

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**“ Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên nhà hàng
tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng”**

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Văn Châu

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**“ Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên nhà hàng
tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng”**

GRAND GOLD ĐÀ NẴNG

Giảng viên hướng dẫn : Ths Đỗ Thị Thủy
Sinh viên thực hiện : Nguyễn Văn Châu
Mã số sinh viên : 2254040007
Khóa học : 2022 – 2026
Lớp : 22DL1

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2026

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC HÌNH	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	v
LỜI CẢM ƠN	vi
PHẦN MỞ ĐẦU	vii
1. Lý do chọn đề tài	vii
2. Mục tiêu nghiên cứu	viii
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	viii
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	viii
3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	ix
4. Phương pháp nghiên cứu	ix
4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu	ix
4.2. Phương pháp phân tích kết hợp đánh giá	ix
5. Kết cấu khóa luận	ix
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KINH DOANH KHÁCH SẠN, NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	1
1.1. Khái quát về kinh doanh khách sạn	1
1.1.1. Khái niệm	1
1.1.2. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn	2
1.2. Khái quát về nguồn nhân lực	4
1.2.1. Khái niệm nguồn nhân lực	4
1.2.2. Vai trò của nguồn nhân lực.....	5
1.2.3. Ý nghĩa của nguồn nhân lực.....	5
1.3. Khái quát và đào tạo nguồn nhân lực	5
1.3.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực	5
1.3.2. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực.....	6
1.4. Những yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn	17
1.4.1. Yếu tố bên ngoài	17
1.4.2. Yếu tố bên trong	18
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN NHÀ HÀNG TẠI KHÁCH SẠN GRAND GOLD ĐÀ NẴNG	20

2.1. Tổng quan về khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	20
2.1.1. Giới thiệu chung về Grand Gold Đà Nẵng	20
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển	21
2.1.3. Sứ mệnh	21
2.1.4. Tầm nhìn	21
2.1.5. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận trong đơn vị	21
2.1.6. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận	22
2.1.7. Lĩnh vực hoạt động	24
2.2. Tình hình hoạt động kinh doanh trong khách sạn trong những năm gần đây	25
2.2.1. Tình hình nhân lực của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	25
2.2.2. Tình hình cơ sở vật chất nhà hàng của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	27
2.2.3. Cơ sở vật chất lưu trú của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	28
2.2.4. Tình hình kinh doanh	30
2.2.5. Đánh giá chung về tình hình của Grand Gold Đà Nẵng	34
2.3. Thực trạng công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.	34
2.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	34
2.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	39
2.3.3. Xác định đối tượng đào tạo	40
2.3.4. Lập kế hoạch đào tạo	42
2.3.5. Thực hiện đào tạo	46
2.3.6. Đánh giá hiệu quả đào tạo	46
2.4. Đánh giá kết quả về công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	47
2.4.1. Kết quả đạt được	47
2.4.2. Hạn chế tồn tại	48
2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế	49
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN NHÀ HÀNG TẠI GRAND GOLD ĐÀ NẴNG	51
3.1. Định hướng phát triển của Grand Gold Đà Nẵng trong thời gian tới	51
3.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả chính sách đào tạo nhân viên	51
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo	51

3.2.2. Hoàn thiện mục tiêu và kế hoạch đào tạo	54
3.2.3. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện chương trình đào tạo	56
3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả đào tạo.....	58
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	61
1. Kết luận.....	61
2. Kiến nghị	61
2.1. Đối với Ban Giám đốc Grand Gold Đà Nẵng	61
2.2. Đối với bộ phận nhân sự	62
2.3. Đối với quản lý bộ phận nhà hàng	63
2.4. Đối với nhân viên nhà hàng	63
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	65

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Hình ảnh về khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	20
Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	21

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Nhân sự năm 2023 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	25
Bảng 2.2: Nhân sự năm 2024 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	26
Bảng 2.3: Nhân sự năm 2025 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	26
Bảng 2.4: Cơ sở vật chất nhà hàng của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	27
Bảng 2.5: Cơ sở vật chất lưu trú của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.....	30
Bảng 2.6: So sánh đối thủ cạnh tranh của Grand Gold Đà Nẵng	32
Bảng 2.7: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Grand Gold Đà Nẵng.....	33
Bảng 2.8: Nhu cầu và kế hoạch đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.....	38
Bảng 2.9: Kế hoạch luân chuyển và chuyển nhân viên bộ phận nhà hàng	43
Bảng 2.10: Chương trình đào tạo và huấn luyện nhân viên bộ phận nhà hàng.....	44
Bảng 2.11: Ngân sách đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng	45
Bảng 3.1: Tiêu chuẩn năng lực phục vụ công tác xác định nhu cầu đào tạo tại bộ phận nhà hàng Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng	53
Bảng 3.2: Mẫu kế hoạch đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.....	55
Bảng 3.3: Bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng.....	60

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập và thực hiện khóa luận tốt nghiệp với đề tài: “Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại Grand Gold Đà Nẵng”, em đã nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ và động viên quý báu từ quý thầy cô, gia đình và bạn bè.

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban Giám hiệu cùng quý thầy cô Trường Đại Học Kiến Trúc Đà Nẵng đã tận tình giảng dạy, truyền đạt cho em những kiến thức quý báu trong suốt thời gian học tập tại trường. Những kiến thức và kinh nghiệm mà quý thầy cô trang bị là nền tảng quan trọng giúp em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Th.S Đỗ Thị Thủy - người đã tận tình hướng dẫn, góp ý và hỗ trợ em trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Sự chỉ bảo tận tâm của cô đã giúp em hoàn thiện đề tài một cách tốt nhất.

Em cũng xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo cùng toàn thể anh/chị nhân viên tại Grand Gold Đà Nẵng đã tạo điều kiện thuận lợi, nhiệt tình hỗ trợ và cung cấp những thông tin cần thiết để em có thể hoàn thành quá trình nghiên cứu và thực hiện khóa luận.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè đã luôn bên cạnh động viên, khích lệ và hỗ trợ em trong suốt thời gian học tập và hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thiện chuyên đề với tất cả sự nỗ lực của bản thân, nhưng do kiến thức và kinh nghiệm còn hạn chế nên bài làm khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến từ quý thầy cô để chuyên đề được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Đà Nẵng, ngày tháng năm

Sinh viên thực hiện

Nguyễn Văn Châu

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây, ngành du lịch Đà Nẵng phát triển mạnh mẽ, trở thành một trong những điểm đến hàng đầu của khu vực miền Trung. Theo thống kê của Sở Du lịch Đà Nẵng, chỉ riêng năm 2024, thành phố đã đón hơn 7,2 triệu lượt khách, trong đó khoảng 2,4 triệu lượt khách quốc tế, tăng gần 12% so với năm 2023. Sự tăng trưởng này kéo theo nhu cầu lưu trú, ăn uống và giải trí ngày càng cao, tạo áp lực không nhỏ lên các cơ sở khách sạn - nhà hàng trong việc duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng, tọa lạc trên tuyến đường ven biển Hoàng Sa - vị trí đắc địa của thành phố, được xếp hạng 4 sao với quy mô 110 phòng lưu trú, nhà hàng có sức chứa khoảng 260 khách. Hiện tại, bộ phận nhà hàng có khoảng 23 nhân viên (bao gồm quản lý, giám sát, nhân viên phục vụ và bếp). Đây là lực lượng trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng của khách.

Tuy nhiên, thực tế hoạt động cho thấy công tác đào tạo nhân viên tại bộ phận nhà hàng của Grand Gold còn nhiều bất cập:

- Chưa có kế hoạch đào tạo dài hạn: Các khóa học thường mang tính chất ngắn hạn, chỉ đáp ứng nhu cầu phát sinh, thiếu tính hệ thống.
- Phương pháp đào tạo đơn giản: Chủ yếu dựa vào kèm cặp, truyền đạt kinh nghiệm từ nhân viên cũ, chưa áp dụng nhiều phương pháp hiện đại như đào tạo trực tuyến, mô phỏng tình huống, hay workshop.
- Nội dung đào tạo còn hạn chế: Tập trung vào nghiệp vụ phục vụ cơ bản (set up bàn, order món, phục vụ thức ăn, thức uống) mà chưa chú trọng kỹ năng mềm (giao tiếp, xử lý phàn nàn), ngoại ngữ (tiếng Anh, tiếng Trung, tiếng Hàn) và kiến thức văn hóa ẩm thực quốc tế.
- Công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa hiệu quả: Chưa có tiêu chí đánh giá rõ ràng, dẫn đến khó đo lường hiệu quả sau đào tạo.

Những hạn chế này khiến chất lượng phục vụ chưa đồng đều, phong cách làm việc thiếu tính chuyên nghiệp so với các khách sạn - resort cùng phân khúc tại Đà Nẵng như Mường Thanh Luxury, Eden Ocean View hay Furama. Điều này đặt ra thách thức cho Grand Gold trong việc giữ chân khách hàng, đặc biệt là khách quốc tế, vốn ngày càng có yêu cầu cao về dịch vụ.

Do vậy, việc nghiên cứu đề tài ***“Hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng”*** là cần thiết, nhằm xây dựng được chiến lược đào tạo nhân lực hiệu quả, lâu dài và phù hợp với định hướng phát triển của khách sạn. Kết quả nghiên cứu không chỉ mang lại lợi ích trực tiếp cho Grand Gold, mà còn góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành khách sạn tại Đà Nẵng nói chung.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Đề tài tập trung hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn - nhà hàng. Nội dung bao gồm việc làm rõ các khái niệm, vai trò, đặc điểm của nguồn nhân lực, cũng như nội dung, quy trình và các phương pháp đào tạo phổ biến. Việc nghiên cứu cơ sở lý luận nhằm xây dựng nền tảng khoa học, tạo cơ sở để phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp một cách có hệ thống và chính xác.

Phân tích thực trạng đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.

Trên cơ sở lý luận đã được hệ thống hóa, đề tài tiến hành phân tích thực trạng công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng. Nội dung phân tích tập trung vào quy trình đào tạo, chương trình và nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, đội ngũ hướng dẫn cũng như hiệu quả đạt được sau đào tạo. Đề tài đánh giá những kết quả đạt được, đồng thời chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân còn tồn tại trong công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn

Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.

Dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn đã phân tích, đề tài đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng theo hướng khoa học, đồng bộ và phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Chính sách đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng trong khách sạn, bao gồm: mục tiêu đào tạo, nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, nguồn lực cho đào tạo và công tác đánh giá kết quả sau đào tạo.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Không gian: Tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng, địa chỉ Lô 1-A2.2 Hoàng Sa, Sơn Trà, Đà Nẵng.

Thời gian: Nghiên cứu tập trung giai đoạn 2022 - 2025, đồng thời có định hướng đến năm 2026.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Thu thập từ báo cáo nhân sự, báo cáo đào tạo, sổ tay nhân viên, kế hoạch đào tạo và báo cáo kinh doanh của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.

4.2. Phương pháp phân tích kết hợp đánh giá

Dữ liệu sau khi thu thập được tổng hợp và phân tích theo các nội dung liên quan đến công tác đào tạo như quy trình, nội dung và phương pháp đào tạo. Trên cơ sở đó, tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên mức độ phù hợp với công việc, khả năng nâng cao kỹ năng và ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ, nhằm làm rõ ưu điểm, hạn chế và đề xuất giải pháp phù hợp.

5. Kết cấu khóa luận

Ngoài phần mở đầu, kết luận và kiến nghị, các danh mục bảng biểu, hình ảnh và tài liệu tham khảo, thì đề tài gồm 3 chương chính, cụ thể:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về kinh doanh khách sạn, nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn.
- Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.
- Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện chính sách đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KINH DOANH KHÁCH SẠN, NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.1. Khái quát về kinh doanh khách sạn

1.1.1. Khái niệm

Cùng với sự phát triển của xã hội, hoạt động kinh doanh khách sạn đã không ngừng phát triển. Các khách sạn ngày nay không đơn thuần chỉ cung cấp dịch vụ lưu trú, ăn uống mà còn kinh doanh các dịch vụ bổ sung khác như giải trí, thể thao, y tế, vật lý trị liệu, chăm sóc sắc đẹp,... Nhìn chung, khách sạn không chỉ kinh doanh các dịch vụ và hàng hóa do khách sạn tự sản xuất ra mà còn kinh doanh một số dịch vụ, hàng hóa do các ngành khác sản xuất. Do vậy khách sạn còn thực hiện chức năng “đại lý” bán các sản phẩm của các ngành khác trong nền kinh tế.

Thông thường, khách sạn càng lớn thì số lượng dịch vụ cung cấp cho du khách càng đa dạng và phức tạp. Trong tác phẩm “Managing Hotels Effectively” của Nebel (1991: 9) đã viết: “Khách sạn thực tế cũng giống như một thành phố thu nhỏ” và “Phần lớn những nhu cầu phục vụ cho con người ở ngoài xã hội cũng xảy ra y như thể trong khách sạn”. Xét về lĩnh vực hoạt động, giáo trình này đã nhận định về kinh doanh khách sạn như sau: “Kinh doanh khách sạn có hàng loạt các hình thức kinh doanh khác nhau nhưng trong cùng một lĩnh vực mỗi dạng hình thức cần có những kiến thức cơ bản riêng của nó” (Nebel, 1991: 12)

Nhận định trên bao quát khá chung về kinh doanh khách sạn. Tuy nhiên, để thấy rõ hơn đặc thù của hoạt động này dựa trên chức năng kinh doanh của nó thì cần phải cụ thể hơn về khái niệm này. Thực tế hoạt động kinh doanh khách sạn chủ yếu dựa trên ba mảng hoạt động chính: Kinh doanh về lưu trú du lịch và những dịch vụ kèm theo, kinh doanh về ăn uống và các dịch vụ kèm theo, kinh doanh các dịch vụ bổ sung.

Trong đó, kinh doanh lưu trú và ăn uống là hai dịch vụ cơ bản nhất trong kinh doanh khách sạn, mặc dù xu hướng hiện nay của nhiều khách sạn là tỷ trọng doanh thu từ dịch vụ bổ sung ngày càng tăng trong tổng doanh thu của khách sạn. Ở hoạt động cơ bản thứ nhất, khách sạn cung cấp cho khách các dịch vụ về lưu trú và dịch vụ kèm theo có tính phi vật chất. Các dịch vụ được cung cấp trực tiếp cho khách chủ yếu thông qua cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn và hoạt động phục vụ của nhân viên. Ở hoạt động cơ bản thứ hai, thì bản chất của hoạt động này là thể hiện qua ba chức năng cơ bản: (i)

Chức năng sản xuất vật chất (sản xuất ra các món ăn phục vụ khách); (ii) Chức năng lưu thông (bán các sản phẩm do khách sạn sản xuất và các sản phẩm do các ngành khác sản xuất như công nghiệp thực phẩm, nông nghiệp v.v,...); (iii) Chức năng tổ chức việc tiêu thụ sản phẩm (tạo ra điều kiện cần thiết để khách tiêu thụ tại chỗ với tiện nghi tốt và khung cảnh thuận tiện) (Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương, 2004). Hoạt động này được phục vụ trực tiếp cho du khách trong các nhà hàng và cơ sở ăn uống khác tại khách sạn. Như vậy, ở cả hoạt động kinh doanh lưu trú và ăn uống đều là hoạt động kinh doanh có điều kiện, nghĩa là nó phải được phục vụ trong những điều kiện vật chất nhất định tương ứng với cấp hạng của khách sạn mà du khách chấp nhận bỏ tiền ra mua chúng.

Ở hoạt động thứ ba là kinh doanh dịch vụ bổ sung thì tùy vào từng dịch vụ, có dịch vụ khách sạn chỉ thực hiện chủ yếu là chức năng lưu thông như dịch vụ bán hàng lưu niệm. Có dịch vụ khách sạn tổ chức phục vụ và cung cấp trực tiếp cho du khách như một số dịch vụ vui chơi giải trí, vật lý trị liệu,... Tuy nhiên, dù là dịch vụ gì cũng phải được thực hiện trong những điều kiện và cơ sở vật chất và mức độ phục vụ nhất định, với mục tiêu đem lại lợi nhuận cho khách sạn.

Vậy, có thể định nghĩa về kinh doanh khách sạn như sau: “Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và dịch vụ bổ sung trong những điều kiện về cơ sở vật chất và mức độ phục vụ nhất định nhằm đáp ứng nhu cầu của du khách khi tiêu dùng các dịch vụ này”.

1.1.2. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn

Đã có nhiều giáo trình đề cập đến đặc điểm kinh doanh của khách sạn đứng trên khía cạnh tổ chức, đặc điểm hoạt động,... Xét trên khía cạnh tính chất hoạt động, giáo trình này tổng hợp một số đặc điểm của kinh doanh khách sạn như sau:

Kinh doanh khách sạn có tính chu kỳ: Kinh doanh khách sạn luôn có tính chu kỳ, điều này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như tính thời vụ, loại hình hay cấp hạng khách sạn và thị trường mà khách sạn nhắm đến,... Ví dụ như: Những khách sạn phục vụ khách công vụ, thương gia sẽ có tỷ lệ chiếm phòng cao vào các ngày trong tuần và vắng vào những ngày cuối tuần hay một khách sạn nghỉ mát ở vùng biển miền Trung sẽ đông khách vào mùa hè (mùa nắng) và ít khách vào mùa mưa,... Tính chất chu kỳ này ở một số khách sạn rất dễ nhận thấy, và nó luôn biểu thị đặc tính tuần hoàn (lặp đi lặp lại), nhưng ở nhiều trường hợp nó gây nên sự biến động lớn, tạo sự khó khăn trong hoạt động

khách sạn. Do đó, đòi hỏi người quản lý phải luôn luôn kiểm soát, điều chỉnh nhằm có biện pháp tăng cường lượng khách đến trong những dịp vắng khách.

Kinh doanh khách sạn mang tính liên tục: Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh dịch vụ phục vụ liên tục. Khách sạn mở cửa 24/24 trong ngày và phục vụ 365 ngày trong năm (8760 giờ). Không có gì ngạc nhiên khi những người công tác trong khách sạn mô tả công việc của họ là: “công việc suốt ngày” và “đó là thế giới thu nhỏ không bao giờ đóng cửa” (Nebel, 1991: 11). Chính sự phục vụ liên tục này, đòi hỏi khách sạn phải luôn duy trì sự phục vụ cao độ và quản lý chất lượng tốt nhằm đáp ứng nhu cầu của du khách.

Kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng vốn đầu tư lớn: Mục đích của việc xây dựng khách sạn du lịch nhằm thỏa mãn các nhu cầu đa dạng, phong phú của khách du lịch trong thời gian họ lưu lại. Do đó, khách sạn du lịch phải xây dựng khang trang, đẹp đẽ, được trang bị những tiện nghi cần thiết để phục vụ khách du lịch, chính vì vậy mà vốn xây dựng cơ bản lớn. Hơn nữa do tính chất thời vụ của hoạt động du lịch, mặc dù phải đầu tư một số tiền lớn cho việc xây dựng khách sạn nhưng nó chỉ kinh doanh có hiệu quả vài tháng trong năm. Ngoài ra chi phí cho việc bảo trì, bảo dưỡng khách sạn chiếm tỷ lệ khá cao trong giá thành của dịch vụ và hàng hóa, vì vậy các nhà quản lý khách sạn đang cố gắng tìm nhiều giải pháp để khắc phục nhược điểm trên.

Kinh doanh khách sạn đòi hỏi sử dụng nhiều nhân công: Nhiều khâu trong kinh doanh khách sạn phải sử dụng nhiều lao động “sống” (trực tiếp phục vụ khách), ở các khâu này rất khó áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật như cơ giới hóa, tự động hóa,... Đây là nguyên nhân dẫn đến việc tăng chi phí tiền lương trong khách sạn do vậy đòi hỏi công tác tổ chức lao động ở từng công đoạn trong dây chuyền sản xuất, phục vụ phải hợp lý để nâng cao năng suất lao động và đảm bảo chất lượng phục vụ.

Kinh doanh khách sạn có xu hướng chọn lọc đối tượng khách: Tùy thuộc vào cấp hạng, tính chất, vị trí và chiến lược kinh doanh,... mà mỗi khách sạn ngay từ khi xây dựng và hoạt động đều nhắm đến một và một vài phân khúc khách hàng nhất định và họ tập trung khai thác đối tượng đó. Ví dụ như: Có những khách sạn chuyên phục vụ khách công vụ, có những khách sạn chuyên khai thác khách du lịch theo đoàn,... Sẽ là điều “không tưởng” nếu chúng ta cho rằng trong một tòa nhà của khách sạn có thể phục vụ hết mọi đối tượng khách từ khách bình dân đến du khách hạng sang. Điều này giải thích một phần vì sao các tập đoàn khách sạn như Marriott, Accor,... phải thành lập các hệ

thông khác nhau để hướng tới các đối tượng khách khác nhau (xem marketing tier). Việc chọn lọc đối tượng khách của khách sạn thường thông qua cơ chế giá, điều kiện cơ sở vật chất, trang bị và dịch vụ của khách sạn phù hợp nhất cho đối tượng khách này, đồng thời thông qua cách thức tiếp cận nguồn khách như quan hệ với các lễ hành chuyên cung cấp đối tượng phù hợp, các chương trình tiếp thị, quảng cáo v.v,...

