, các cán bộ quản lý hiện đang công tác tại nhiều khách sạn trên địa bàn Hà Nội và các đồng nghiệp. Chúng tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn tới những tập thể, những cá nhân trên đã giúp tôi hoàn thành cuốn giáo trình này.

Vì những điều kiện hạn chế trong quá trình biên soạn, chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp, nhận xét, phê bình của bạn đọc để nội dung giáo trình ngày càng được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU.....	Trang
MỤC LỤC.....	iii
CHƯƠNG 1 KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC KINH DOANH NHÀ HÀNG	
1.1. Khái quát về kinh doanh nhà hàng	1
1.1.1. Khái niệm kinh doanh nhà hàng.....	1
1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ kinh doanh nhà hàng.....	2
1.2. Đặc điểm kinh doanh nhà hàng.....	3
1.2.1. Sản phẩm của nhà hàng mang tính tổng hợp.....	3
1.2.2. Nhân lực trong kinh doanh nhà hàng.....	3
1.2.3. Tài sản trong kinh doanh nhà hàng.....	4
1.2.4. Sự hấp dẫn trong kinh doanh nhà hàng.....	5
1.3. Một số hình thức kinh doanh nhà hàng.....	6
1.3.1. Nhà hàng restaurant.....	6
1.3.2. Nhà hàng snackbar.....	6
1.3.3. Nhà hàng cafeaperitif.....	7
1.3.4. Nhà hàng cafeteria.....	7
1.3.5. Nhà hàng fastfood.....	7
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	8
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG KINH DOANH NHÀ HÀNG	
2.1. Khái quát về cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng ,.....	10
2.1.1. Khái niệm cơ sở vật chất kỹ thuật	10
2.1.2. Đặc điểm của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng.....	10
2.1.3. Phân loại cơ sở vật chất kỹ thuật	11
2.2. Quản lý và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng	13
2.2.1. Lập kế hoạch mua sắm cơ sở vật chất kỹ thuật	13
2.2.2. Quản lý quá trình sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật	13
2.2.3. Tổ chức bảo quản cơ sở vật chất kỹ thuật.....	14
2.2.4. Thanh lý tài sản	15

2.2. 5. Đánh giá công tác quản lý và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật....16

Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....16

CHƯƠNG 3. TỔ CHỨC BỘ MÁY KINH DOANH NHÀ HÀNG

3.1. Khái quát về tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng.....18

3.1.1. Khái niệm tổ chức bộ máy18

3.1.2. Đặc điểm tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng.....18

3.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng.....19

3.2. Tổ chức bộ máy kinh doanh của nhà hàng.....19

3.2.1. Sơ đồ tổ chức nhân sự của nhà hàng.....19

3.2.2. Mối quan hệ giữa các bộ phận trong nhà hàng21

3.2.3. Nhiệm vụ của các chức danh trong tổ chức bộ máy nhà hàng.....24

3.3. Tuyển chọn nhân sự trong kinh doanh nhà hàng.....26

3.3.1. Xác định yêu cầu nhân sự trước khi tuyển chọn26

3.3.2. Tổ chức quảng cáo tuyển dụng.....27

3.3.3. Phỏng vấn tuyển chọn.....29

3.4. Huấn luyện và bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên.....30

3.4.1. Huấn luyện nhân viên30

3.4.2. Bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên31

3.4.3. Kiểm tra, đánh giá kết quả huấn luyện và bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên

Câu hỏi ôn tập và thảo luận..... 32

CHƯƠNG 4. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NHÀ HÀNG

4.1. Xác định khách hàng mục tiêu35

4.1.1. Khái niệm khách hàng mục tiêu.....35

4.1.2. Xác định nguồn khách.....36

4.1.3. Xác định nhu cầu cơ bản của khách.....38

4.2. Xác định các điều kiện kinh doanh của nhà hàng..... 39

4.2.1. Đánh giá về cơ sở vật chất kỹ thuật.....39

4.2.2. Xác định nhu cầu nhân sự.....40

4.2.3. Xác định vốn kinh doanh.....41

4.2.4. Xác định thuận lợi, khó khăn cơ bản trong kinh doanh.....43

4.3. Tổ chức các hoạt động kinh doanh.....	45
4.3.1. Xây dựng thực đơn và danh mục đồ uống.....	45
4.3.2. Tổ chức cung ứng hàng hóa, nguyên vật liệu.....	48
4.3.3. Tổ chức sản xuất trong nhà hàng.....	49
4.3.4. Tổ chức phục vụ khách ăn uống.....	54
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	73
CHƯƠNG 5. TÀI CHÍNH TRONG KINH DOANH NHÀ HÀNG	
5.1. Khái quát về tài chính trong kinh doanh nhà hàng	76
5.1.1. Khái niệm tài chính trong kinh doanh nhà hàng.....	76
5.1.2. Các mối quan hệ tài chính trong kinh doanh nhà hàng.....	76
5.2. Vốn kinh doanh.....	77
5.2.1. Các loại nguồn vốn.....	77
5.2.2. Huy động vốn trong kinh doanh nhà hàng	83
5.3. Doanh thu	86
5.3.1. Khái niệm.....	86
5.3.2. Các loại doanh thu.....	88
5.3.3. Một số cách tính doanh thu trong nhà hàng.....	89
5.4. Chi phí	90
5.4.1. Khái niệm chi phí.....	90
5.4.2. Các loại chi phí.....	91
5.4.3. Một số chi phí thường gặp trong kinh doanh nhà hàng	94
5.5. Lợi nhuận	97
5.5.1. Khái niệm lợi nhuận.....	97
5.5.2. Phân chia lợi nhuận trong kinh doanh nhà hàng.....	99
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	106

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NHÀ HÀNG

Giới thiệu

Nội dung cơ bản của chương 1 bao gồm:

- *Sơ lược lịch sử và xu hướng phát triển của kinh doanh khách sạn.*
- *Khái niệm về "Kinh doanh khách sạn".*
- *Đối tượng khách của hoạt động kinh doanh khách sạn.*
- *Sản phẩm của khách sạn.*
- *Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn.*
- *Vai trò của hoạt động kinh doanh khách sạn.*

Mục tiêu

Sau khi học chương 1, người học phải:

- *Trình bày được sự đa dạng về đối tượng khách của khách sạn.*
- *Phân tích được sự đa dạng và phức tạp về sản phẩm của khách sạn.*
- *Phân biệt được sự khác biệt của kinh doanh khách sạn với các hoạt động kinh doanh khác.*
- *Trình bày được đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn.*
- *Phân tích được vai trò của hoạt động kinh doanh khách sạn.*

1.1. Khái quát về kinh doanh nhà hàng

1.1.1. Khái niệm kinh doanh nhà hàng

Đối với khách du lịch và dân địa phương có khả năng thanh toán cao, khi có nhu cầu ăn uống họ thường đến các nhà hàng (Restaurant).

Nhà hàng là cơ sở kinh doanh ăn uống cao cấp chuyên phục vụ món ăn, đồ uống đồng thời đáp ứng các nhu cầu thư giãn và giải trí cho các đối tượng có khả năng thanh toán cao.

Trong thực tế có rất nhiều cơ sở kinh doanh các món ăn, đồ uống hoặc đồng thời cả món ăn và đồ uống. Những cơ sở này có thể mang các tên gọi khác nhau: quầy, quán, cửa hàng, nhà hàng bình dân, nhà hàng cao cấp... Trong đó, nhà hàng cao cấp (restaurant) là cơ sở kinh doanh hiện đại, văn minh và mang tính tổng hợp nhất. Phần lớn Restaurant được bố trí trong các khách sạn có đủ điều kiện phục vụ khách du lịch và khách hàng có nhu cầu cao. Một số

Restaurant hoạt động độc lập ở các khu du lịch, thành phố lớn hoặc trung tâm kinh tế, thương mại. Để xác định một cơ sở kinh doanh ăn uống là Restaurant thì cần thiết phải đáp ứng các yêu cầu sau:

1. Tiện nghi, trang thiết bị, dụng cụ phục vụ ăn uống đồng bộ, chuyên dùng
2. Món ăn, đồ uống phong phú, đa dạng, được chế biến với kỹ thuật cao, công nghệ hiện đại, trang trí hấp dẫn
3. Đội ngũ nhân viên phục vụ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với cấp hạng của nhà hàng.
4. Nhà hàng không chỉ là nơi phục vụ ăn uống mà còn đáp ứng nhu cầu thư giãn và giải trí cho khách. Vì vậy nhà hàng phải thoáng mát, sạch sẽ, khung cảnh đẹp. Hệ thống âm thanh, ánh sáng phù hợp với không gian và cảnh quan của nhà hàng.
5. Giá cả của các món ăn, đồ uống và dịch vụ cao hơn các cơ sở kinh doanh ăn uống khác vì phải đầu tư cho cơ sở vật chất kỹ thuật và trang thiết bị phục vụ của nhà hàng.

1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ kinh doanh khách sạn

1.1.2.1. Chức năng

Nhà hàng có hai chức năng cơ bản: chức năng kinh doanh và chức năng phục vụ

Chức năng phục vụ: đáp ứng các nhu cầu của khách hàng về món ăn, đồ uống, điều kiện thư giãn, các chương trình vui chơi, giải trí...

Chức năng kinh doanh: tạo ra doanh thu và lợi nhuận

Hai chức năng trên luôn luôn song song tồn tại và hỗ trợ lẫn nhau: phục vụ chu đáo, ân cần, lịch sự sẽ tạo ra ấn tượng tốt đẹp với khách. Đây là cơ sở để tạo ra nguồn khách hàng quen, khách truyền thống của nhà hàng. Khách truyền thống sẽ là những người tuyên truyền, quảng cáo hiệu quả nhất cho các đối tượng khách tiềm năng của nhà hàng.

Kinh doanh tốt: doanh thu cao, hạn chế chi phí sẽ tạo ra lợi nhuận lớn góp phần đầu tư để mở rộng, nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thù lao xứng đáng cho người lao động, tạo sự phấn khởi, tăng cường ý thức trách nhiệm cho mỗi người phục vụ... Kết quả cuối cùng là nâng cao chất lượng phục vụ, đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của khách hàng.

1.1.2.2. Nhiệm vụ:

Để thực hiện tốt các chức năng và mục đích đã đề ra, các chủ doanh nghiệp, cơ sở kinh doanh ăn uống phải xác định rõ nhiệm vụ cụ thể phù hợp với từng thời điểm trong quá trình xây dựng và phát triển kinh doanh. Những nhiệm

vụ trọng tâm của tổ chức kinh doanh nhà hàng:

+ Cung cấp tối đa các loại hàng hoá và dịch vụ theo yêu cầu, sở thích và thị hiếu của khách hàng.

+ Tổ chức đón tiếp và phục vụ chu đáo các đối tượng khách đến ăn uống, thư giãn, vui chơi, giải trí tại nhà hàng.

+ Không ngừng nâng cao chất lượng hàng hoá, dịch vụ đảm bảo vệ sinh và an toàn thực phẩm, đảm bảo nâng cao chất lượng phục vụ khách.

+ Quản lý tốt các loại tài sản, trang thiết bị, phương tiện và dụng cụ phục vụ góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh.

+ Tổ chức lao động một cách khoa học, hợp lý để không ngừng nâng cao năng suất lao động và chất lượng phục vụ.

+ Không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên phục vụ, người quản lý để đáp ứng ngày càng cao yêu cầu của khách hàng và xu thế phát triển của xã hội.

+ Xây dựng kế hoạch kinh doanh ngắn hạn, dài hạn phù hợp với chiến lược phát triển doanh nghiệp.

+ Thực hiện nghiêm túc công tác hạch toán kinh tế, thực hiện nghiêm pháp luật của nhà nước đối với doanh nghiệp.

1.2. Đặc điểm kinh doanh nhà hàng

1.2.1. Đặc điểm sản phẩm:

- Sản phẩm phục vụ ăn uống thuộc loại dễ hỏng, khó lưu giữ, được sản xuất đồng thời, cùng lúc, cùng địa điểm bán ra.

- Sản phẩm dịch vụ ăn uống là sản phẩm tổng hợp gồm hàng hoá kèm theo dịch vụ khách hàng. Hàng hoá trong dịch vụ ăn uống rất đa dạng: gồm hàng tự chế và hàng chuyên bán với danh mục phong phú. Dịch vụ phục vụ cũng phong phú với các cấp hạng khác nhau. Xuất phát từ đặc điểm nâng chất lượng của sản phẩm phụ thuộc vào nhiều yếu tố (khách quan, chủ quan...)

- Chất lượng của sản phẩm dịch vụ ăn uống phụ thuộc rất lớn vào chất lượng lao động: trình độ tay nghề của đầu bếp, người phục vụ nhà hàng, người pha chế đồ uống, người phục vụ chương trình giải trí...

1.2.2. Nhân lực trong kinh doanh nhà hàng

- Lực lượng lao động trong nhà hàng rất lớn. Theo định mức bình quân từ 12 đến 16 khách có một người trực tiếp phục vụ, ngoài ra lực lượng lao động gián tiếp cũng rất lớn: người quản lý, bảo vệ, nhân viên tạp vụ, cung ứng, bảo dưỡng, thủ kho...

- Lao động phục vụ trong nhà hàng đóng vai trò quyết định đến hiệu quả kinh doanh, danh tiếng và chất lượng dịch vụ.

1.2.3. Tài sản trong kinh doanh nhà hàng

- Tính liên tục trong phục vụ:

Nhà hàng phục vụ các ngày trong tuần mà cả các ngày lễ, ngày tết, chủ nhật. Tại các thành phố lớn, các trung tâm du lịch và thương mại Quốc tế, nhà hàng phải phục vụ 24/24h trong ngày. Trong khoảng thời gian giữa các ca khi có nhu cầu của khách vẫn phải phục vụ.

- Tính tổng hợp và phức tạp trong quá trình phục vụ khách:

Để đảm bảo phục vụ tốt một bữa ăn, nhân viên phục vụ phải am hiểu tâm lý khách, có kỹ năng giao tiếp và thuyết phục khách hàng, hiểu biết về món ăn, đồ uống, dụng cụ phục vụ, ngoài ra phải có kỹ năng phục vụ từng món ăn, đồ uống, nắm chắc các quy trình, nghi thức phục vụ đối với các bữa tiệc... Khi phục vụ khách đồng phải có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận trong nhà hàng: chế biến, pha chế, đón tiếp và phục vụ khách ... Chỉ một sơ xuất nhỏ của một bộ phận hoặc một cá nhân có thể dẫn đến kết quả xấu.

1.2.4. Sự hấp dẫn của kinh doanh nhà hàng:

Hiện nay, không chỉ ở các nước có nền kinh tế phát triển mà ở các nước chậm phát triển nghề kinh doanh ăn uống không ngừng phát triển. Tại Việt nam các thành phố lớn: Hà nội, thành phố Hồ Chí Minh, Hải phòng, Đà Nẵng

Hiện nay, không chỉ ở các nước có nền kinh tế phát triển mà ở các nước chậm phát triển nghề kinh doanh ăn uống không ngừng phát triển. Tại Việt Nam các thành phố lớn: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng... số lượng nhà hàng phát triển không ngừng thậm chí tốc độ cao trong những năm gần đây. Nhiều người không được học, thậm chí chưa có kinh nghiệm thực tế kinh doanh cũng tham gia vào hoạt động kinh doanh ăn uống. Trong số họ có người đã thành công và trở thành chủ doanh nghiệp lớn. Vậy câu hỏi đặt ra là tại sao có nhiều người đam mê kinh doanh ăn uống. Nếu tìm hiểu sâu lĩnh vực này, chúng ta sẽ thấy nghề kinh doanh ăn uống hấp dẫn vô cùng. Cụ thể:

- *Kinh doanh nhà hàng có thể thu được lợi nhuận cao.* Rất ít lĩnh vực kinh doanh có tỷ lệ lợi nhuận cao như kinh doanh nhà hàng. Nhu cầu dịch vụ ăn uống rất lớn và có khuynh hướng phát triển vì vậy kinh doanh nhà hàng được coi là một trong những nghề thành đạt trong hệ thống dịch vụ xã hội.

- *Nhà hàng là nơi dễ tiếp cận với các ngành kinh doanh khác.*

- *Nhà hàng là nơi dễ giao du và tìm kiếm bạn hàng.* Các quan chức, chủ doanh nghiệp, các nhà hoạt động xã hội, các đối tượng khác thường tổ chức gặp gỡ giao lưu, trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm... Nhà hàng là nơi lý tưởng cho khách có nhu cầu giao lưu, tìm kiếm bạn hàng.

- *Nhà hàng là nơi đầy thử thách.* Trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, có rất nhiều đối thủ cạnh tranh muốn tồn tại và phát triển chủ doanh nghiệp phải luôn đổi mới: món ăn, trang thiết bị, phong cách phục vụ và tiếp thị.

- *Làm tại nhà hàng sẽ tạo cho con người có thói quen năng động.* Người phục vụ tiếp xúc với khách hàng, học hỏi được nhiều điều mới lạ của xã hội, từ nhiều đối tượng khách khác nhau sẽ tạo cho họ thói quen năng động được gọi là kỹ năng đặc biệt hoặc cách sống. Với những kinh nghiệm đã tích lũy được áp dụng trong công việc, người phục vụ được khách hàng mến mộ, điều độ giúp họ thêm yêu nghề, yêu người, ham học hỏi và cầu tiến bộ.

- *Nhà hàng là nơi có cuộc sống vui nhộn.* Nhà hàng là nơi thoải mái để nói chuyện và cũng là nơi để nghe mọi thứ chuyện trên đời. Khách hàng đến đây không chỉ có ăn uống mà còn nói chuyện, chia vui và khách không tiếc tiền chi cho các cuộc vui này.

- *Nhà hàng là nơi để các nhà kinh doanh kiểm nghiệm khả năng và tự khẳng định mình.* Chủ kinh doanh được xác định là nhà làm kịch: lên kịch bản, đạo diễn, chọn diễn viên, trang trí sân khấu, âm thanh, ánh sáng và trình diễn. Thị trường chính là nơi để họ thể hiện tác phẩm của mình.

1.2.5. Những trở ngại trong kinh doanh nhà hàng

Phải nói rằng nghề kinh doanh nhà hàng là nghề gặp rất nhiều trở ngại và phức tạp. Người kinh doanh nhà hàng phải lường hết được các phức tạp và tìm cách vượt qua mới hy vọng thành công. Những trở ngại cơ bản đó là:

- *Thời gian làm việc căng thẳng:*

Thời gian làm việc liên tục khi có khách, đặc biệt là những ngày đông khách, tiệc lớn. Điều có thể ảnh hưởng đến sức khoẻ: mệt mỏi, sức khoẻ suy sụp, dễ mắc các bệnh do vi rút gây ra. Những người làm việc trong nhà hàng thường có cảm giác bị giam hãm, tù túng bởi thời gian từ đó ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình. Người quản lý còn bị sức ép của công việc, của nhân viên và lãnh đạo cấp trên, chịu áp lực tình cảm của gia đình và bạn bè đặc biệt là các dịp ngày lễ, ngày tết.

- *Trách nhiệm trước tài sản của nhà hàng:*

Tài sản nhà hàng với danh mục nhiều, đa dạng về chủng loại và phần lớn do khách sử dụng vì vậy việc quản lý gặp rất nhiều khó khăn. Quản lý tài sản phụ thuộc vào nhiều yếu tố: kỹ thuật bảo quản, ý thức của nhân viên và sự tự giác của khách hàng. Nếu nhà hàng kinh doanh có hiệu quả thì tài sản không những được duy trì mà còn phát triển. Ngược lại nếu kinh doanh thua lỗ thì tài sản sẽ bị hư hao, mất mát liên quan trực tiếp đến cuộc sống của người quản lý và nhân viên. Vì vậy, người quản lý phải có nghệ thuật quản lý: lịch sự, hoà nhã, mềm dẻo, khôn khéo, linh hoạt và có nghị lực để vượt qua áp lực từ nhiều phía.

- *Quản lý kinh doanh ăn uống đòi hỏi phải có kiến thức tổng hợp về nhiều lĩnh vực khác nhau.*

Người quản lý phải hiểu biết về món ăn, đồ uống, các quy trình chế biến, phục vụ, kiểm soát được doanh thu, chi phí. Ngoài ra, phải có khả năng tổ chức

sắp xếp và điều hành nhân sự, có khả năng giao tiếp, nghệ thuật quảng cáo và kinh doanh...

Tóm lại, người quản lý kinh doanh ăn uống phải hiểu sâu, biết rộng, biết đôi nhân sự thế và năng động trong việc tổ chức kinh doanh. Thiếu một trong những yêu cầu trên người quản lý rất khó thực hiện được mục đích kinh doanh đã đề ra

1.3. Một số hình thức kinh doanh nhà hàng

1.3.1. Nhà hàng(restaurant)

Restaurant là cơ sở kinh doanh ăn uống sang trọng với trang thiết bị, tiện nghi, dụng cụ phục vụ ăn uống đầy đủ về danh mục, đa dạng về chủng loại để đáp ứng nhu cầu của khách có khả năng thanh toán cao. Nhiệm vụ của restaurant là:

- Sản xuất các món ăn, đồ uống với chất lượng cao, phong phú về chủng loại.

- Tạo ra môi trường, khung cảnh thuận lợi cho khách thư giãn và vui chơi giải trí.

Để thực hiện tốt các nhiệm vụ trên restaurant cần thiết:

- Có các loại kho phù hợp, đủ tiêu chuẩn để bảo quản và dự trữ các loại thực phẩm, nguyên liệu cũng như đồ uống.

- Phòng ăn phải được trang bị đầy đủ tiện nghi, bài trí đẹp, hệ thống âm thanh, ánh sáng phù hợp tạo ra không gian trang nhã giúp khách thoải mái về tinh thần để vui chơi giải trí.

- Có bếp trưởng và đội ngũ nhân viên chế biến lành nghề.

- Có ban nhạc chơi khá với các chương trình biểu diễn chọn lọc và được thay đổi thường xuyên, có sàn nhảy và hệ thống đèn màu...

- Đội ngũ nhân viên phục vụ có trình độ nghiệp vụ khá, giao tiếp ngoại ngữ khá, ân cần chu đáo trong phục vụ.

1.3.2 Quán điểm tâm giải khát (Snack bar)

Là loại hình cơ sở phục vụ ăn uống được khách du lịch ưa chuộng nhất. Tại đây phục vụ chủ yếu các loại đồ uống: đồ uống có cồn, đồ uống không cồn, đồ uống pha chế và phục vụ tại chỗ, món ăn chủ yếu nhẹ, một số được chế biến tại chỗ với điều kiện nghỉ ngơi, giải trí thuận lợi. So với restaurant, snack bar có những điểm khác biệt sau:

- Khu vực dự trữ thực phẩm đơn giản hơn, gọn nhẹ hơn.

- Khu vực chế biến món ăn đơn giản và được bố trí ngay sau quầy bán hàng vì phần lớn các món ăn được chế biến sẵn theo phương pháp công nghiệp tập trung tại thành phố hoặc khu du lịch, các món ăn nóng được chế biến rất đơn giản.

- Các công trình kiến trúc, trang thiết bị, tiện nghi giảm nhẹ, phù hợp với việc phục vụ số đông khách du lịch với nhu cầu ăn uống nhẹ.