Hoạt động của các bộ phận nghiệp vụ có tính độc lập tương đối trong một quy trình phục vụ của khách sạn: Do tính chất nghiệp vụ của các bộ phận nghiệp vụ như buồng, bàn, lễ tân,... có tính đặc thù riêng nên hoạt động của các bộ phận nghiệp vụ có tính độc lập tương đối. Điều này cho phép thực hiện các hình thức khoán và hạch toán ở từng khâu nghiệp vụ đồng thời cũng phải có sự điều chỉnh, phối hợp hoạt động của từng bộ phận và mỗi thành viên lao động của khách sạn thật chặt chẽ.

Kinh doanh khách sạn có tính trực tiếp và tổng hợp cao: Tính trực tiếp trong kinh doanh khách sạn do ảnh hưởng bởi đặc thù của sản phẩm khách sạn là không thể lưu kho và quá trình sản xuất đồng thời với quá trình tiêu dùng sản phẩm. Vì vậy, quá trình khách đến tiêu dùng sản phẩm của khách sạn cũng chính là quá trình tiêu thụ sản phẩm của khách sạn. Ngoài ra, để cung cấp một sản phẩm hoàn chỉnh đến du khách trong một khách sạn bao gồm sự tham gia của rất nhiều bộ phận với rất nhiều công đoạn. Ngay trong một công đoạn cũng đã có nhiều khâu phục vụ. Do đó, nó đòi hỏi tính tổng hợp rất cao để có thể đáp ứng nhu cầu của khách.

Kinh doanh khách sạn phục vụ đa dạng đối tượng khách: Mặc dù có xu hướng chọn lọc đối tượng khách. Tuy nhiên, đối tượng phục vụ của khách sạn là khách du lịch với những dân tộc, cơ cấu xã hội (giới tính, tuổi tác, vị trí xã hội,...) nhận thức, sở thích, phong tục tập quán, lối sống khác nhau. Do vậy, khách sạn đòi hỏi phải nghiên cứu, nắm bắt được yêu cầu của khách để thỏa mãn các nhu cầu của họ. Không coi trọng vấn đề này sẽ dẫn đến việc sử dụng lãng phí cơ sở vật chất, nguyên liệu hàng hóa, giảm sút chất lượng phục vụ, mất khách đồng thời hạn chế hiệu quả kinh doanh.

1.2. Khái quát về nguồn nhân lực

1.2.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn nhân lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển,

có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ.

Trong khách sạn, nguồn nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng vì chất lượng dịch vụ phụ thuộc nhiều vào sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng. Nhân viên không chỉ thực hiện công việc chuyên môn mà còn thể hiện phong cách phục vụ và hình ảnh thương hiệu của khách sạn.

Đối với bộ phận nhà hàng, nguồn nhân lực bao gồm quản lý, giám sát, nhân viên phục vụ, bar, thu ngân và các vị trí hỗ trợ khác. Đây là nhóm lao động tiếp xúc trực tiếp với khách nên cần được chú trọng nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp, thái độ phục vụ và khả năng phối hợp trong công việc.

1.2.2. Vai trò của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong mọi hoạt động của tổ chức, quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Mọi mục tiêu, kế hoạch và chiến lược đều phải được thực hiện thông qua con người. Việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực giúp nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả hoạt động và tạo lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

1.2.3. Ý nghĩa của nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực giúp nhà quản trị tuyển dụng đúng người, bố trí công việc hợp lý và phát huy tối đa năng lực của nhân viên. Đồng thời, nó tạo động lực làm việc, tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Ngoài ra, còn mang ý nghĩa xã hội khi bảo vệ quyền lợi người lao động, nâng cao giá trị con người và xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa người lao động với doanh nghiệp, hướng đến sự phát triển bền vững.

1.3. Khái quát và đào tạo nguồn nhân lực

1.3.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực

Các khái niệm giáo dục, đào tạo và phát triển đều đề cập đến quá trình giúp con người tiếp thu kiến thức, kỹ năng mới, thay đổi nhận thức, hành vi và nâng cao khả năng làm việc. Nói cách khác, các hoạt động này nhằm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào và thái độ của họ đối với công việc cũng như các mối quan hệ trong tổ chức. Tuy nhiên, trên thực tế vẫn có nhiều quan điểm khác nhau về sự giống và khác nhau giữa ba khái niệm này.

Theo Cherrington, giáo dục mang tính tổng quát, cung cấp kiến thức nền có thể áp dụng trong nhiều lĩnh vực; đào tạo tập trung vào kiến thức và kỹ năng cụ thể để thực hiện công việc; còn phát triển hướng đến nâng cao năng lực trí tuệ và cảm xúc để làm việc hiệu quả hơn.

Carrel và cộng sự chia đào tạo thành hai loại: đào tạo chung (giúp nhân viên có kỹ năng sử dụng rộng rãi như đọc, viết, tính toán) và đào tạo chuyên (cung cấp kỹ năng, kiến thức phục vụ trực tiếp cho công việc cụ thể). Đồng thời, họ phân biệt đào tạo và phát triển: đào tạo chủ yếu dành cho nhân viên nhằm nâng cao kỹ năng thực hiện công việc trước mắt; còn phát triển quản trị hướng đến nâng cao năng lực cho nhà quản lý, bao gồm kỹ năng ra quyết định, giao tiếp, tổ chức và lãnh đạo, với mục tiêu lâu dài và phạm vi rộng hơn.

Ngược lại, Wayne cho rằng sự phân biệt cứng nhắc giữa đào tạo và phát triển là không cần thiết. Trong bối cảnh hiện đại, khi trình độ lao động tăng và công nghệ phát triển, ranh giới giữa lao động trí óc và tay chân ngày càng thu hẹp. Do đó, đào tạo và phát triển có thể được sử dụng thay thế cho nhau, đều là các chương trình nhằm cải thiện hiệu quả công việc ở cá nhân, nhóm và tổ chức, thông qua những thay đổi về kiến thức, kỹ năng và hành vi.

1.3.2. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực

1.3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, Các nhà lãnh đạo nên lưu ý là các nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc cho nhân viên trong các tổ chức, doanh nghiệp. hiệu quả làm việc thấp rất đa dạng: năng lực của nhân viên kém; nhân viên không biết các yêu cầu, tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện không có hệ thống kích thích nhân viên; cách thức tổ chức kém; công việc; v.v,... Nhu cầu đào tạo thường được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần: phân tích doanh nghiệp; phân tích tác nghiệp; phân tích nhân viên

- Phân tích doanh nghiệp

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỷ lệ chuyển chuyển, kỷ luật

lao động, tai nạn, v.v,... sẽ giúp cho nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo. Mặc dầu các chỉ số này chịu tác động của rất nhiều yếu tố, nhưng doanh nghiệp cần đánh giá được khả năng ảnh hưởng do nhân viên không được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu doanh nghiệp áp dụng hình thức đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách tuyển từ bên ngoài, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường động và các biện pháp để có thể tuyển được nhân viên với các phẩm chất mong đợi

Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo quan điểm, tình cảm, niềm tin của các thành viên trong doanh không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức

- Phân tích tác nghiệp

Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải là định hướng công việc. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu với nhân viên

- Phân tích nhân viên

Loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên. Ngoài ra, các số liệu về nhu cầu đào tạo có thể thu thập thông qua: Thảo luận với các vị lãnh đạo và các nhóm nhân viên thực hiện công việc;

quan sát tình hình thực tế thực hiện công việc; thực hiện trắc nghiệm và bảng câu hỏi điều tra nhằm tìm hiểu kiến thức và hiểu biết của nhân viên về công việc; phân tích kết quả đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc.

1.3.2.2. Mục tiêu đào tạo

Bước tiếp theo trong tiến trình đào tạo là chuyển hóa những nhu cầu tồn tại ở trên thành các mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường được. Mục tiêu nên được hiểu là những ước muốn cần đạt được và điều kiện để nó xảy ra. Các mục tiêu này sẽ là kim chỉ nam định hướng cho các nỗ lực đào tạo và là căn cứ để đánh giá kết quả sau khi hoàn thành chương trình đào tạo.

Những mục tiêu đặt ra cho việc đào tạo sẽ được giao cho người chịu trách nhiệm đào tạo để họ có căn cứ xây dựng chương trình đào tạo đồng thời là căn cứ cụ thể để đánh giá sự thành công của khóa đào tạo. Nếu mục tiêu không đạt được, những trục trặc hay thất bại sẽ được phản hồi về cho phòng nhân sự và cho cả các thành viên tham gia. Thông thường một chương trình đào tạo và phát triển nhân viên thường hướng đến việc thực hiện ba nhóm mục tiêu tổng quát sau:

Mục tiêu giáo dục: nhằm cải tiến, nâng cao, nhận thức, thái độ, hoặc sự thành thực, khéo léo của một cá nhân lên một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó và vượt ra ngoài phạm vi công việc hiện hành.

Mục tiêu đào tạo: nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành hay các công việc liên quan.

Mục tiêu phát triển: nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với sự đổi mới và phát triển của tổ chức dưới tác động của những thay đổi nhanh chóng diễn ra trong môi trường kinh doanh.

Khi xác lập các mục tiêu cụ thể cho một chương trình đào tạo, người xây dựng chương trình cần phải trả lời được các câu hỏi sau đây:

- Nhân viên sẽ tiếp thu được kiến thức và kỹ năng gì?
- Nhân viên sẽ cải thiện được kiến thức, kỹ năng ở mức độ nào?
- Công việc của nhân viên sẽ được cải tiến ra sao?
- Chất lượng nhân viên và hiệu quả chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ được cải thiện như thế nào?

1.3.2.3. Kế hoạch đào tạo

a. Phương pháp đào tạo hiệu quả

Phương pháp đào tạo là cách thức truyền tải nội dung đào tạo đến người học nhằm đạt được mục tiêu đào tạo.