1.3.3. Caffeperitif

Là cơ sở kinh doanh và phục vụ các món ăn, đồ uống trong bữa ăn. Tại đây phục vụ chủ yếu các bữa ăn trong ngày. So với restaurant danh mục món ăn, đồ uống ít hơn, trang thiết bị và dụng cụ ăn uống đơn giản hơn, phòng ăn với không gian hẹp hơn vì phục vụ chủ yếu khách lẻ, khách đoàn với số lượng vừa phải, không có đủ điều kiện phục vụ các tiệc lớn.

1.3.4. Cafeteria

Cafeteria là cơ sở chuyên phục vụ các bữa ăn chính(trưa, tối) trong ngày với hình thức khách tự phục vụ. Tại đây các món ăn, đồ uống được chế biến, trưng bày theo định suất và niêm yết giá bán lẻ để khách lựa chọn và tự phục vụ. Đồ uống trong cafeteria chủ yếu là đồ uống đóng chai hoặc lon(bia, nước ngọt hoặc nước khoáng), không có đồ uống pha chế. Khách đến phòng ăn tự chọn các món ăn, đồ uống(theo khả năng thưởng thức và thanh toán) từ quầy bàn trưng bày sau đó tự vận chuyển đến bàn thu ngân để thanh toán. Khách tự do lựa chọn bất kỳ vị trí nào tại khu vực bàn ăn để thưởng thức theo hình thức tự phục vụ. Người phục vụ có trách nhiệm thu dọn các dụng cụ ăn uống sau khi khách dùng xong bữa.

Cafeteria hiện đang phát triển mạnh tại châu Âu và các nước có nền kinh tế phát triển, dân trí cao. So với restaurant, cafeteria có một số điểm khác biệt:

- Danh mục món ăn, đồ uống hạn chế, ít món ăn cao cấp. Món ăn được chế biến trước với số lượng nhất định trong một khoảng thời gian.

- Danh mục trang thiết bị và dụng cụ phục vụ ăn uống ít hơn với chất lượng vừa phải(không sang trọng như ở restaurant)

- Số lượng nhân viên phục vụ không nhiều, kỹ năng nghiệp vụ không đòi hỏi cao.

- Giá cả các món ăn và đồ uống thường thấp hơn so với restaurant.

1.3.5. Quán ăn nhanh (fastfood service)

Với tốc độ chuyên môn hoá cao, mọi người làm làm việc căng thẳng vì vậy nhu cầu ăn uống nhanh để có thời gian nghỉ ngơi, tinh dưỡng đang có xu hướng tăng nhanh. Để đáp ứng các nhu cầu trên nhiều nhà hàng ăn nhanh đã hình thành. Nhà hàng có kiến trúc đơn giản, trang thiết bị và dụng cụ phục vụ ăn uống không nhiều, các món ăn được chế biến đồng loạt theo định suất với các khung giá cố định. Đồ uống cũng được phục vụ rất cơ động theo hình thức dịch vụ tại chỗ hoặc thông qua các máy bán hàng tự động đặt tại các trung tâm du lịch, khu trung tâm các thành phố lớn, nơi có nhiều người qua lại.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Restaurant là gì? Sự khác biệt giữa restaurant và các cơ sở phục vụ ăn uống khác được thể hiện như thế nào?
2. Bằng những hiểu biết và kinh nghiệm thực tế hãy phân tích chức năng và nhiệm vụ của nhà hàng.
3. Phân tích đặc điểm sản phẩm của nhà hàng, liên hệ với điều kiện thực tế tại một số nhà hàng tại Việt Nam.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG KINH DOANH NHÀ HÀNG

Giới thiệu:

Trong phạm vi nghiên cứu của môn học, các nội dung cơ bản của chương bao gồm:

- *Khái niệm cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng*
- *Đặc điểm cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng*
- *Vai trò của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng*
- *Phân loại nhà hàng.*
- *Bố trí các khu vực trong nhà hàng.*

Mục tiêu:

Sau khi học chương 2 người học phải:

- *Phân tích được vai trò quan trọng của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng.*
- *Trình bày được công tác bảo trì, bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật của hoạt động kinh doanh nhà hàng.*

2.1. Khái quát về cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng

2.1.1. Khái niệm về cơ sở vật chất kỹ thuật

Như chúng ta đã biết, một trong những yếu tố cơ bản để tạo ra sản phẩm là cơ sở vật chất kỹ thuật được sử dụng trong quá trình hoạt động sản xuất. Cơ sở vật chất kỹ thuật là các phương tiện cần thiết để tiến hành sản xuất. Trong nền kinh tế quốc dân, mỗi ngành thực hiện một chức năng kinh tế riêng biệt và phải có tư liệu lao động thích hợp để tạo ra sản phẩm đặc thù, do đó cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành kinh doanh khách sạn cũng có những điểm riêng biệt.

Cơ sở vật chất kỹ thuật chính là phương tiện truyền dẫn sự tác động của con người lên đối tượng lao động nhằm biến đổi tượng lao động thành sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của con người.

Nói một cách cụ thể hơn, cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng bao gồm toàn bộ các công trình xây dựng như khu vực buồng ăn, bàn ghế, trang thiết bị dụng cụ... kèm theo trang thiết bị, tiện nghi phù hợp để tiến hành tạo ra các dịch vụ và thực hiện việc bán dịch vụ, hàng hóa cho khách nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách. Tóm lại, có thể hiểu:

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng là toàn bộ các phương tiện vật chất trong nhà hàng được huy động tham gia vào quá trình sản xuất và bán dịch vụ, hàng hóa cho khách nhằm đáp ứng những nhu cầu của khách.

2.1.2. Đặc điểm của cơ sở vật chất trong kinh doanh nhà hàng

2.1.1.1. Cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn đa dạng

Cơ sở vật chất kỹ thuật đa dạng về chủng loại, về giá trị, về số lượng, ... Cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn bao hàm cả phương tiện vật chất có giá trị lớn và cả những tư liệu lao động có giá trị nhỏ khác nhau như các công trình xây dựng, máy móc thiết bị đắt tiền, các vật dụng rẻ tiền mau hỏng, v.v... Xuất phát từ nhu cầu đa dạng và tổng hợp của khách, nhà hàng cần cung cấp nhiều dịch vụ khác nhau. Mỗi dịch vụ khác nhau nhà hàng cần đầu tư các tiện nghi, trang thiết bị thích hợp.

Để đáp ứng nhu cầu lưu trú của khách, nhà hàng phải đầu tư các phòng ngủ với các tiện nghi như giường, đồ vải, thiết bị vệ sinh, điều hòa nhiệt độ, tủ lạnh v.v...

Để đáp ứng nhu cầu ăn uống của khách, nhà hàng cần phải xây dựng các nhà xướng với các thiết bị cần thiết dùng chế biến món ăn, có phòng ăn kèm theo các dụng cụ thích hợp để phục vụ khách ăn uống.

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng có thể là những tư liệu lao động có giá trị lớn như nhà, sân vườn, các loại máy móc thiết bị đắt tiền, có thể chỉ là những tư liệu lao động có giá trị nhỏ như ly cốc, bát đĩa, thìa đĩa,... Với lưu lượng khách khác nhau, quy mô nhà hàng khác nhau các nhà hàng cần có số lượng trang thiết bị tương ứng để phục vụ khách.

2.1.1.2. Được sử dụng nhiều lần trong quá trình hoạt động kinh doanh

Trong các trang thiết bị của nhà hàng có những loại vật dụng, đồ dùng chỉ sử dụng một lần nhưng có loại trang thiết bị được sử dụng nhiều lần trong các kỳ kinh doanh.

Cần nhấn mạnh rằng, đối với trang thiết bị, vật dụng, đồ dùng được coi là cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng chỉ khi được sử dụng trong nhiều kỳ kinh doanh, kể cả các loại đồ dùng, vật dụng có giá trị nhỏ (như các dụng cụ phục vụ công việc chế biến món ăn: nồi, chảo, dao, thớt...) và giá trị của chúng được chuyển dịch dần vào giá trị của sản phẩm dưới hình thức khấu hao tài sản và trở thành một thành phần cấu thành nên giá thành sản phẩm của nhà hàng.

2.1.1.3. Có tính đồng bộ cao trong xây dựng và sử dụng

Tính đồng bộ ở đây được thể hiện giữa các bộ phận, các dịch vụ của nhà hàng khi xây dựng cần có sự hài hòa, tỷ lệ hợp lý, tương ứng với quy mô nhà hàng, với thị trường khách của nhà hàng. Nếu không quan tâm tới đặc điểm trên sẽ dẫn đến lãng phí hoặc có thể không đáp ứng được hết nhu cầu của khách khi sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng.

Tính đồng bộ của cơ sở vật chất kỹ thuật còn được thể hiện trong thiết kế xây dựng, lắp đặt trang thiết bị, tiện nghi. Các trang thiết bị, tiện nghi phải đảm bảo tính thẩm mỹ, phù hợp với loại hình nhà hàng, về màu sắc, về kích thước, chất liệu, kiểu dáng của các trang thiết bị ở các dịch vụ, các bộ phận, đặc biệt những bộ phận trực tiếp phục vụ cho khách nhằm tạo ra sự khác biệt, tính sang trọng, sự hấp dẫn đối với khách.

2.1.3. Phân loại cơ sở vật chất kỹ thuật

Như chúng ta đã biết, cơ sở vật chất kỹ thuật trong khách sạn hết sức đa dạng và có vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Vì vậy dưới những góc độ khác nhau, mục đích khác nhau cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn được phân chia thành các nhóm khác nhau. Các tiêu thức phân loại được thể hiện như sau:

2.1.3.1. Phân loại theo đặc tính kỹ thuật

Phân loại căn cứ theo đặc tính kỹ thuật của cơ sở vật chất giúp cho nhà hàng có thể quản lý, bảo dưỡng và sử dụng chúng đạt hiệu quả hơn. Theo cách phân loại này cơ sở vật chất kỹ thuật có thể được chia thành các nhóm như:

- Đất đai bao gồm cả khuôn viên nhà hàng như vườn hoa, cây cảnh, bãi đỗ xe...
- Các công trình xây dựng: Khu vực đón tiếp khách, khu vực lưu trú của khách, nhà hàng, khu giải trí, khu vực hành chính, hệ thống kho...
- Đồ điện máy gồm nhiều chủng loại, có thể phân loại chi tiết thành các loại máy móc khác nhau.

- Trang thiết bị đồ gỗ như giường, bàn, ghế, tủ...
- Các dụng cụ: Dụng cụ chế biến món ăn, dụng cụ phục vụ ăn uống...
- Nhóm cơ sở vật chất kỹ thuật khác: Có thể có như thương hiệu của nhà hàng, chương trình quản lý phân mềm của nhà hàng, bí quyết chế biến món ăn, pha chế đồ uống...

2.1.3.2. Phân loại theo nội dung hoạt động

Phân loại căn cứ theo nội dung hoạt động là cách phân loại cơ sở vật chất của nhà hàng thành nhóm theo sự quản lý và sử dụng của các bộ phận kinh doanh. Theo cách phân loại này giúp cho việc quản lý cơ sở vật chất thuộc các bộ phận khác nhau một cách thuận lợi hơn. Thông thường các nhà hàng có các bộ phận chuyên kinh doanh về dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống, dịch vụ bổ sung. Theo cách phân loại này bao gồm:

- Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh lưu trú.
- Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh ăn uống.
- Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh dịch vụ bổ sung.

Tuy nhiên theo cách phân loại này các nhà hàng có quy mô lớn có thể phân loại chi tiết hơn nữa giúp cho công tác quản lý sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật hiệu quả hơn.

2.1.3.3. Phân loại theo nhóm tài sản

Phân loại căn cứ theo nhóm tài sản gắn liền với công tác quản lý tài chính của khách sạn, Theo cách phân loại này cơ sở vật chất kỹ thuật được quy theo giá trị thành tiền và phân loại thành hai nhóm cơ bản như sau:

a. Cơ sở vật chất kỹ thuật thuộc nhóm tài sản cố định

Cơ sở vật chất kỹ thuật là tài sản cố định của khách sạn là những tư liệu lao động có giá trị lớn và tham gia ít nhất một chu kỳ kinh doanh (một năm) trở lên (thông thường theo quy định của Bộ Tài chính). Giá trị của nó được chuyển dịch từng phần vào giá trị sản phẩm, dịch vụ của khách sạn dưới hình thức khấu hao tài sản.

Đó là các tài sản như các công trình xây dựng: Khu vực buồng ngủ giành cho khách, nhà hàng, khu vực giải trí, khu vực hành chính...

- Máy móc, thiết bị được trang bị ở các bộ phận, phòng ban trong khách sạn như máy vi tính, tivi, tủ lạnh, điều hòa, các máy móc thiết bị phục vụ cho quá trình sản xuất, cung cấp dịch vụ cho khách ở các bộ phận như khu vực chế biến, giặt là, thiết bị phòng cháy chữa cháy...

- Các phương tiện vận tải, hệ thống điện, hệ thống nước, hệ thống điều hòa không khí, hệ thống thông tin, hệ thống thông gió, hệ thống xử lý rác thải...

- Sân, vườn hoa, cây cảnh, bãi đỗ xe...

b. Cơ sở vật chất kỹ thuật thuộc nhóm tài sản lưu động

Cơ sở vật chất kỹ thuật là tài sản lưu động đó là những tư liệu lao động không đạt tiêu chuẩn loại tài sản cố định như có giá trị thấp hoặc thời gian sử dụng ngắn (dưới một chu kỳ sản xuất kinh doanh nhưng được sử dụng nhiều lần). Tuy nhiên cần phân biệt với loại trang thiết bị hoặc dụng cụ lao động chỉ sử dụng một lần và được hạch toán luôn giá trị của chúng vào giá thành sản phẩm, là loại trang thiết bị không được xem là nhóm cơ sở vật chất kỹ thuật như đã trình bày ở phần trên. Loại tài sản lưu động mặc dù giá trị của từng loại là thấp nhưng trong hoạt động kinh doanh chúng được sử dụng với số lượng nhiều và thường được tính theo nhóm các tài sản đồng thời phân bổ dần khi hạch toán vào giá trị sản phẩm.

2.2. Quản lý và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng

2.1.1. Lập kế hoạch mua sắm cơ sở vật chất kỹ thuật

Việc mua sắm cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng thường có những kế hoạch cụ thể căn cứ vào mục tiêu cũng như tình hình hoạt động của nhà hàng. Thông thường việc mua sắm cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng liên quan đến việc quản trị các nguồn vốn cố định và vốn lưu động, do đó về mặt giá trị quản trị việc mua sắm cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng chính là quản trị về vốn cố định và vốn lưu động trong nhà. Do đặc tính khác nhau của trang thiết bị, máy móc, hàng hoá, vật tư... nên việc quản trị mua sắm những loại hàng hoá này cũng có những điểm khác nhau cần lưu ý.

2.1.2. Quản lý quá trình sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật

Việc quản lý về mặt giá trị của cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng thuộc phạm vi của hoạt động quản trị tài chính. Tuy nhiên song song với sự quản lý giá trị của cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận tài chính, người quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật cũng cần có sự giám sát, kiểm tra việc sử dụng cũng số lượng chất lượng của các trang thiết bị, máy móc, dụng cụ trong nhà hàng. Hoạt động này bao gồm những nội dung sau:

- Lập sổ theo dõi cơ sở vật chất kỹ thuật: việc theo dõi có thể phân theo các nhóm trang thiết bị, máy móc (tương tự như tài sản cố định, tài sản lưu động), hoặc có thể theo dõi theo cơ sở vật chất kỹ thuật của từng bộ phận (như theo dõi cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận chế biến, phòng tiệc, hành chính... riêng). Trong sổ theo dõi cần đề cập đến số lượng, mô tả đặc tính kỹ thuật, chất lượng, thời gian sử dụng, thời gian bảo dưỡng, giá trị ban đầu, giá trị còn lại (nếu có khấu hao), người có trách nhiệm quản lý những cơ sở vật chất kỹ thuật này.

- Lập kế hoạch và thực hiện việc kiểm tra thường xuyên, kiểm kê những trang thiết bị, tài sản trong nhà hàng.

- Cập nhật thông tin có liên quan đến việc quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật

như việc bảo dưỡng, mua sắm, sửa chữa...

- Lập các báo cáo và kế hoạch chi tiết cho lãnh đạo nhà hàng về tình hình quản lý, sử dụng, các phương hướng mua sắm, đầu tư vào cơ sở vật chất kỹ thuật.

- Phân cấp trách nhiệm quản lý và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng cho những cá nhân và bộ phận cụ thể.

2.1.3. Tổ chức bảo quản cơ sở vật chất kỹ thuật

2.1.3.2. Phân cấp quản lý

Việc phân cấp trách nhiệm quản lý và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng cho những cá nhân và bộ phận cụ thể có thể xem là một nội dung trong việc quản lý số lượng, chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật. Tuy nhiên do tầm quan trọng của nó trong quá trình quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng nên chúng ta xem xét nó như một nội dung riêng.

Việc phân cấp trách nhiệm quản lý và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật thực chất là giao quyền quản lý, sử dụng cũng như quy định trách nhiệm cho những cá nhân, những bộ phận có liên quan khi xảy ra những vấn đề liên quan đến cơ sở vật chất kỹ thuật. Nó bao hàm những nội dung cơ bản:

- Giao trách nhiệm quản lý tài sản, máy móc, thiết bị cho một bộ phận hay cá nhân (thường là những người trực tiếp sử dụng thiết bị đó- tuy nhiên trong một số trường hợp người quản lý và người sử dụng có thể khác nhau) có văn bản ghi nhận rõ ràng.

- Giao quyền được sử dụng những trang thiết bị, máy móc (cơ sở vật chất kỹ thuật) cho những cá nhân và bộ phận có liên quan. Những người không được giao quyền sử dụng sẽ không được phép sử dụng những trang thiết bị, máy móc này. Khi giao quyền sử dụng phải đi kèm với những quy trình hướng dẫn sử dụng cũng như quy định trách nhiệm cụ thể.

- Quy định những trách nhiệm có liên quan (thưởng, phạt, đền bù) đối với người (bộ phận) được giao trách nhiệm quản lý và sử dụng những cơ sở vật chất kỹ thuật cụ thể. Những quy định này cần được soạn thảo, rõ ràng chi tiết và cần có sự thống nhất, chấp nhận của người chịu trách nhiệm quản lý hay sử dụng máy móc, thiết bị (cơ sở vật chất kỹ thuật) đó. Ví dụ: nếu mất mát người quản lý phải chịu trách nhiệm đền bù theo tỉ lệ nào, tương ứng với những lý do nào.. Hoặc người sử dụng làm hỏng hóc trang thiết bị, nếu do vận hành sai quy trình bị phạt bao nhiêu, nếu do sơ ý hoặc do những yếu tố khách quan thì phải chịu trách nhiệm như thế nào...

- Phân định rõ ràng trách nhiệm của bộ phận an ninh, bảo vệ đối với các cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng.

2.1.3.2. Trang bị kiến thức và giáo dục ý thức Quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật

Đây cũng là một biện pháp nâng cao hiệu quả việc quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng.

- Lập và đưa ra những quy trình hướng dẫn cụ thể đối với các trang thiết bị máy móc của nhà hàng. Đối với những máy móc có giá trị cao, mức độ sử dụng phức tạp cần có những buổi hướng dẫn cụ thể, có tài liệu hướng dẫn sử dụng, thậm chí gắn quy trình sử dụng ngay ở cạnh máy.

- Giáo dục ý thức bảo vệ, duy trì hiệu quả sử dụng của các cơ sở vật chất kỹ thuật đối với người lao động trong nhà hàng, khuyến khích người lao động tiết kiệm nguyên liệu, vật tư, tránh các lãng phí không đáng có trong quá trình sản xuất, phục vụ.

2.2.4. Thanh lý tài sản

Bố trí cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng cần lưu ý những điểm sau:

- Hệ thống phòng ăn, bếp, nhà kho, nhà làm việc mang tính cố định cao phụ thuộc vào kiến trúc xây dựng của nhà hàng. Thông thường, trung tâm của nhà hàng chính là khu vực phòng ăn. Khách đến sẽ đi qua khu vực đón tiếp vào phòng ăn, trong một nhà hàng cũng có thể có nhiều phòng ăn khác nhau.

- Nhà làm việc hành chính, phòng nghỉ nhân viên, phòng thay quần áo... thường chỉ có ở những nhà hàng có quy mô lớn thường được bố trí ở những nơi kín đáo, không có sự liên hệ trực tiếp với khu vực đón tiếp, phục vụ khách.

- Bãi đậu xe thường được bố trí ở gần đường, ngay trước nơi đón tiếp, một số nhà hàng còn bố trí tầng trệt làm nơi đậu xe, cũng có thể bố trí ở một khu riêng nhưng thường không quá xa nơi đón tiếp, phục vụ khách.

- Đối với những nhà hàng có sân vườn, mục tiêu là để tạo khung cảnh với khách nên sân vườn (nếu có) thường ở gần phòng ăn của khách, một số nhà hàng còn phục vụ ngay ngoài vườn.

- Nhà vệ sinh thường bố trí ở xa phòng ăn, nhưng vẫn thuận tiện cho khách đi lại, thường có biển chỉ dẫn rõ ràng. Thông thường vì lý do an toàn nhà vệ sinh của khách thường không có lối thông ra đường (tránh trường hợp khách ra khỏi nhà hàng mà không trả tiền).

- Các trang thiết bị phòng cháy, chữa cháy thường được trang bị ở kho, bếp, phòng ăn và có biển báo đi kèm.

- Hệ thống an ninh, bảo vệ: bao gồm hàng rào, cổng, các biển báo nguy hiểm, lối thoát hiểm... thường được bố trí hợp lý tạo sự thuận tiện cho khách và nhân viên phục vụ.

- Bộ phận chế biến món ăn thường được bố trí ở những nơi kín đáo, cách ly với phòng ăn. Tuy nhiên trong một số ít nhà hàng do đặc điểm về cơ sở vật chất kỹ thuật hoặc do muốn tạo ấn tượng riêng cho khách khu vực nấu nướng có thể ngay trong phòng ăn.

Bộ phận chế biến món ăn thường ở gần kho, hầm chứa. Một số nhà hàng có quy mô lớn còn có thể phân thành khu vực sơ chế và khu vực nấu nướng. Nhìn chung trong khu vực chế biến món ăn thường được bố trí khoa học đề cao các yêu cầu về vệ sinh và an toàn, phòng cháy, chữa cháy.

2.2.5. Đánh giá công tác quản lý và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật

Quản trị tốt cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng có những vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động kinh doanh, phục vụ.

- Giúp cho quá trình kinh doanh phục vụ được thuận lợi, thông suốt đảm bảo đủ các yếu tố vật chất về mặt chất lượng, số lượng cho quá trình kinh doanh, phục vụ.

- Tiết kiệm được các chi phí về đầu tư, mua sắm, sửa chữa cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng.

- Khai thác tối đa các nguồn lực về cơ sở vật chất kỹ thuật mang lại hiệu quả cao cho hoạt động kinh doanh.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Hãy trình bày khái niệm, đặc điểm, vai trò của cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng.
2. Nêu khái niệm, vai trò của quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật nhà hàng, quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng có những nội dung cơ bản nào?
3. Trình bày những bước cơ bản trong quy trình đầu tư xây dựng một nhà hàng.
4. Vì sao phải tiến hành bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng. Khi đưa ra những quyết định quản trị trong việc bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng cần lưu ý những điểm gì.
5. Trình bày những nội dung cơ bản về quản trị mua sắm cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng.