- Phương pháp đào tạo có thể phân loại theo:
 - + Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc.
 - + Phương pháp đào tạo ngoài nơi làm việc.
- Các phương pháp đào tạo phổ biến tại nơi làm việc:

Đào tạo trong công việc: là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được những 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 người lao động lành nghề. Trong đó bao gồm những phương pháp sau:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết nhân viên sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quản lý đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và hướng dẫn tỉ mỉ, từng bước về cách quan sát, trao đổi học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy. Trong quá trình học, người học cũng như người dạy đều phải có sự nỗ lực cao, người dạy phải có tay nghề vững chắc, tạo sự tin tưởng về tay nghề của mình đối với học viên, ngoài ra còn phải biết lắng nghe những thắc mắc của người học. Như vậy, phương pháp này phải có sự kết hợp cả người dạy và người học mới đào tạo ra được học viên có trình độ như mong muốn.

Đào tạo theo kiểu học nghề

Đây thực chất là phương pháp kèm cặp công nhân lành nghề với người học. Phương pháp này rất phổ biến ở Việt Nam. Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Kèm cặp và chỉ bảo

Phương pháp này thường giúp cán bộ 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 tương lai thông

qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có 3 cách kèm cặp: Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp, Kèm cặp bởi một cố vấn và Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm cao hơn.

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai.

Có thể luân chuyển và thuyên chuyển công việc theo 3 cách: Chuyển đổi đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn giữ chức năng và quyền hạn như cũ; Người quản lý được nhận cương vị khác ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ. Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi một nghề chuyên môn. Đào tạo trong công việc: là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được những 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 người lao động lành nghề. Trong đó bao gồm những phương pháp sau:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết nhân viên sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quản lý đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và hướng dẫn tỉ mỉ, từng bước về cách quan sát, trao đổi học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy. Trong quá trình học, người học cũng như người dạy đều phải có sự nỗ lực cao, người dạy phải có tay nghề vững chắc, tạo sự tin tưởng về tay nghề của mình đối với học viên, ngoài ra còn phải biết lắng nghe những thắc mắc của người học. Như vậy, phương pháp này phải có sự kết hợp cả người dạy và người học mới đào tạo ra được học viên có trình độ như mong muốn.

Đào tạo theo kiểu học nghề

Đây thực chất là phương pháp kèm cặp công nhân lành nghề với người học. Phương pháp này rất phổ biến ở Việt Nam. Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các

công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Kèm cặp và chỉ bảo

Phương pháp này thường giúp cán bộ 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 tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có 3 cách kèm cặp: Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp, Kèm cặp bởi một cố vấn và Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm cao hơn.

Luân chuyển và chuyển công việc

Luân chuyển và chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai.

Có thể luân chuyển và chuyển công việc theo 3 cách: Chuyển đổi đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn giữ chức năng và quyền hạn như cũ; Người quản lý được nhận cương vị khác ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ. Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi một nghề chuyên môn.

- Các phương pháp đào tạo ngoài công việc:

Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đây là hình thức đào tạo rất phổ biến ở các doanh nghiệp hiện nay. Theo hình thức này thì các học viên được học tại môi trường mới tách biệt hẳn với môi trường làm việc, có các trang thiết bị giảng dạy và học tập phù hợp, đồng thời lại có thể đến nơi làm việc để thực hành thực tế nếu cần thiết vì lớp đào tạo cạnh doanh nghiệp hoặc thực tập tại xưởng thực tập tại xưởng thực tập của doanh nghiệp. Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm có 2 phần: Lý thuyết và thực hành.

Lý thuyết sẽ do các kỹ sư và cán bộ kỹ thuật phụ trách và được đào tạo tập trung.

Thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hay thợ lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này tuy hơi tốn kém nhưng học viên được đào tạo một cách bài bản hơn, kiến thức tổng hợp, hệ thống lại thực hành sát thực tế, nên mang lại hiệu quả quá cao.

Cử người đi học tại các trường chính quy

Các trường dạy nghề hoặc trường đào tạo cán bộ quản lý chính quy là các cơ sở đào tạo đã được trang bị đầy đủ các trang thiết bị học tập và giảng dạy cho các học viên cùng với chương trình đào tạo hệ thống, chuyên nghiệp, giáo viên có kỹ năng truyền tải và có kỹ năng nghề cần đào tạo.

Hội nghị, hội thảo

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

Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự giúp đỡ của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện tại ngày nay mà nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn ở 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

Đây là phương thức đào tạo giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua các 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 và VCD, internet. Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian này càng đa dạng.

Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này bao gồm có 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 lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là các đào tạo hiện đại ngày nay nhằm cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, bản ghi nhớ, tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

b. Thiết kế chương trình đào tạo

Nội dung: Xác định thời gian, địa điểm, lên lịch trình đào tạo, các hoạt động học tập, các loại giáo trình, tài liệu được sử dụng cho đào tạo,...

Xác định thời gian đào tạo: Xác định thời lượng toàn khóa (ngắn hạn hay dài hạn); phân bổ thời gian hợp lý giữa lý thuyết và thực hành; lựa chọn thời điểm phù hợp (tránh giờ cao điểm công việc); thời gian hợp lý giúp nhân viên dễ tiếp thu và không ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.

Xác định địa điểm đào tạo: Đào tạo nội bộ tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài (trung tâm đào tạo, khách sạn, trường học,...); đào tạo trực tiếp hoặc trực tuyến; việc lựa chọn địa điểm ảnh hưởng đến chi phí, sự tiện lợi và hiệu quả học tập.

Lập lịch trình đào tạo: Xây dựng kế hoạch chi tiết theo ngày, buổi, nội dung từng phần; phân công giảng viên, thời gian giảng dạy cụ thể; lịch trình rõ ràng giúp chương trình diễn ra khoa học, tránh chồng chéo và gián đoạn.

Thiết kế các hoạt động học tập: Kết hợp nhiều phương pháp: giảng dạy lý thuyết, thảo luận nhóm, thực hành, mô phỏng, tình huống thực tế; tăng tính tương tác để nâng cao khả năng tiếp thu; hoạt động đa dạng giúp người học chủ động và ghi nhớ tốt hơn.

Lựa chọn giáo trình và tài liệu đào tạo: Sử dụng giáo trình phù hợp với mục tiêu và đối tượng đào tạo; tài liệu cần cập nhật, dễ hiểu, có tính thực tiễn cao.

c. Hoạch định ngân sách cho đào tạo

Ngân sách đào tạo bao gồm toàn bộ chi phí để thực hiện đào tạo, chẳng hạn như tiền lương trả cho chuyên viên đào tạo, chi phí trang thiết bị dụng cụ dùng cho giảng dạy, kể cả tiền lương phải trả cho nhân viên trong thời gian được cử đi đào tạo,...

- Các khoản chi phí cấu thành ngân sách đào tạo

Chi phí nhân sự đào tạo: Đây là khoản chi quan trọng, bao gồm: tiền lương, thù lao cho giảng viên nội bộ hoặc thuê chuyên gia bên ngoài; chi phí cho đội ngũ tổ chức đào tạo (nhân viên nhân sự, điều phối chương trình). Khoản này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo.

Chi phí cơ sở vật chất và trang thiết bị bao gồm: Phòng học, hội trường, thiết bị trình chiếu, máy tính, phần mềm; tài liệu học tập, giáo trình, dụng cụ thực hành. Nếu đầu tư tốt sẽ giúp nâng cao hiệu quả tiếp thu của học viên.

Chi phí trả cho người học trong thời gian đào tạo: Tiền lương, phụ cấp cho nhân viên trong thời gian tham gia đào tạo; chi phí cơ hội do nhân viên tạm thời không tham gia sản xuất, kinh doanh. Đây là chi phí gián tiếp nhưng thường chiếm tỷ trọng lớn.

Các chi phí hỗ trợ khác: Chi phí đi lại, ăn ở (nếu đào tạo ngoài doanh nghiệp); chi phí tổ chức (in ấn, hậu cần, nước uống,...). Chi phí đánh giá sau đào tạo.

- Ý nghĩa của việc hoạch định ngân sách đào tạo

Đảm bảo tính khả thi của chương trình đào tạo: giúp doanh nghiệp chủ động nguồn lực tài chính.

Kiểm soát chi phí hiệu quả: tránh lãng phí, sử dụng ngân sách hợp lý.

Nâng cao hiệu quả đầu tư: so sánh chi phí bỏ ra với lợi ích thu được.

Hỗ trợ ra quyết định quản lý: lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp (nội bộ hay thuê ngoài).

- Các yếu tố ảnh hưởng đến ngân sách đào tạo

Quy mô doanh nghiệp và số lượng nhân viên cần đào tạo; mục tiêu và nội dung chương trình đào tạo (cơ bản hay chuyên sâu); hình thức đào tạo (trực tiếp, trực tuyến, nội bộ hay thuê ngoài); trình độ hiện tại của nhân viên; điều kiện tài chính của doanh nghiệp

Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp chưa chú trọng đúng mức đến ngân sách đào tạo hoặc cắt giảm khi gặp khó khăn tài chính. Tuy nhiên, đây là khoản đầu tư mang tính dài hạn, giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, việc hoạch định ngân sách đào tạo cần được thực hiện một cách khoa học, gắn liền với chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

1.3.2.4. Thực hiện chương trình đào tạo

Giai đoạn thực hiện chương trình đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển hóa kế hoạch đào tạo thành kết quả thực tế. Đây là bước quyết định mức độ hiệu quả của toàn bộ quá trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp/khách sạn. Nội dung của giai đoạn này bao gồm các hoạt động chính sau:

Thứ nhất, tổ chức triển khai đào tạo theo kế hoạch đã định.

Ở bước này, doanh nghiệp tiến hành thực hiện các nội dung đào tạo đã được xây dựng trước đó, bao gồm việc bố trí giảng viên, chuẩn bị tài liệu, cơ sở vật chất, cũng như sắp xếp thời gian và địa điểm phù hợp. Việc triển khai cần đảm bảo đúng tiến độ, đúng đối tượng và đúng mục tiêu đào tạo. Đồng thời, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa

các bộ phận liên quan (nhân sự, quản lý trực tiếp, đào tạo,...) nhằm đảm bảo chương trình diễn ra suôn sẻ.

Thứ hai, theo dõi tiến độ thực hiện và xử lý các vấn đề phát sinh.