CHƯƠNG 3

TỔ CHỨC BỘ MÁY KINH DOANH NHÀ HÀNG

Giới thiệu

Trong phạm vi nghiên cứu của môn học những nội dung cơ bản của chương 3 bao gồm những vấn đề sau:

- *Vai trò, chức năng của bộ máy tổ chức trong hoạt động kinh doanh nhà hàng.*
- *Cơ sở thiết lập bộ máy tổ chức của nhà hàng*
- *Các yêu cầu cơ bản đối với bộ máy tổ chức.*
- *Những yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành cơ cấu tổ chức nhà hàng.*
- *Tổ chức bộ máy của nhà hàng.*
- *Một số mô hình cơ cấu tổ chức của nhà hàng.*

Mục tiêu

Sau khi học và nghiên cứu xong chương 3, người học phải:

- *Nêu và phân tích được vai trò của bộ máy tổ chức trong kinh doanh nhà hàng;*
- *Trình bày được cơ sở và các yếu tố ảnh hưởng tới việc thiết lập bộ máy tổ chức nhà hàng;*
- *Phân tích được các chức năng cơ bản của các bộ phận trong bộ máy tổ chức của nhà hàng;*
- *Trình bày được cơ cấu tổ chức của hai loại nhà hàng có quy mô nhỏ, quy mô lớn có tính điển hình.*
- *Liệt kê được nhiệm vụ của các vị trí công việc trong nhà hàng.*

3.1. Khái quát về tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng

3.1.1. Khái niệm

Hoạt động của nhà hàng được thực hiện với nhiều công việc khác nhau, các công việc này tiến hành đồng thời cùng lúc với yêu cầu kỹ thuật và mang tính đặc thù riêng. Bởi vậy để điều hành các hoạt động một cách thống nhất, tạo ra kỷ cương làm việc cần thiết phải sắp xếp nhân lực của nhà hàng thành từng bộ phận chuyên môn. Bên cạnh đó cần xác định rõ chức năng, quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận, của người quản lý điều hành và từng cá nhân trong bộ phận đồng thời phải xác định rõ mối quan hệ giữa các bộ phận, giữa các vị trí, cá nhân thực hiện các nhiệm vụ khác nhau trong nhà hàng nhằm hướng tới mục tiêu hoạt động mà nhà hàng đã đề ra. Các hoạt động có định hướng như vậy của nhà quản lý được hiểu là thiết lập mô hình tổ chức bộ máy nhà hàng.

Thực tế đã chứng minh ở đâu tổ chức bộ máy vững mạnh, ở đó hoạt động kinh doanh tiến triển, công việc triển khai từ trên xuống dưới được thông suốt, nhanh chóng và chính xác. Người quản lý giỏi trước hết phải biết sắp xếp nhân sự khoa học, hợp lý. Các nhà hàng có quy mô lớn, công việc sắp xếp và tổ chức nhân sự thường do bộ phận nhân sự giúp việc giám đốc nhà hàng đảm nhận. Thiết lập mô hình tổ chức bộ máy là công việc khó khăn, phức tạp đòi hỏi các nhà quản lý phải xem xét các điều kiện thực tế một cách toàn diện và biết dựa vào các cơ sở khoa học để đưa ra phương án tổ chức nhân sự tối ưu nhất.

3.1.2. Đặc điểm tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng

Để thiết lập bộ máy tổ chức của nhà hàng điều đầu tiên phải dựa trên tính đặc thù về lao động của ngành nhà hàng.

- Lao động trong nhà hàng chủ yếu là lao động dịch vụ vì sản phẩm của nhà hàng bao gồm cả sản phẩm vật chất cụ thể và sản phẩm là dịch vụ, trong đó yếu tố dịch vụ chiếm tỷ trọng cao (chiếm tới 80 - 85% của sản phẩm).

- Dịch vụ đa dạng, tổng hợp đồng thời mang tính chuyên môn hóa cao, đòi hỏi người lao động ở mỗi bộ phận phải có quy trình phục vụ, kỹ năng nghiệp vụ khác nhau (khó có khả năng thay thế). Nghiệp vụ của nhân viên Chế biến món ăn khác với nhân viên phục vụ khách ăn, uống...

- Mỗi bộ phận không chỉ đòi hỏi người lao động có chuyên môn nghiệp vụ khác nhau, mà còn yêu cầu về độ tuổi, giới tính, các khả năng thích hợp với tính chất công việc khác nhau.

- Lao động trong nhà hàng ít có khả năng cơ giới hóa, tự động hóa như các ngành kinh doanh khác vì tiến hành phục vụ trực tiếp cho khách. Với sản phẩm chủ yếu là dịch vụ và dịch vụ thông thường quyết định tới sự hài lòng của khách. Khách có thể bỏ qua về món ăn chưa vừa ý nhưng không thể bỏ qua cho một nhân viên nếu họ thể hiện thái độ thờ ơ, thiếu quan tâm, vô cảm đối với khách.

- Thời gian làm việc của người lao động phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng sản phẩm của khách. Giờ mở cửa của nhà hàng trong một ngày là 24 giờ, một năm là 365 ngày, đặc biệt các bộ phận trực tiếp cung cấp dịch vụ cho khách, luôn phải có nhân viên sẵn sàng phục vụ khách. Vào các dịp nghỉ cuối tuần, ngày lễ, ngày Tết, thông thường là những ngày lượng khách đến khách sạn nhiều hơn so với những ngày khác trong năm. Vì vậy nhà hàng không thể cho nhân viên nghỉ trong các dịp ngày lễ, Tết như các ngành khác.

- Công việc của người lao động không phân chia đều trong ngày, phụ thuộc vào từng dịch vụ cung cấp cho khách. Hơn nữa, khối lượng công việc của các bộ phận còn phụ thuộc vào lượng khách tới hàng ngày của nhà hàng. Vì vậy cường độ làm việc nhiều hay ít của người lao động ở các bộ phận khác nhau tại mỗi thời điểm khác nhau.

3.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng

Để thiết lập và vận hành tổ chức bộ máy có hiệu quả, đạt được mục tiêu hoạt động mà nhà hàng đề ra, các nhà quản lý cần phân tích và cân nhắc các yếu tố ảnh hưởng đến mô hình tổ chức bộ máy nhà hàng. Qua nghiên cứu thực tế hoạt động ở các nhà hàng khác nhau, các nhà tổ chức đã xác định được các yếu tố cơ bản, đó là: quy mô doanh nghiệp, thị trường khách mục tiêu và phạm vi hoạt động và kiểm soát.

+ Quy mô của nhà hàng:

Quy mô nhà hàng càng nhỏ, danh mục sản phẩm ít thì mô hình tổ chức bộ máy nhà hàng càng giản đơn, gọn nhẹ, ít bậc quản lý. Nhà hàng có quy mô lớn thường kèm theo danh mục món ăn, đồ uống nhiều, có nhiều phòng ăn với các hình thức phục vụ đa dạng và thời gian làm việc liên tục dẫn tới hoạt động theo ca. Vì vậy mô hình tổ chức bộ máy thường phức tạp hơn, nhiều cấp quản lý hơn so với nhà hàng có quy mô nhỏ.

Thị trường mục tiêu càng hẹp, tính thuần nhất trong tiêu dùng càng lớn thì tổ chức bộ máy càng gọn nhẹ, ít đầu mối, ít cấp điều hành.

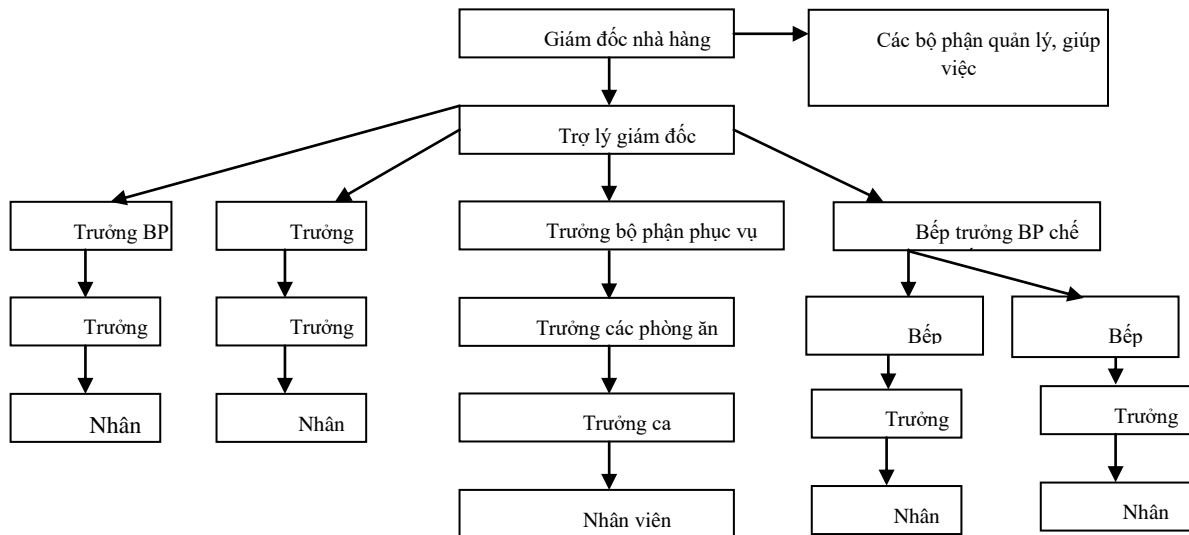
+ Phạm vi hoạt động và kiểm soát:

Nhà hàng có nhiều đơn vị, bộ phận kinh doanh, cung cấp nhiều sản phẩm khác nhau, hình thức tổ chức phục vụ đa dạng thì bộ máy tổ chức càng phức tạp, nhiều đầu mối, nhiều cấp quản lý và ngược lại.

3.2. Tổ chức bộ máy kinh doanh của nhà hàng

3.2.1. Sơ đồ tổ chức nhân sự của nhà hàng

3.2.1.1. Mô hình tổ chức bộ máy nhà hàng có quy mô lớn



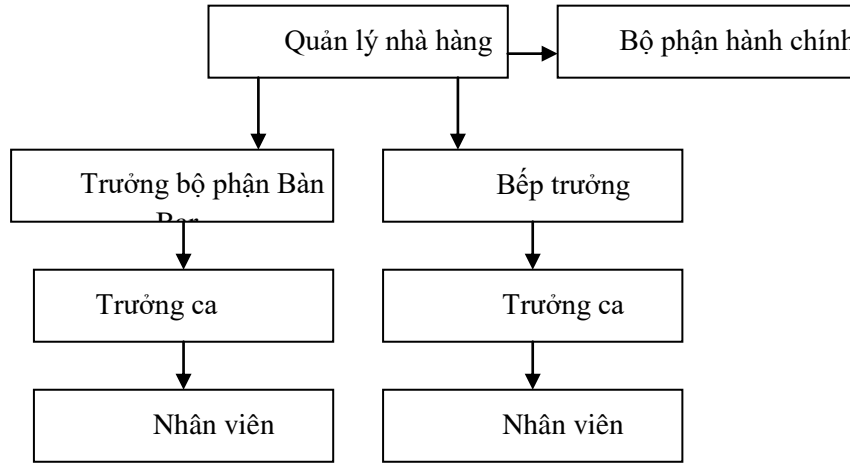
Sơ đồ 3.1: Tổ chức bộ máy của nhà hàng ăn Âu, á

Bộ máy tổ chức nhà hàng bao gồm:

- Giám đốc nhà hàng: là người đại diện cho chủ nhà hàng hoặc người ký hợp đồng quản lý với chủ nhà hàng
- Các bộ phận quản lý, giúp việc
- Trợ lý: là người giúp việc giám đốc nhà hàng trong việc điều hành hoạt động nhà hàng.
- Trưởng các bộ phận: Bếp, Bar và bộ phận phục vụ. Nhà hàng lớn có nhiều phòng ăn hoặc khu vực phục vụ. Mỗi khu vực do 1 trưởng phòng ăn quản lý điều hành.
- Trưởng các ca làm việc của từng bộ phận
- Nhân viên các bộ phận nghiệp vụ

3.2.1.2. Mô hình tổ chức nhà hàng có quy mô nhỏ

So với nhà hàng có quy mô lớn, các nhà hàng vừa và nhỏ có số lượng phòng ăn ít hơn, đối tượng khách hàng mục tiêu hẹp hơn, danh mục món ăn, đồ uống ít hơn chuyên môn hoá trong chế biến, pha chế và phục vụ duy trì ở mức độ nhất định và thay thế bằng sự đa năng hoá, mỗi nhân viên có thể làm được hai hay nhiều công việc khác nhau. Xuất phát từ tình hình thực tế trên, các nhà hàng vừa và nhỏ có mô hình tổ chức nhân sự đơn giản hơn, ít cấp quản lý và điều hành. Trong điều kiện kinh doanh hiện nay, phần lớn các nhà hàng ở nước ta, có quy mô vừa và nhỏ. ở mỗi nơi, tùy theo điều kiện kinh doanh cụ thể mà xây dựng các mô hình tổ chức nhân sự cho phù hợp. Tuy nhiên mô hình tổ chức sau đây được phần lớn các nhà hàng áp dụng .



Sơ đồ 3.2: Mô hình tổ chức nhà hàng có quy mô vừa và nhỏ

Theo mô hình tổ chức này có 3 bộ phận chính: Bàn - Bar, Bếp và hành chính. Bộ phận chế biến và phục vụ là hai bộ phận phục vụ trực tiếp phục vụ khác. Bộ phận hành chính gián tiếp phục vụ, giúp quản lý nhà hàng quản lý tài sản, hàng hoá, vật tư, tài chính và trợ giúp các hoạt động của các bộ phận trực tiếp phục vụ.

Đặc điểm của mô hình tổ chức này là mỗi nhân viên có thể đảm nhận nhiều công việc khác nhau tùy theo yêu cầu cụ thể của công việc hoặc nhiệm vụ của bộ phận.

3.2.2. Mối quan hệ giữa các bộ phận trong nhà hàng

Theo cơ cấu tổ chức bộ máy nhà hàng, các bộ phận tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh bao gồm 2 khối hoạt động cơ bản: Khối trực tiếp phục vụ khách và khối quản lý giúp việc (gián tiếp phục vụ)

Khối trực tiếp phục vụ khách bao gồm các bộ phận thường trực bảo vệ, phục vụ nhà hàng, pha chế đồ uống và chế biến món ăn. Lực lượng lao động tại các bộ phận này chiếm khoảng 2/3 đến 3/4 tổng số nhân viên của nhà hàng. Đặc điểm lao động của khối này là phần lớn là lao động kỹ thuật, trực tiếp tiếp xúc với khách hoặc tạo ra sản phẩm phục vụ khách hàng. Chất lượng lao động các bộ phận này góp phần quyết định đến chất lượng phục vụ của nhà hàng.

Khối quản lý, giúp việc gồm các bộ phận không trực tiếp tiếp xúc với khách, chủ yếu giúp giám đốc nhà hàng quản lý các tài sản, tài chính và tạo điều kiện thuận lợi cho bộ phận trực tiếp hoàn thành tốt nhiệm vụ. Khối phục vụ gián tiếp bao gồm các bộ phận: cung ứng, kế toán, hành chính quản trị và quản lý nhân sự.

Hoạt động của nhà hàng là dây chuyền sản xuất khép kín, mỗi bộ phận có những vai trò, nhiệm vụ riêng. Tuy nhiên hoạt động của từng bộ phận có tác động lớn đến kết quả hoạt động của các bộ phận khác, tạo thành mối quan hệ khăng khít, không thể thiếu được trong hoạt động chung của nhà hàng. Để xác

định các môi trong hoạt động của nhà hàng, ta cần tìm hiểu vai trò, nhiệm vụ của từng bộ phận.

a. Bộ phận thường trực, bảo vệ

Là bộ phận đầu tiên tiếp xúc với khách hàng. Chức năng chính của bộ phận:

- *Chức năng đón tiếp*: Bộ phận thường trực- bảo vệ là “cầu nối” giữa khách hàng với các bộ phận của nhà hàng. Nhân viên thường trực phải nắm các thông tin về nhà hàng để đón tiếp, giao dịch với khách, giúp khách tiếp cận với các bộ phận khi cần.

- *Chức năng bảo vệ*: bộ phận thường trực - bảo vệ có trách nhiệm bảo vệ tài sản, tính mạng của khách hàng, nhà hàng và nhân viên.

b. Bộ phận phục vụ

Bộ phận phục vụ có vai trò rất quan trọng trong quá trình phục vụ khách.

- Là người đại diện của nhà hàng, trực tiếp giải quyết các nhu cầu ăn, uống và thư giãn của khách.

- Là cầu nối giữa khách hàng với các bộ phận nghiệp vụ chế biến món ăn, pha chế đồ uống và thu ngân.

- Là khâu hoàn thiện cuối cùng sản phẩm của nhà hàng.

Để thực hiện tốt các chức năng trên, bộ phận phục vụ phải liên hệ mật thiết với các bộ phận có liên quan để:

- Cung cấp kịp thời, chính xác các nhu cầu, sở thích, thói quen của khách hàng với các bộ phận chế biến và pha chế.

- Phối hợp với các bộ phận chế biến và bar duy trì tính tiến độ phục vụ đảm bảo nhanh chóng, chu đáo và an toàn.

- Phối hợp với bộ phận bảo vệ trong việc đón, tiếp khách chu đáo, lịch sự.

- Phối hợp với thu ngân bảo đảm thanh toán kịp thời, chính xác.

c. Bộ phận chế biến món ăn

Bộ phận chế biến món ăn đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng, danh mục món ăn phù hợp với nhu cầu thị hiếu của khách hàng. Quan hệ của bộ phận chế biến với các bộ phận khác rất quan trọng, đặc biệt là bộ phận cung ứng và phục vụ trong việc đảm bảo chất lượng phục vụ, tạo dựng và duy trì uy tín của nhà hàng. Nhiệm vụ cụ thể của bộ phận chế biến món ăn:

- Kết hợp tốt với bộ phận cung ứng đảm bảo đầy đủ, kịp thời và đúng chất lượng các nguyên liệu, thực phẩm cho chế biến.

- Cung cấp cho bộ phận phục vụ các loại thực đơn đồng thời chỉ dẫn cách phục vụ các món ăn, gia vị đi kèm và đồ uống thích hợp với từng món.

- Không ngừng cải tiến kỹ thuật chế biến, áp dụng các công nghệ hợp lý để tạo ra các sản phẩm mới hấp dẫn khách hàng.

- Phối hợp với bộ phận phục vụ, pha chế để đảm bảo phục vụ khách nhíp nhàng, chu đáo, an toàn.

d. Bộ phận pha chế đồ uống (Bar)

Bộ phận này có vai trò quan trọng trong việc thu hút khách đến thưởng thức đồ uống, tạo ra các sản phẩm hấp dẫn, đa dạng góp phần làm tăng doanh thu, cùng với bộ phận chế biến và phục vụ tạo ra các bữa ăn hoàn hảo cho khách hàng.

e. Bộ phận cung ứng

Bộ phận cung ứng có nhiệm vụ đảm bảo cung cấp các nhu cầu về hàng hoá, nguyên liệu, vật tư theo yêu cầu phục vụ khách hàng. Trách nhiệm của bộ phận cung ứng với các bộ phận nghiệp vụ khác được thể hiện:

- Thực hiện chu đáo việc cung cấp hàng hoá theo đơn đặt hàng của các bộ phận chế biến, pha chế, phục vụ.

- Thường xuyên tìm hiểu thị trường, phối hợp với các bộ phận để lựa chọn hàng hoá, nguyên liệu phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh và theo kịp sự phát triển của xã hội.

- Thực hiện việc bảo quản, dự trữ hàng hoá, vật tư đảm bảo cho hoạt động kinh doanh và phục vụ khách thường xuyên, liên tục.

f. Bộ phận kế toán

Bộ phận kế toán giúp giám đốc nhà hàng quản lý hàng hoá, tài sản và tài chính góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh. Ngoài ra bộ phận kế toán còn có trách nhiệm hướng dẫn các bộ phận khác nghiệp vụ kế toán. Cụ thể:

- Hướng dẫn việc thống kê, kiểm kê hàng hoá, vật tư, tài sản.

- Hướng dẫn nhân viên bán hàng các bộ phận cách thiết lập hoá đơn, cách thanh toán, tập bảng kê tiền báo cáo bán hàng.

- Hướng dẫn các bộ phận cách thanh toán các chi phí, mở sổ theo dõi các khoản thu, chi theo nguyên tắc kế toán.

- Định kì kiểm tra, đối chiếu với các bộ phận về doanh thu, chi phí, hàng bán... làm cơ sở cho việc thanh toán, quyết toán.

g. Bộ phận hành chính quản trị

Bộ phận hành chính quản trị giúp việc giám đốc chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho nhân viên và thực hiện công tác quản lý hành chính của nhà hàng. Các công việc hỗ trợ cho hoạt động của các bộ phận khác mà hành chính quản trị đảm bảo nhận bao gồm:

- Lập kế hoạch mua sắm tái sản, trang thiết bị, dụng cụ theo yêu cầu hoạt động của các bộ phận nghiệp vụ.

- Thực hiện việc sửa chữa, bảo dưỡng, bổ xung, thay thế trang thiết bị theo yêu cầu thực tế của các bộ phận.

- Chăm lo đời sống cho nhân viên nhà hàng trợ giúp các khó khăn đột xuất cho nhân viên, duy trì chế độ ăn ca, đưa đón nhân viên (nếu cần).

- Thực hiện việc may đồng phục cho nhân viên, duy trì chế độ bảo hiểm y tế, chế độ phúc lợi cho nhân viên.

- Thực hiện việc quản lý hành chính trong nhà hàng.

h. Bộ phận quản lý nhân sự

Bộ phận quản lý nhân sự giúp giám đốc xây dựng bộ máy tổ chức, quản lý nhân lực và quán xuyên các hoạt động có liên quan đến chất lượng cán bộ, nhân viên của nhà hàng. Hoạt động của bộ phận quản lý nhân sự góp phần đặc lực cho việc nâng cao chất lượng phục vụ của nhà hàng. Cụ thể:

- Triển khai việc tuyển chọn cán bộ, nhân viên cho các bộ phận của nhà hàng.

- Giúp giám đốc xây dựng quy chế hoạt động của nhà hàng, chế độ lao động, tiền lương và các quyền lợi khác có liên quan đến người lao động.

- Thực hiện việc bồi dưỡng nghiệp vụ, nâng tay nghề, bổ nhiệm cán bộ, bổ xung việc điều động nhân viên trong nhà hàng.

2.2.3. Nhiệm vụ của các chức danh trong tổ chức bộ máy nhà hàng

a. Giám đốc nhà hàng

Là người đại diện cho chủ doanh nghiệp quản lý và điều hành mọi hoạt động của nhà hàng. Nhiệm vụ của giám đốc nhà hàng:

+ Lập kế hoạch kinh doanh theo yêu cầu của chủ doanh nghiệp

+ Chỉ đạo việc thực hiện kế hoạch đã được chủ doanh nghiệp thông qua.

+ Đề ra quy chế, điều lệ hoạt động của các bộ phận nghiệp vụ và đôn đốc cấp dưới thực hiện.