Trong quá trình đào tạo, việc giám sát tiến độ là rất cần thiết để đảm bảo chương trình diễn ra đúng kế hoạch. Nhà quản lý cần thường xuyên kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành từng nội dung, đồng thời nhanh chóng phát hiện và xử lý các vấn đề phát sinh như: thiếu hụt nguồn lực, nội dung chưa phù hợp, hoặc sự tham gia chưa tích cực của học viên. Việc điều chỉnh kịp thời sẽ giúp hạn chế rủi ro và nâng cao hiệu quả đào tạo.

Thứ ba, theo dõi phản ứng của học viên và điều chỉnh khi cần thiết.

Phản hồi của học viên là một trong những yếu tố quan trọng để đánh giá chất lượng chương trình đào tạo. Doanh nghiệp cần thu thập ý kiến của học viên thông qua các hình thức như khảo sát, phỏng vấn hoặc quan sát trực tiếp. Dựa trên những phản hồi này, nhà quản lý có thể điều chỉnh nội dung, phương pháp giảng dạy hoặc cách thức tổ chức để phù hợp hơn với nhu cầu thực tế. Điều này góp phần nâng cao tính linh hoạt và hiệu quả của chương trình đào tạo.

1.3.2.5. Đánh giá kết quả

Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn Nhận thức: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo?
- Giai đoạn Vận dụng: Học viên áp dụng các kiến thức kỹ năng đã học hỏi được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào?

Đánh giá kết quả học tập trong giai đoạn nhận thức là không khó, nhưng để đánh giá hiệu quả của toàn khóa học lại là vấn đề phức tạp và đòi hỏi thời gian. Trong thực tế, có học viên đã lĩnh hội rất tốt các kiến thức, kỹ năng mới trong khóa học, hoàn thành xuất sắc chương trình đào tạo, nhưng không thể áp dụng những gì đã được học vào việc thực hiện công việc. Để tránh các lãng phí trong đào tạo, sau một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, cần thiết có sự đánh giá về kết quả đào tạo (nhận thức), xem xét lại mức độ thỏa mãn các mục tiêu của đào tạo và đưa ra những điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả cho các chương trình đào tạo sau. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá kết quả đào tạo là: Những mục tiêu đào tạo nào đạt được hoặc không đạt được; phản ứng của nhân viên về chương trình và nội dung đào tạo như thế nào; nhân viên đã tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng gì; nhân viên áp dụng kiến thức và kỹ

năng vào công việc thực tế như thế nào; doanh nghiệp du lịch nhận được những kết quả gì từ đào tạo; các doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc phối hợp nhiều cách đánh giá hiệu quả đào tạo sau đây:

a. Phân tích thực nghiệm

Chọn hai nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước khi áp dụng các chương trình đào tạo. Chọn một nhóm được tham gia đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Sau thời gian đào tạo, ghi lại kết quả thực hiện về cả số lượng và chất lượng công việc giữa hai nhóm: nhóm đã được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Phân tích, so sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo

b. Đánh giá những thay đổi của học viên

Đánh giá những thay đổi của học viên (nhân viên được đào tạo theo các tiêu thức: phản ứng, học thuộc, hành vi và mục tiêu như sau:

- Phản ứng: trước hết cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình không? Nội dung chương trình có phù hợp với công việc thực tế của họ không? Có xứng đáng với những chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và cá nhân họ hay không?

- Học thuộc: các nhân viên tham dự khóa học nên được kiểm tra để xác định liệu họ đã nắm vững các nguyên tắc, kiến thức, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khóa đào tạo chưa.

- Hành vi thay đổi: nghiên cứu hành vi của nhân viên có thay đổi gì do kết quả tham dự khóa học mang lại

- Mục tiêu: cuối cùng và là vấn đề quan trọng nhất, học viên có đạt được các mục tiêu của đào tạo không. Cho dù học viên có ưa thích khóa học và nắm vững các vấn đề về lý thuyết, kỹ năng theo yêu cầu, có thay đổi hành vi trong thực hiện công việc, nhưng nếu cuối cùng học viên vẫn không đạt được mục tiêu của đào tạo, năng suất, chất lượng công việc tại nơi làm việc không tăng thì đào tạo vẫn không đạt được hiệu quả

c. Đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo

Đào tạo cũng là một hình thức đầu tư, giống như khi đầu tư vào việc cải tiến, nâng cao trình độ trang bị kỹ thuật và mở rộng quy mô kinh doanh, doanh nghiệp cần tính toán đến hiệu quả của việc đầu tư. Do đó, khi thực hiện các chương trình đào tạo,

các doanh nghiệp nên có dự tính đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng thông qua việc so sánh, phân tích tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại.

Chi phí vật chất trong đào tạo bao gồm các khoản:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất, kỹ thuật cơ bản như xây dựng trường, cơ trang bị kỹ thuật, máy móc dụng cụ, nguyên vật liệu, tài liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.

- Chi phí cho đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ giảng viên.

- Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đào tạo (nếu có)

- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khóa đào tạo, thực hiện được các công việc thường ngày của họ

- Lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại được xác định bằng khoảng chênh lệch giữa lợi ích hàng năm do nhân viên mang lại cho doanh nghiệp lúc trước và sau đào tạo, bao gồm:

- Lợi ích tăng thêm hàng năm do nhân viên mang lại cho doanh nghiệp sau đào tạo.

- Những tiết kiệm do giảm thiểu được những sai sót hoặc lỗi lầm mà nhân viên gây ra so với khi chưa được đào tạo

Tuy nhiên trong thực tế các doanh nghiệp thường rất dễ xác định các khoản chi phí cho đào tạo nhưng lại không xác định được hoặc rất khó xác định được các lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại, nhất là đối với các khóa đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. đây cũng chính là một trong những lý do khiến một số doanh nghiệp ngại đầu tư vào lĩnh vực đào tạo cho nhân viên.

1.4. Những yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại khách sạn

1.4.1. Yếu tố bên ngoài

Môi trường kinh tế: Sự phát triển của nền kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh khách sạn, từ đó tác động đến công tác đào tạo nhân lực. Khi kinh tế tăng trưởng, nhu cầu du lịch và lưu trú tăng cao, khách sạn có xu hướng mở rộng quy mô và đầu tư nhiều hơn cho đào tạo. Ngược lại, trong giai đoạn suy thoái, doanh nghiệp thường cắt giảm chi phí, trong đó có ngân sách đào tạo.

Sự phát triển của ngành du lịch: Ngành du lịch phát triển mạnh sẽ kéo theo yêu cầu cao hơn về chất lượng dịch vụ khách sạn. Điều này buộc các khách sạn phải chú

trọng đào tạo nhân viên để đáp ứng tiêu chuẩn phục vụ ngày càng chuyên nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh giữa các điểm đến du lịch.

Khoa học - công nghệ: Sự phát triển của công nghệ (phần mềm quản lý khách sạn, hệ thống đặt phòng trực tuyến, AI,...) làm thay đổi cách thức vận hành và phục vụ khách hàng. Do đó, công tác đào tạo phải cập nhật liên tục để giúp nhân viên sử dụng thành thạo các công cụ mới.

Thị trường lao động: Nguồn cung lao động trong ngành khách sạn ảnh hưởng lớn đến hoạt động đào tạo. Nếu nguồn lao động có trình độ cao, khách sạn có thể giảm chi phí đào tạo cơ bản. Ngược lại, nếu lao động chưa qua đào tạo, doanh nghiệp phải đầu tư nhiều hơn cho đào tạo từ đầu.

Chính sách của Nhà nước: Các quy định về lao động, giáo dục nghề nghiệp, tiêu chuẩn nghề du lịch,... ảnh hưởng trực tiếp đến nội dung và hình thức đào tạo. Ví dụ: các quy định về chứng chỉ nghề, an toàn lao động hoặc tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn đều yêu cầu nhân viên phải được đào tạo phù hợp.

Đối thủ cạnh tranh: Sự cạnh tranh giữa các khách sạn buộc doanh nghiệp phải nâng cao chất lượng dịch vụ để thu hút khách hàng. Điều này dẫn đến việc đầu tư mạnh hơn vào đào tạo nhân lực nhằm tạo lợi thế cạnh tranh.

1.4.2. Yếu tố bên trong

Chiến lược và mục tiêu của khách sạn: Chiến lược phát triển của khách sạn (mở rộng quy mô, nâng hạng sao, phát triển thị trường quốc tế,...) sẽ quyết định định hướng đào tạo.

Nguồn lực tài chính: Ngân sách đào tạo là yếu tố quan trọng quyết định quy mô và chất lượng đào tạo. Khách sạn có tiềm lực tài chính mạnh sẽ dễ dàng tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu, mời chuyên gia hoặc áp dụng công nghệ hiện đại.

Trình độ và chất lượng nhân viên: Trình độ đầu vào của nhân viên ảnh hưởng đến nội dung và phương pháp đào tạo. Nếu nhân viên đã có nền tảng tốt, đào tạo có thể tập trung vào nâng cao. Ngược lại, cần đào tạo cơ bản nếu nhân viên thiếu kỹ năng.

Đội ngũ quản lý và người đào tạo: Năng lực của đội ngũ quản lý và người trực tiếp đào tạo quyết định hiệu quả của quá trình đào tạo. Nếu người hướng dẫn có chuyên môn cao và kỹ năng sư phạm tốt, nhân viên sẽ tiếp thu hiệu quả hơn.

Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến thái độ học tập của nhân viên. Một môi trường khuyến khích học hỏi, sáng tạo và chia sẻ kinh nghiệm sẽ thúc đẩy hiệu quả đào tạo.

Cơ sở vật chất và trang thiết bị: Trang thiết bị, phòng đào tạo, công cụ hỗ trợ (máy tính, phần mềm, mô hình thực hành,...) đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo, đặc biệt đối với các phương pháp đào tạo hiện đại.

Chính sách nhân sự: Các chính sách như đãi ngộ, thăng tiến, khen thưởng có ảnh hưởng đến động lực học tập của nhân viên. Nếu nhân viên thấy rõ cơ hội phát triển sau đào tạo, họ sẽ tích cực tham gia hơn.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực trong khách sạn chịu tác động bởi nhiều yếu tố cả bên ngoài và bên trong doanh nghiệp. Trong đó, các yếu tố bên ngoài tạo ra cơ hội và thách thức, còn các yếu tố bên trong quyết định trực tiếp đến hiệu quả đào tạo. Vì vậy, khách sạn cần phân tích đầy đủ các yếu tố này để xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng lực cạnh tranh.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN NHÀ HÀNG TẠI KHÁCH SẠN GRAND GOLD ĐÀ NẴNG

2.1. Tổng quan về khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

Grand Gold Hotel là khách sạn 4 sao tọa lạc tại bãi biển Mân Thái, Đà Nẵng, nổi bật với kiến trúc hiện đại, sang trọng và tầm nhìn đẹp ra biển và bán đảo Sơn Trà. Khách sạn cung cấp 110 phòng nghỉ tiện nghi, hồ bơi ngoài trời, gym, spa, nhà hàng quốc tế và Á, cùng nhiều tiện ích khác. Vị trí thuận lợi giúp du khách dễ dàng tiếp cận Bãi biển Mỹ Khê, Cầu Rồng và các điểm du lịch khác.