+ Chịu trách nhiệm trước chủ doanh nghiệp về sự tuyển dụng cán bộ quản lý cấp dưới, nhân viên. Định kỳ sát hạch công việc làm căn cứ cho việc tiếp nhận nhân viên, gia hạn hợp đồng, nâng lương, thăng chức, thưởng hoặc phạt theo quy chế.

+ Thường xuyên tìm hiểu thị trường, giá cả để điều hành hoạt động quản lý và kinh doanh.

+ Trang thiết bị, hoá chất và các vật dụng khác theo yêu cầu hoạt động của nhà hàng.

- + Chỉ đạo các hoạt động bồi dưỡng, đào tạo cán bộ, nhân viên.
- + Thực hiện các công việc khác do chủ doanh nghiệp giao phó.

b. Phó hoặc trợ lý giám đốc

Là người giúp việc giám đốc trong công tác quản lý kinh doanh. Nhiệm vụ cụ thể:

- + Giúp giám đốc nhà hàng xây dựng kế hoạch, phương châm, sách lược và phương pháp kinh doanh.
- + Kiểm tra, đôn đốc bộ phận dưới quyền thực hiện các quy trình làm việc, tiêu chuẩn dịch vụ.
- + Thực hiện việc tuyển dụng nhân viên, định kỳ sát hạch công việc nhân viên và đề nghị mức thưởng, phạt theo quy chế hoạt động nhà hàng.
- + Triển khai công tác bồi dưỡng cán bộ, nhân viên
- + Thay mặt giám đốc giải quyết các phàn nàn của khách khi cần.
- + Định kỳ báo cáo tình hình hoạt động của các bộ phận được phụ trách lên giám đốc nhà hàng.

c. Trưởng các bộ phận

Là người trực tiếp quản lý, điều hành mọi hoạt động của bộ phận. Nhiệm vụ cụ thể của trưởng bộ phận:

- + Đề ra các quy trình thao tác làm việc của bộ phận đồng thời hướng dẫn nhân viên thực hiện.
- + Quản lý, điều hành và tổ chức các ca làm việc.
- + Trực tiếp hướng dẫn, đào tạo và đánh giá chất lượng làm việc của nhân viên trong bộ phận.
- + Thường xuyên liên hệ với các trưởng ca để trao đổi thông tin, bố trí công việc hàng ngày.
- + Tìm hiểu ý kiến của khách hàng đối với chất lượng phục vụ, giúp đỡ nhân viên không ngừng cải tiến kỹ thuật.
- + Quản lý việc sử dụng các thiết bị, dụng cụ, vật liệu đồng thời đề xuất việc bổ xung, sửa chữa tài sản thuộc bộ phận quản lý.
- + Kiểm tra tình hình chấp hành điều lệ, quy chế làm việc của các ca, tổ và nhân viên.

d. Trưởng các ca

Là người trực tiếp triển khai công việc trong ca làm việc dưới sự chỉ đạo của trưởng bộ phận. Nhiệm vụ của trưởng ca:

- + Phân công công việc hàng ngày cho từng nhân viên

- + Kiểm tra tình hình chuẩn bị trước giờ vào ca .
- + Hướng dẫn nhân viên làm tốt các công việc được giao.
- + Xử lý các tình huống phát sinh trong ca
- + Thực hiện việc nhận và bàn giao ca
- + Nắm vững tư tưởng, tâm tư, nguyện vọng của nhân viên đồng thời tổ chức tốt việc hội ý rút kinh nghiệm sau ca làm việc.

3.3. Tuyển chọn nhân sự trong kinh doanh nhà hàng

3.3.1. Xác định yêu cầu nhân sự trước khi tuyển chọn

3.3.1.1. Xây dựng hình ảnh nhân viên lý tưởng

Tuyển chọn, đào tạo và sắp xếp nhân sự là công tác then chốt trong công tác tổ chức nhân sự. Để có được ý tưởng tuyển chọn một số nhân viên cho công việc hay bộ phận nào đó, các nhà quản lý thường đưa ra những mẫu người lý tưởng cho công việc cần tuyển chọn. Thí dụ:

Nhân viên lý tưởng cho chế biến là nam giới khoẻ mạnh, có nhiều kinh nghiệm trong thực tế, được đào tạo bài bản, có đức tính tử mĩ, cẩn thận, sạch sẽ.

Nhà hàng phục vụ ăn tối bình thường có thể thuê sinh viên làm ngoài giờ để tạo ra bầu không khí vui tươi, lịch lãm.

Nhà hàng sang trọng phục vụ kiểu Pháp cần chọn người có tay nghề cao, dày dặn kinh nghiệm, hiểu biết rộng, diện mạo đẹp...

Bằng những kinh nghiệm đúc rút được qua thực tế, người quản lý cần xây dựng được hình tượng nhân viên lý tưởng cho mỗi công việc, mỗi vị trí. Những ý tưởng đó được cụ thể hoá thành các tiêu chí, tiêu chuẩn cụ thể:

- Nhóm tuổi lý tưởng
- Nhân cách lý tưởng: trình độ văn hoá, ngoại ngữ, bằng cấp, chứng chỉ nghề nghiệp, thời gian công tác, năng lực cá nhân
- Ngoại hình lý tưởng
- Thái độ lý tưởng

Để có bộ máy tổ chức nhà hàng vững mạnh, giám đốc hoặc người quản lý phải đưa ra được các tiêu chuẩn lựa chọn cho các vị trí quản lý then chốt của nhà hàng: kế toán trưởng, bếp trưởng, quản lý bàn, quản lý bar...

Tiếp theo người quản lý nhà hàng kết hợp với đội ngũ quản lý chủ chốt xác định các tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí của bộ phận. Các tiêu chuẩn này là cơ sở cho quá trình tuyển chọn nhân viên.

3.3.1.2. Xác định nguồn tuyển chọn

Trong quá trình lựa chọn, các nhà quản lý thường mong muốn người

được chọn phải đáp ứng được yêu cầu của công việc. Tuy nhiên khi tuyển chọn các nhà quản lý gặp nhiều vấn đề nan giải:

- Khó xác định người xin tuyển chọn có năng lực thấp hơn hay cao hơn mức yêu cầu tuyển chọn.

- Người xin việc hiện có thoả mãn, hài lòng với công việc được sắp xếp.

- Khó xác định được mức độ trung thực và trách nhiệm của những ứng cử viên trong tương lai.

Trong thực tế nhiều nhà hàng có kinh nghiệm thường chọn thiếu niên lứa tuổi 16 cho những vị trí phụ việc. Tuy nhiên khi thuê lứa tuổi vị thành niên cần quan tâm đến luật lao động đối với trẻ em của nước sở tại.

Để khắc phục khó khăn nhân lực lao động phụ việc nhiều nhà hàng tuyển dụng thêm nhân lực từ nguồn đăng ký tạm trú. Đối tượng này thường làm việc nhiệt tình, tinh thần trách nhiệm cao vì tiền lương cao hơn khả năng thu nhập của bản thân trong cùng công việc tại quê hương. Tuy nhiên việc quản lý đối tượng này rất phức tạp vì dân trí thấp và đôi khi gặp phải những người thiếu trung thực và hậu quả có thể ập đến bất cứ lúc nào khi người quản lý lơ là cảnh giác.

Để tìm nguồn nhân lực có độ tin cậy cao hơn, nhiều nhà hàng phải tìm kiếm các nguồn lao động khác:

- Nguồn nhân công tại chỗ: tại địa phương, sau khi sàng lọc, tuyển chọn. Đối tượng này thường thiếu sự nhiệt tình, khó chọn được tay nghề theo ý muốn.

- Thông qua các trường Cao đẳng, Đại học, Trung học, dạy Nghề. Đối tượng này dân trí cao hơn nhưng đôi khi trái ngành. Vì vậy phải có điều kiện hướng dẫn ban đầu.

- Thông qua các trung tâm hướng dẫn và giới thiệu việc làm. Có thể chọn được ứng cử viên có tay nghề cần thiết, tuy nhiên phải trả chi phí đào tạo hay dịch vụ tuyển chọn.

- Lôi kéo những người làm việc có năng lực từ các đối tượng cạnh tranh. Việc bù kéo này có khả năng tìm được người có tay nghề cao. Tuy nhiên phải trả lương cao hơn hẳn lương họ đang hưởng. Ngoài ra có thể phải bổ xung thêm các ưu đãi khác về vật chất, tinh thần. Việc lôi kéo này đôi khi cần thiết nếu xét thấy có hiệu quả thực sự trong kinh doanh.

Một phương thức tuyển chọn đồng bộ, có bài bản và tìm được ứng cử viên đúng theo yêu cầu, mục đích tuyển chọn đó là: quảng cáo tuyển dụng và đào tạo. Với sự phát triển mạnh mẽ của các phương tiện thông tin đại chúng, hình thức này đang được phần lớn các nhà hàng áp dụng.

3.3.2. Tổ chức quảng cáo tuyển dụng

Sau khi xác định được các vị trí cần tuyển chọn, bộ phận quản lý nhân sự

cần lập được kế hoạch quảng cáo, tuyển chọn. Kế hoạch tuyển chọn bao gồm:

Xây dựng mục tiêu tuyển chọn

Mục tiêu tuyển chọn phải thoả mãn được các yêu cầu:

- Tính riêng biệt, tính đặc thù: yêu cầu nghề nghiệp, trình độ, năng lực đối với từng đối tượng cho từng vị trí trong nhà hàng, thời gian làm việc, các yêu cầu khác: giới tính, lứa tuổi, kinh nghiệm công tác...

- Tính ước lệ: xác định số lượng cần tuyển cho từng bộ phận, từng vị trí

- Tính khả thi, tính thực tiễn: những vị trí nào có thể chọn được ngay, vị trí nào cần nhờ đối tác giới thiệu, lôi kéo từ các đối thủ cạnh tranh. Những vị trí cần tuyển chọn là người Việt Nam hay chuyên gia nước ngoài...

- Kế hoạch thời gian: thời gian quảng cáo và tuyển chọn cần được ấn định phù hợp với thời điểm hoạt động của bộ phận. Như vậy khi muốn tuyển chọn một số nhân viên mới, cần có kế hoạch thời gian cụ thể. Các kế hoạch này được xác định sớm hơn so với yêu cầu vì phải dự phòng các tình huống khó khăn về thủ tục hành chính hoặc các yếu tố khách quan.

Xác định thời cơ tuyển chọn

Thời cơ tuyển chọn phụ thuộc vào diễn biến thực tế của môi trường kinh doanh, sự phát triển của xã hội. Một số thời cơ ta có thể dự tính được trước: các khoá huấn luyện nghiệp vụ của các hãng, công ty, trung tâm, các khoá học của các trường chuyên nghiệp, Đại học bao giờ cũng được xác định từ trước, nhà tuyển chọn có thể lập kế hoạch được vào thời điểm kết thúc khoá học. Có thể có những thời cơ đột xuất có tác dụng tích cực cho việc tuyển chọn: đối thủ cạnh tranh bị phá sản, thay đổi ngành nghề kinh doanh tạo ra sự dư thừa trong đó có nhiều người có tay nghề cao. Một số hoạt động xã hội: hội chợ việc làm, các cuộc thi tay nghề của vùng, quốc gia có những thí sinh và cộng sự có năng lực phối hợp với những vị trí cần tuyển chọn. Việc nhanh chóng nắm bắt thời cơ tuyển chọn có ý nghĩa quan trọng đối với chất lượng bộ máy tổ chức của nhà hàng.

Dự định thuận lợi khó khăn

Trong kế hoạch tuyển chọn phải dự tính được các thuận lợi, khó khăn. Việc lường trước các khả năng này sẽ giúp cho công việc tuyển chọn luôn luôn chủ động để có các phương án tuyển chọn hợp lý nhất trong các điều kiện cho phép. Những thuận lợi khó khăn thường gặp trong quá trình tuyển chọn thường là:

- Cùng một lúc có nhiều đối thủ cùng tuyển chọn nhân viên mới đòi hỏi mỗi nhà tuyển dụng cần có tiêu chí tuyển chọn linh hoạt.