(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)



Hình 2.1: Hình ảnh về khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

2.1.1. Giới thiệu chung về Grand Gold Đà Nẵng

Tên đơn vị: Khách sạn Grand Gold.

Địa chỉ: Lô 1-A2.2, đường Hoàng Sa, phường Thọ Quang, quận Sơn Trà, TP. Đà Nẵng, Việt Nam.

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng được xây dựng và đưa vào hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu nghỉ dưỡng ngày càng cao của du khách trong và ngoài nước đến với Đà Nẵng - thành phố du lịch biển nổi tiếng.

Trải qua quá trình phát triển, khách sạn đã dần khẳng định vị thế trong phân khúc khách sạn 4 sao với cơ sở vật chất hiện đại, dịch vụ đa dạng và phong cách phục vụ chuyên nghiệp.

Grand Gold Đà Nẵng hiện nay có quy mô 110 phòng nghỉ đạt chuẩn quốc tế, cùng hệ thống nhà hàng, hồ bơi, spa, gym và nhiều dịch vụ bổ sung, trở thành điểm lưu trú đáng tin cậy của du khách khi đến Đà Nẵng.

2.1.3. Sự mệnh

Mang đến cho khách hàng những trải nghiệm nghỉ dưỡng thoải mái, an toàn và đẳng cấp.

Góp phần quảng bá hình ảnh thành phố Đà Nẵng - điểm đến du lịch biển hàng đầu Việt Nam.

Đặt khách hàng làm trung tâm, luôn hướng đến sự hài lòng và niềm tin của du khách.

2.1.4. Tầm nhìn

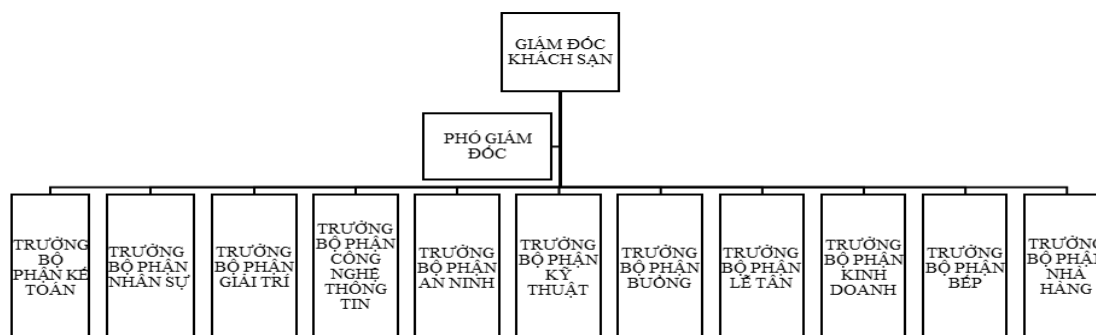
Trở thành một trong những khách sạn ven biển được ưa chuộng nhất tại Đà Nẵng, tạo dấu ấn riêng về chất lượng dịch vụ và sự thân thiện.

Không ngừng nâng cao chất lượng, đa dạng hóa dịch vụ, hướng đến phát triển bền vững và hội nhập quốc tế.

Xây dựng Grand Gold thành thương hiệu khách sạn 4 sao uy tín, góp phần nâng tầm ngành du lịch - khách sạn của thành phố.

2.1.5. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận trong đơn vị

(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)



Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

2.1.6. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

Giám đốc khách sạn: Giám đốc là người quản lý, lãnh đạo toàn bộ khách sạn. Quyền hạn của Giám đốc là cao nhất, Giám đốc chịu trách nhiệm quản lý khách sạn về mọi hoạt động kinh doanh trong khuôn khổ nguồn vốn được cấp theo yêu cầu của chủ doanh nghiệp. Giám đốc điều hành, theo dõi việc thực hiện mệnh lệnh của khách sạn và một số lĩnh vực khác, nhất là quan hệ với khách hàng, quan hệ với chính quyền địa phương. Ngoài việc quản lý nhân sự Giám đốc còn lập kế hoạch tổ chức kinh doanh với mục tiêu do doanh nghiệp đề ra và chịu mọi trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh của khách sạn với doanh nghiệp và trước pháp luật

Phó giám đốc: thay mặt cho ban giám đốc điều hành mọi hoạt động của khách sạn, theo dõi quản lý nhân viên dưới quyền, kiểm tra hoạt động của khách sạn, đồng thời đề ra những quy định và nguyên tắc trong khách sạn.

Trưởng bộ phận kế toán: người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận kế toán. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận kế toán. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên kế toán.

Trưởng bộ phận nhân sự: có chức năng quản lý toàn bộ công tác nhân sự trong khách sạn, đảm bảo nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu kinh doanh. Bộ phận này có nhiệm vụ lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên; xây dựng và triển khai chính sách lương, thưởng, phúc lợi; theo dõi, đánh giá hiệu quả công việc; giải quyết các vấn đề quan hệ lao động; đồng thời tham mưu cho Ban Giám đốc về chiến lược nhân sự.

Trưởng bộ phận giải trí: chịu trách nhiệm quản lý và điều hành các hoạt động vui chơi, giải trí nhằm nâng cao trải nghiệm cho khách hàng. Nhiệm vụ chính bao gồm xây dựng và tổ chức các chương trình, sự kiện giải trí như karaoke, spa, bar, hồ bơi hay hoạt động văn nghệ; quản lý đội ngũ nhân viên trong bộ phận; kiểm tra và giám sát chất lượng dịch vụ, cơ sở vật chất; phối hợp với các bộ phận khác trong việc tổ chức sự kiện; đồng thời đảm bảo an toàn, vệ sinh và chất lượng phục vụ tại khu vực giải trí.

Trưởng bộ phận công nghệ thông tin: là người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận công nghệ thông tin. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và

thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận công nghệ thông tin. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên công nghệ thông tin.

Trưởng bộ phận an ninh: là người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận an ninh. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận lễ tân. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên an ninh.

Trưởng bộ phận kỹ thuật: là người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận bảo trì. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận bảo trì. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên bảo trì.

Trưởng bộ phận buồng phòng: là người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận buồng phòng. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận buồng phòng. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên buồng phòng.

Trưởng bộ phận Lễ tân: là người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận lễ tân. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận lễ tân. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên lễ tân.

Trưởng bộ phận kinh doanh: là người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận sale & marketing. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận kinh doanh. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên sale & marketing.

Trưởng bộ phận bếp: là người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận bếp. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận bếp. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên bếp.

Trưởng bộ phận nhà hàng: là người lên kế hoạch và triển khai thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận nhà hàng. Tổ chức phân công công việc cho các giám sát, nhân viên trong bộ phận. Thường xuyên kiểm tra tác phong, trang phục và thái độ làm việc của các nhân viên trong bộ phận để điều chỉnh kịp thời. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của các nhân viên trong bộ phận nhà hàng. Tuyển chọn, đào tạo nhân viên nhà hàng.

2.1.7. Lĩnh vực hoạt động

- Kinh doanh dịch vụ lưu trú

Grand Gold sở hữu hệ thống phòng nghỉ phong phú, thiết kế hiện đại, tiện nghi sang trọng và nhiều hạng phòng khác nhau từ Superior, Deluxe đến Suite. Đây là lĩnh vực hoạt động cốt lõi, mang lại cho khách hàng không gian nghỉ dưỡng thoải mái, an toàn và đạt chuẩn quốc tế.

- Dịch vụ ẩm thực

Khách sạn vận hành hệ thống nhà hàng và quầy bar phục vụ đa dạng thực đơn Á - Âu, hải sản tươi sống và đặc sản địa phương. Ngoài dịch vụ ăn uống hằng ngày, Grand Gold còn tổ chức tiệc cưới, tiệc liên hoan, hội nghị - hội thảo với không gian linh hoạt và dịch vụ chuyên nghiệp.

- Dịch vụ bổ sung & tiện ích giải trí

Để nâng cao trải nghiệm của khách hàng, Grand Gold cung cấp nhiều tiện ích bổ sung như:

+ Hồ bơi ngoài trời với view biển.

+ Khu spa, massage, xông hơi giúp thư giãn và chăm sóc sức khỏe.

+ Phòng gym hiện đại, quầy bar và lounge.

+ Các hoạt động giải trí và sự kiện theo mùa, mang đến những khoảnh khắc đáng nhớ cho du khách.

- Dịch vụ hỗ trợ du lịch và lữ hành.

Bên cạnh dịch vụ lưu trú, khách sạn còn cung cấp:

- + Dịch vụ đưa đón sân bay, cho thuê xe, đặt vé.
- + Tư vấn và tổ chức tour du lịch khám phá Đà Nẵng và các điểm đến lân cận như Hội An, Huế, Bà Nà Hills,...
- + Liên kết với các công ty lữ hành để mang đến gói dịch vụ trọn gói, giúp du khách tiết kiệm thời gian và có hành trình thuận lợi.

2.2. Tình hình hoạt động kinh doanh trong khách sạn trong những năm gần đây

2.2.1. Tình hình nhân lực của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

Bảng 2.1: Nhân sự năm 2023 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

(Nguồn: Tình hình nhân lực năm 2023 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)

Bộ phận	Số lượng	Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp/nghe
Ban giám đốc & Quản lý	5	3	2	5	0	0
Lễ tân - Tiền sảnh	10	3	7	8	2	0
Buồng phòng	20	7	13	7	10	3
Âm thực	21	14	7	11	8	2
Spa	8	0	8	2	2	4
An ninh	8	8	0	3	3	2
Kinh doanh	7	7	0	4	2	1
Kỹ thuật	5	5	0	5	0	0
Nhân sự	4	0	4	4	0	0
Kế toán	7	0	7	7	0	0
Tổng	95	43	52	56	27	12

Bảng 2.2: Nhân sự năm 2024 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng*(Nguồn: Tình hình nhân lực năm 2024 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)*

Bộ phận	Số lượng	Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp/ngành
Ban giám đốc & Quản lý	5	3	2	5	0	0
Lễ tân - Tiền sảnh	11	3	8	9	2	0
Buồng phòng	21	7	14	8	10	3
Âm thực	22	14	8	12	8	2
Spa	8	0	8	2	2	4
An ninh	8	8	0	3	3	2
Kinh doanh	8	7	1	5	2	1
Kỹ thuật	6	6	0	6	0	0
Nhân sự	4	0	4	4	0	0
Kế toán	7	0	7	7	0	0
Tổng	100	48	52	61	27	12

Bảng 2.3: Nhân sự năm 2025 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng*(Nguồn: Tình hình nhân lực năm 2025 của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)*

Bộ phận	Số lượng	Nam	Nữ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp/ngành
Ban giám đốc & Quản lý	5	3	2	5	0	0
Lễ tân - Tiền sảnh	12	4	8	10	2	0
Buồng phòng	22	8	14	8	11	3
Âm thực	23	15	8	12	9	2
Spa	8	0	8	2	2	4
An ninh	8	8	0	3	3	2
Kinh doanh	8	7	1	5	2	1
Kỹ thuật	6	6	0	6	0	0
Nhân sự	4	0	4	4	0	0
Kế toán	7	0	7	7	0	0
Tổng	103	51	52	62	29	12

Nhận xét: Trong giai đoạn 2023 - 2025, số lượng nhân sự tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng có sự gia tăng nhẹ qua từng năm. Cụ thể, năm 2023 khách sạn có 95 lao động, đến năm 2024 tăng lên 100 người và năm 2025 đạt 103 người. Về cơ cấu giới tính, ban đầu nữ giới chiếm ưu thế với 55% vào năm 2023, tuy nhiên đến năm 2025 tỷ lệ nam và nữ đã trở nên cân bằng hơn (50% - 50%). Xét về trình độ chuyên môn, đội ngũ lao động có chất lượng khá tốt khi phần lớn nhân sự có bằng đại học (trên 55%), trong khi đó cao đẳng duy trì quanh mức 27-29 người và trung cấp/nghe ổn định ở mức 12 người.

Xét theo từng bộ phận, nhân sự tập trung chủ yếu ở Buồng phòng và Ẩm thực, đây cũng là những đơn vị có sự tăng trưởng nhiều nhất để đáp ứng nhu cầu phục vụ khách. Các bộ phận như Lễ tân, An ninh, Kinh doanh và Kỹ thuật cũng được bổ sung nhân sự trong hai năm tiếp theo, trong khi Ban giám đốc, Kế toán và Nhân sự giữ ổn định. Nhìn chung, cơ cấu nhân sự của khách sạn có xu hướng phát triển theo hướng cân bằng giới tính, nâng cao chất lượng chuyên môn và tăng cường lực lượng tại các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng.

2.2.2. Tình hình cơ sở vật chất nhà hàng của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

Nhà hàng Phong Lan của Khách sạn Grand Gold có diện tích lên đến 400m² và có sức chứa tới 260 khách.

Bảng 2.4: Cơ sở vật chất nhà hàng của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)

Tên trang thiết bị	Số lượng	Đơn vị tính	Tình trạng
Máy tính	4	cái	Còn mới
Điều hòa	8	cái	Tốt
Bàn ăn	70	Cái	Tốt
Ghế ngồi	300	Cái	Tốt
Quầy Bar	2	Cái	Hoạt động tốt
Dụng cụ ăn uống	Đầy đủ	Bộ	Được trang bị mới
Máy pha cà phê	2	Cái	Còn mới
Tủ lạnh	2	Cái	Tốt
Hệ thống âm thanh ánh sáng	1	Bộ	Tốt

2.2.3. Cơ sở vật chất lưu trú của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

- Superior Double Mountain View (20 Phòng)

Diện tích: 28 m²

Giường: 1 giường King (180×200 cm)

Sức chứa: Tối đa 2 người lớn

View: Hướng núi

Tiện nghi nổi bật: TV màn hình phẳng, minibar, điều hòa, phòng tắm riêng với vòi sen, bàn làm việc.

Phù hợp cho cặp đôi hoặc khách công tác cần không gian thoải mái, vừa túi tiền.

- Deluxe Twin Sea & City View (16 Phòng)

Diện tích: 32 m²

Giường: 2 giường đơn (120×200 cm)

Sức chứa: Tối đa 2 người lớn

View: Biển và thành phố

Tiện nghi: Ban công riêng, TV thông minh, két an toàn, bàn trà.

Lý tưởng cho bạn bè hoặc đồng nghiệp đi du lịch cùng nhau

- Deluxe Double Sea/City View (18 Phòng)

Diện tích: 32 m²

Giường: 1 giường King lớn (200×200 cm)

Sức chứa: Tối đa 2 người lớn

View: Biển hoặc thành phố

Tiện nghi: Minibar, máy sấy tóc, bàn làm việc, điều hòa trung tâm.

Rộng rãi, phù hợp cho cặp đôi hoặc khách lưu trú dài ngày.

- Premium Deluxe Sea View (14 Phòng)

Diện tích: 35 m²

Giường: 1 giường Super King

Sức chứa: Tối đa 2 người lớn

View: Biển trực diện

Tiện nghi: Ban công lớn, ghế nghỉ, bồn tắm đứng, TV màn hình lớn.

Hạng phòng cao cấp, mang lại trải nghiệm sang trọng và thoải mái.

- Family Room Sea/Mountain View (10 Phòng)

Diện tích: 38 m²

Giường: 2 giường Queen (160×200 cm)

Sức chứa: Tối đa 4 người lớn

View: Biển hoặc núi

Tiện nghi: Phòng rộng, sofa, bàn ăn nhỏ, phù hợp cho gia đình.

Lựa chọn lý tưởng cho nhóm bạn hoặc gia đình có trẻ em.

- Grand Ocean Suite (10 Phòng)

Diện tích: 40 m²

Giường: 1 giường Super King

Sức chứa: Tối đa 2 người lớn

View: Biển toàn cảnh

Tiện nghi: Phòng khách riêng, minibar cao cấp, phòng tắm sang trọng.

Dành cho khách hàng cần không gian sang trọng và riêng tư.

- Honeymoon Suite Ocean View (8 Phòng)

Diện tích: 45 m²

Giường: 1 giường Super King

Sức chứa: Tối đa 2 người lớn

View: Biển lãng mạn

Tiện nghi: Trang trí lãng mạn, bồn tắm đôi, ghế nghỉ ban công.

Hoàn hảo cho cặp đôi đi nghỉ dưỡng hoặc hưởng tuần trăng mật.

- Apartment (14 Phòng)

Diện tích: 70 m²

Giường: 1 giường Super King + sofa bed

Sức chứa: Tối đa 4 người lớn

View: Biển hoặc núi

Tiện nghi: Phòng khách riêng, bếp nhỏ, bàn ăn, không gian rộng rãi.

Phù hợp cho gia đình lớn hoặc nhóm bạn lưu trú dài ngày.

Bảng 2.5: Cơ sở vật chất lưu trú của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng*(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)*

Trang thiết bị	Số lượng	Đơn vị tính	Tình trạng
Giường ngủ	200	Bộ	Còn mới
Điều hòa	200	Cái	Hoạt động tốt
Tivi	150	Cái	Tốt
Tủ lạnh mini	150	Cái	Tốt
Bàn làm việc	120	Cái	Tốt
Tủ quần áo	125	Cái	Tốt
Ấm siêu tốc	250	Bộ	Tốt
Điện thoại bàn	130	Cái	Hoạt động tốt
Wifi	Toàn khách sạn	Hệ thống	ổn định
Phòng tắm riêng	250	Bộ	Sạch sẽ
Bồn tắm	110	Bộ	Tốt
Khăn tắm áo choàng	300	Cái	Bổ sung hằng ngày
Máy sấy	300	Cái	Hoạt động tốt
Két sắt	110	Cái	Tốt

2.2.4. Tình hình kinh doanh**2.2.4.1. Sản phẩm và dịch vụ****- Sản phẩm lưu trú**

Khách sạn cung cấp hệ thống phòng nghỉ đa dạng như: Standard, Superior, Deluxe, Suite,... phù hợp cho khách đi công tác, du lịch cá nhân, gia đình hay theo đoàn.

Các phòng đều được trang bị đầy đủ tiện nghi hiện đại: điều hòa, tivi màn hình phẳng, minibar, két sắt, bàn làm việc, wifi tốc độ cao, phòng tắm riêng,... nhằm mang lại sự thoải mái tối đa cho khách lưu trú.

- Dịch vụ ẩm thực

Grand Gold Hotel sở hữu nhà hàng sang trọng với không gian rộng rãi, sức chứa lớn, phục vụ cả buffet sáng và thực đơn gọi món (á - Âu).

Quầy bar và khu vực café được bố trí tại sảnh và tầng cao, phục vụ các loại thức uống, cocktail, rượu vang,...

Nhà hàng cũng nhận đặt tiệc, hội nghị, liên hoan, sự kiện theo yêu cầu của khách.

- Dịch vụ bổ sung, giải trí và chăm sóc sức khỏe

Hồ bơi ngoài trời với tầm nhìn ra biển.

Khu spa, massage, xông hơi, chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp.

Phòng gym hiện đại với nhiều thiết bị tập luyện.

- Dịch vụ hỗ trợ du lịch - lữ hành

Dịch vụ đưa đón sân bay, cho thuê xe, đặt vé tham quan.

Tư vấn và tổ chức tour khám phá Đà Nẵng và các điểm đến lân cận như Hội An, Huế, Bà Nà Hills.

Liên kết với các công ty lữ hành để cung cấp gói du lịch trọn gói.

- Dịch vụ hội nghị - sự kiện

Khách sạn có các phòng hội nghị, phòng họp được trang bị âm thanh, ánh sáng, máy chiếu hiện đại.

Phù hợp tổ chức hội thảo, hội nghị khách hàng, tiệc cưới và các sự kiện khác.

- Dịch vụ khác

Dịch vụ giặt ủi, vệ sinh phòng hàng ngày.

Lễ tân trực 24/24, dịch vụ đối ngoại tệ, giữ hành lý.

Bãi đỗ xe miễn phí, an ninh 24/7.