- Thời điểm cần tuyển chọn không phù hợp với thời điểm sẵn có lực lượng lao động mới. Điều này yêu cầu các nhà tuyển chọn phải xác định hướng tuyển

chọn mới thật linh động hơn.

- Những ứng cử viên được tuyển chọn có thể gặp khó khăn riêng: phương tiện đi lại, địa hình cư trú, sự hợp lý hoá gia đình...

Lựa chọn hình thức quảng cáo:

Việc lựa chọn hình thức quảng cáo tuyển nhân viên căn cứ vào mức độ nhu cầu đối với từng vị trí công việc. Thông thường hình thức quảng cáo qua các phương tiện thông tin đại chúng được ứng dụng rộng rãi nhất, quảng cáo trên báo địa phương, báo chuyên ngành, báo trung ương, đài phát thanh, chương trình truyền hình... Hình thức quảng cáo này nhanh chóng tiếp cận mọi đối tượng với chi phí quảng cáo vừa phải. Nhiều nhà hàng đã thành công với phương thức quảng cáo này. Tuy nhiên hạn chế của hình thức này là không sâu sát với nhóm đối tượng cần tuyển vì thông tin quảng cáo trên thông tin đại chúng diễn ra hàng ngày và đôi khi quá nhiều thông tin dẫn đến sự nhầm lẫn cho mọi người.

Để khắc phục những hạn chế trên, các nhà hàng thường mở các đợt quảng cáo trực tiếp với đối tượng cần tìm việc làm thông qua các trường Trung học nghiệp vụ, trung tâm đào tạo thuộc liên hiệp công ty, liên hiệp khách sạn-nhà hàng, các trung tâm giới thiệu việc làm. Hình thức quảng cáo này về kinh phí không nhiều nhưng yêu cầu đại diện của người tuyển trách phải đến tận nơi.

Song song với các hình thức quảng cáo trên, các nhà hàng còn tiến hành các chương trình gặp gỡ, trao đổi, tuyên truyền quảng bá để gây sự chú ý của dư luận đối với hoạt động của mình.

Nội dung quảng cáo:

Nội dung quảng cáo rất quan trọng, giúp cho các ứng cử viên hiểu rõ mục tiêu tuyển chọn. Để gây được sự chú ý của mọi người, nội dung quảng cáo cần ngắn gọn, xúc tích nhưng đầy đủ thông tin và tạo ra ấn tượng cho người đọc hoặc tiếp xúc. Nội dung quảng cáo nên tập trung vào các vấn đề chính:

- Tóm tắt thanh danh, uy tín của nhà hàng đã được xã hội công nhận (nếu có).

- Những yêu cầu cơ bản về năng lực đối với ứng cử viên: tóm tắt những yêu cầu chính nhưng mức độ không cao so với mẫu, hình ảnh nhân viên lý tưởng đã được xây dựng.

- Các lợi ích của ứng cử viên đã được tuyển chọn: mức lương, các chế độ vật chất khác ngoài lương, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc và những lợi thế (nếu có).

- Các thông tin khác có liên quan đến các ứng cử viên: điều kiện hộ khẩu, hồ sơ xin việc, thời hạn và hình thức liên lạc, địa chỉ và số điện thoại của nơi tuyển trách.

3.3.3. Phỏng vấn tuyển chọn

Tiếp nhận và trả lời thông tin với các ứng cử viên:

Trả lời sơ bộ qua điện thoại cho các ứng cử viên: qua điện thoại nhà tuyển trạch có thể cho các ứng cử viên biết các công việc hiện có đang cần người làm và những tiêu chuẩn cần thiết để chọn người làm. Điều này sẽ giúp các ứng cử viên tiết kiệm được chi phí đi lại và thời gian.

Gặp mặt những người xin việc:

Khi nhà hàng có nhiều người đến xin việc. Việc đầu tiên là chọn những người đủ tiêu chuẩn (theo hồ sơ) vào một nhóm để tiến hành phỏng vấn trước. Khi phỏng vấn cần lưu ý tránh chạm đến sự tự ái những ứng cử viên không đủ điều kiện vì những thiếu sót nào đó.

Phỏng vấn công việc:

Mục đích của phỏng vấn công việc là xác minh ứng cử viên có thể thực hiện công việc làm thử đồng thời giúp cho họ gần gũi với nhà hàng hơn. Phỏng vấn công việc được tiến hành giữa quản lý nhà hàng và quản lý bộ phận có ứng cử viên được phỏng vấn. Điều này giúp cho cuộc phỏng vấn được sâu sát với thực tế, yêu cầu của người trực tiếp quản lý nhân viên. Phỏng vấn cần tiến hành nhanh với một số câu hỏi mấu chốt. Những công việc đòi hỏi có kỹ năng cao, kiến thức sâu hoặc khả năng giải quyết vấn đề thì phỏng vấn có thể kéo dài kèm theo kiểm tra đánh giá tại chỗ.

Phỏng vấn làm nhiều lần:

Đối với những ứng cử viên đã qua một lần phỏng vấn và đạt yêu cầu, nếu có điều kiện nên thực hiện tiếp các lần phỏng vấn tiếp theo để xác định lại những nghi vấn của lần phỏng vấn trước hoặc tìm hiểu thêm khả năng của ứng cử viên.

Phỏng vấn có thể thực hiện trực tiếp hoặc gọi điện phỏng vấn qua những câu hỏi đã chuẩn bị từ trước. Điều này rất quan trọng khi xác định khả năng ứng xử, giao tiếp và xử lý tình huống đối với một số vị trí quan trọng trong nhà hàng.

3.4. Huấn luyện và bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên

3.4.1. Huấn luyện nhân viên

3.4.1.1. Huấn luyện thử việc nhân viên:

Sau khi chọn được những ứng cử viên đủ tiêu chuẩn. Nhà hàng xếp các ứng cử viên cho các bộ phận, chức vụ theo danh sách từ cao đến thấp căn cứ vào năng lực từng người. Những ứng cử viên có năng lực được gọi trước để huấn luyện và thử việc, các ứng cử viên còn lại được sắp xếp vào danh sách chờ việc.

Huấn luyện nhân viên:

Nhân viên sau khi được lựa chọn sẽ tham gia vào khoá huấn luyện ngắn

ngày. Chương trình huấn luyện gồm các phần:

Phần thứ nhất: học tập nội quy, quy chế hoạt động của nhà hàng. Nhân viên mới được học tập các điều quy định về quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động. Phần này được học tập trung, sau đó chia thành các tổ, nhóm để thảo luận. Mục đích học nội quy là giúp người lao động hiểu rõ những việc cần làm, nên làm và không được làm. Một số nhà hàng phát hành quyển sổ tay nhân viên để phân phát cho từng người, giúp họ luôn mang theo và ghi nhớ trong giai đoạn thử việc ban đầu.

Phần thứ hai: huấn luyện nghề nghiệp

Sau khi được học nội quy một số buổi, nhân viên mới được đưa về các tổ nghiệp vụ: tổ bàn, bar, chế biến, bảo vệ, kế toán... Tại đây nhân viên được làm quen với trang thiết bị, phương tiện và dụng cụ làm việc, được hướng dẫn kiến thức cơ bản, các thao tác thực hành và làm các bài tập có liên quan đến công việc thực tế trong tương lai. Chương trình huấn luyện nghiệp vụ do nhà hàng biên soạn hoặc tham khảo hay thuê các chuyên gia xây dựng. Chương trình huấn luyện thường ngắn gọn phù hợp với hình thức phục vụ truyền thống của nhà hàng và tập trung vào các kỹ năng thực hành. Thời gian huấn luyện nhân viên mới không nhiều, khoảng một đến hai tuần. Cuối khoá huấn luyện bao giờ cũng có kiểm tra đánh giá chất lượng. Việc đánh giá cuối khoá nhằm xác định những người có đủ năng lực thử việc đồng thời phát hiện khả năng từng người để bố trí công việc cho phù hợp. Những trường hợp cá biệt không đủ điều kiện làm việc sẽ được bổ sung, thay thế các ứng cử viên dự bị trong danh sách chờ việc.

3.4.2. Bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên

3.4.2.1. Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ

Cách thức tổ chức đơn giản nhất trong quá trình thực hiện công việc nhân viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cả lao động trực tiếp lẫn lao động quản lý. Đào tạo theo kiểu kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ có các ưu nhược điểm chủ yếu sau.

a. Ưu điểm:

Đơn giản, dễ tổ chức, lại có thể đào tạo nhiều người một lúc.

Ít tốn kém. Trong quá trình đào tạo nhân viên đồng thời tạo ra sản phẩm, nhà hàng không cần có các phương tiện chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng v.v...

Nhân viên nắm được ngay cách thức giải quyết các vấn đề thực tế và mau chóng có thông tin phản hồi kết quả đào tạo.

b. Nhược điểm:

Người hướng dẫn thường không có kinh nghiệm về sư phạm, do đó có thể

hướng dẫn nhân viên không theo trình tự từ dễ đến khó, không đúng quy trình công nghệ, khiến nhân viên khó tiếp thu. Trong một số trường hợp nhân viên còn học được cả những thói quen xấu của người hướng dẫn, sau này sẽ khó sửa lại.

Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên là mối nguy hiểm đối với công việc của họ nên không nhiệt tình hướng dẫn.

3.4.2.2. Luân phiên thay đổi công việc

Nhân viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, được học cách những nghiệp vụ có thể hoàn toàn khác nhau. Khi đó nhân viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong nhà hàng. Luân phiên công việc có những ưu điểm sau:

Giúp cho nhân viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng với công việc khác nhau. Nhà hàng có thể bố trí nhân viên linh hoạt hơn, phối hợp hoạt động của các bộ phận có hiệu quả hơn còn nhân viên có khả năng thăng tiến cao hơn.

Giúp cho nhân viên kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

3.4.3. Kiểm tra, đánh giá kết quả huấn luyện và bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên

Đánh giá kết quả huấn luyện và bồi dưỡng nghiệp vụ là sự so sánh kết quả thực hiện công việc trước khi được huấn luyện và sau khi được bồi dưỡng bằng các phương pháp đánh giá khác nhau nhằm thoả mãn mục đích của doanh nghiệp cũng như của người lao động. Đánh giá việc huấn luyện có ý nghĩa rất quan trọng đối với hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng. Đánh giá thực hiện công việc tác động đến cả nhà hàng lẫn nhân viên. Đối với nhân viên, việc đánh giá việc huấn luyện giúp họ nhận thấy được năng lực thực hiện công việc của mình. Đối với nhà hàng các thông tin đánh giá thực hiện công việc giúp nhà hàng kiểm tra lại chất lượng của hoạt động huấn luyện và bồi dưỡng

Đánh giá hoạt động bồi dưỡng và huấn luyện được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn mẫu và với nhân viên khác.

Giúp nhân viên điều chỉnh sửa chữa những sai sót trong quá trình thực hiện công việc.

Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen

thường, chuyển chuyên nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức v.v...

Tăng cường mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Trình bày sự hiểu biết về bộ máy tổ chức kinh doanh nhà hàng.
2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh nhà hàng.
3. Cho biết sự khác nhau giữa mô hình tổ chức trực tuyến và mô hình chức năng.
4. Trình bày một mô hình tổ chức nhân sự của nhà hàng có quy mô vừa trong thực tế, nơi anh(chị) đã thực tập hoặc đang làm việc. Nêu tóm tắt nhiệm vụ của từng chức danh trong mô hình đó.
5. Phân tích mối quan hệ giữa các bộ phận trong hoạt động kinh doanh nhà hàng.
6. Trình bày quá trình tuyển chọn nhân viên của một nhà hàng mà anh(chị) cần tiếp cận.