2.2.4.2. Thị trường- khách hàng, đối thủ cạnh tranh

- Thị trường- khách hàng

Địa lý: Khách hàng của Grand Gold Đà Nẵng chủ yếu đến từ các tỉnh, thành trong nước (Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, miền Trung) và khách quốc tế (Hàn Quốc, Trung Quốc, Nhật Bản, châu Âu). Vị trí gần biển Mỹ Khê và trung tâm thành phố giúp khách sạn thu hút lượng lớn khách du lịch nghỉ dưỡng kết hợp tham quan.

Đặc điểm khách hàng: Khách nội địa: đi nghỉ dưỡng ngắn ngày, quan tâm đến giá cả, tiện nghi lưu trú và dịch vụ ăn uống; Khách quốc tế: thường lưu trú dài ngày, chú trọng trải nghiệm, dịch vụ bổ sung (spa, gym, tour tham quan, đưa đón sân bay); Khách MICE: quan tâm cơ sở vật chất tổ chức sự kiện, hội nghị, cùng dịch vụ hỗ trợ chuyên nghiệp; Khách hàng mục tiêu: Grand Gold Đà Nẵng tập trung hướng đến nhóm khách du lịch nghỉ dưỡng tầm trung và cao cấp, đặc biệt là gia đình và nhóm bạn trẻ trong nước đi nghỉ dưỡng biển, cùng với khách quốc tế đến từ Hàn Quốc, Trung Quốc và Nhật Bản - vốn là thị trường chiếm tỷ trọng lớn tại Đà Nẵng. Bên cạnh đó, khách sạn cũng định hướng mở rộng phân khúc khách công ty, đoàn hội nghị (MICE) nhằm tận dụng lợi thế về không gian hội nghị - sự kiện và dịch vụ trọn gói.

- Phân tích công ty đối thủ

Bảng 2.6: So sánh đối thủ cạnh tranh của Grand Gold Đà Nẵng

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả Nguyễn Văn Châu)

Tiêu chí	Grand Gold Đà Nẵng	Sala Danang Beach Hotel	HAIAN Beach Hotel&Spa	Maximilan Danang Beach Hotel
Thông tin:	Lô 1 - A2.2, Hoàng Sa, Thọ Quang, Sơn Trà, Đà Nẵng.	36-38 Lam Hoành, Sơn Trà, Đà Nẵng	278 Võ Nguyên Giáp, Sơn Trà, Đà Nẵng	222 Võ Nguyên Giáp, Sơn Trà, Đà Nẵng
Lĩnh vực hoạt động	Khách sạn 4 sao, dịch vụ lưu trú, nhà hàng, hội nghị, spa, hồ bơi, gym, tour	Khách sạn 4 sao, lưu trú, nhà hàng, rooftop bar, spa	Khách sạn 4 sao, dịch vụ lưu trú, F&B, hội nghị, bar	Khách sạn 4 sao, lưu trú, nhà hàng, gym, bể bơi
Điểm mạnh	- Vị trí ven biển Hoàng Sa, gần bán đảo Sơn Trà - Giá cả cạnh tranh - Nhân viên thân thiện, linh hoạt - Không gian nhà hàng và hội nghị tiện nghi	- Vị trí gần biển, thương hiệu quen thuộc - Thiết kế hiện đại - Dịch vụ F&B đa dạng	- Cơ sở vật chất hiện đại, sang trọng - Nhiều tiện ích đi kèm - Marketing mạnh	- Vị trí đắc địa - Phòng hiện đại, hướng biển - Dịch vụ ổn định
Điểm yếu	- Thương hiệu chưa nổi bật - Marketing quốc tế hạn chế - Một số trang thiết bị cần nâng cấp	- Giá cao hơn so với mặt bằng - Ít linh hoạt về dịch vụ bổ sung	- Giá thành cao - Chủ yếu phục vụ khách cao cấp	- Thương hiệu chưa mạnh bằng HAIAN, Sala - Ít dịch vụ giải trí kèm theo

Nhận xét: Grand Gold Đà Nẵng có lợi thế về giá cạnh tranh, phong cách phục vụ thân thiện, dịch vụ đa dạng. Tuy nhiên, cần đầu tư marketing, truyền thông quốc tế và nâng cấp cơ sở vật chất để tăng khả năng cạnh tranh.

2.2.4.3. Kết quả của kinh doanh đơn vị

Bảng 2.7: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Grand Gold Đà Nẵng

(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Doanh thu phòng	55	68	75
Doanh thu NH	20	25	30
Doanh thu dịch vụ	3	3.5	4
Doanh thu hội nghị	7	9	11
Tổng doanh thu	85	105,5	120
Chi phí hoạt động	55	68	78
Chi phí quản lí Marketing	10	12	13
Chi phí nhân sự	5	5.5	6
Chi phí khác	0	0	0
Tổng chi phí	70	85.5	97
Lợi nhuận trước thuế	15	20	25
Thuế TNDN(20%)	3	4	5
Lợi nhuận sau thuế	12	16	20

Nhận xét: Trong giai đoạn 2022 - 2024, hoạt động kinh doanh của khách sạn Grand Gold đạt mức tăng trưởng ổn định và bền vững. Doanh thu tăng đều qua các năm, trong đó nguồn thu chính từ phòng và nhà hàng chiếm tỷ trọng lớn, đồng thời dịch vụ và hội nghị cũng phát triển, góp phần đa dạng hóa cơ cấu doanh thu. Chi phí hoạt động và quản lý tăng nhưng vẫn được kiểm soát hợp lý, không vượt quá tốc độ tăng doanh thu. Nhờ vậy, lợi nhuận sau thuế của khách sạn liên tục cải thiện, từ 12 tỷ năm 2022 lên 20 tỷ năm 2024. Kết quả này cho thấy khách sạn đang vận hành hiệu quả, có chiến lược đầu tư đúng hướng và tiềm năng phát triển tích cực trong những năm tiếp theo.

2.2.5. Đánh giá chung về tình hình của Grand Gold Đà Nẵng

2.2.5.1. Thuận lợi và điểm mạnh

Vị trí đắc địa: nằm trên đường Hoàng Sa, gần biển Mỹ Khê và các điểm tham quan nổi tiếng (bán đảo Sơn Trà, chùa Linh Ứng,...), thuận tiện cho khách du lịch.

Cơ sở vật chất hiện đại: phòng nghỉ tiện nghi, nhà hàng rộng, dịch vụ spa - bar - hồ bơi đáp ứng nhu cầu đa dạng.

Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn và có khả năng giao tiếp tiếng Anh.

Danh tiếng ngày càng được biết đến nhiều hơn trên các kênh OTA (Booking, Agoda, Traveloka,...), thu hút khách nội địa và quốc tế.

Sản phẩm - dịch vụ đa dạng: lưu trú, ẩm thực, hội nghị, tiệc cưới, dịch vụ bổ sung.

2.2.5.2. Khó khăn và hạn chế

Cạnh tranh gay gắt với nhiều khách sạn 4-5 sao khác tại Đà Nẵng, đặc biệt là khu vực ven biển.

Tính mùa vụ cao: lượng khách tập trung vào mùa hè và các dịp lễ, mùa thấp điểm còn ít khách.

Chi phí vận hành (điện, nước, nhân sự) tăng cao, ảnh hưởng đến biên lợi nhuận.

Thị trường khách quốc tế chưa khai thác tối đa, phụ thuộc nhiều vào khách nội địa.

2.3. Thực trạng công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng.

2.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

2.3.1.1. Phân tích doanh nghiệp

Một trong những yếu tố để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên đó là phân tích doanh nghiệp tại Grand Gold Đà Nẵng dựa trên một số căn cứ sau:

Một là, hiệu quả tổ chức của bộ phận nhà hàng: Được thể hiện thông qua các chỉ tiêu như năng suất phục vụ, chất lượng dịch vụ, chi phí lao động, tỷ lệ vắng mặt và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên. Trong thực tế, bộ phận nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng là nơi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nên chịu áp lực lớn về thời gian và chất lượng phục vụ. Ngoài ra, tỷ lệ nghỉ việc trong bộ phận nhà hàng thường cao do tính chất công việc áp lực, thời gian làm việc theo ca và thu nhập chưa ổn định. Điều này gây khó khăn trong việc duy trì đội ngũ nhân sự ổn định và làm tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo.

Hai là, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ nhân lực kế cận: Trong bộ phận nhà hàng, các vị trí như tổ trưởng phục vụ, giám sát ca hoặc quản lý nhà hàng là những vị trí quan trọng cần được chuẩn bị nguồn nhân lực kế cận. Tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng, khi áp dụng hình thức đề bạt nội bộ, khách sạn phải xây dựng các chương trình đào tạo nhằm phát triển nhân viên có tiềm năng, cụ thể: Đào tạo kỹ năng giám sát và quản lý ca làm việc; đào tạo kỹ năng phân công công việc và kiểm soát chất lượng phục vụ; đào tạo kỹ năng xử lý khiếu nại và quản lý khách hàng. Việc xây dựng đội ngũ kế cận từ nội bộ không chỉ giúp tiết kiệm chi phí mà còn tạo động lực cho nhân viên phát triển nghề nghiệp. Trong trường hợp tuyển dụng từ bên ngoài, khách sạn phải nghiên cứu thị trường lao động trong lĩnh vực nhà hàng - khách sạn tại Đà Nẵng để lựa chọn ứng viên phù hợp. Tuy nhiên, nhân viên mới vẫn được đào tạo lại để thích nghi với quy trình và tiêu chuẩn riêng của khách sạn.

Ba là, môi trường tổ chức tại bộ phận nhà hàng: Có đặc điểm là cường độ làm việc cao, yêu cầu sự phối hợp liên tục giữa nhân viên phục vụ và bộ phận bếp. Công tác đào tạo chưa được chú trọng, môi trường làm việc có thể phát sinh các vấn đề như: Nhân viên thiếu kỹ năng giao tiếp, dễ xảy ra mâu thuẫn với khách hàng hoặc đồng nghiệp; sự phối hợp giữa phục vụ và bếp chưa nhịp nhàng, gây chậm trễ trong phục vụ; nhân viên thiếu động lực làm việc, dẫn đến thái độ phục vụ chưa tốt. Ngược lại, khi được đào tạo đầy đủ, nhân viên sẽ: Làm việc chuyên nghiệp hơn, nâng cao chất lượng phục vụ; phối hợp hiệu quả giữa các vị trí trong nhà hàng; có tinh thần trách nhiệm và gắn bó hơn với công việc. Đồng thời, đào tạo còn góp phần xây dựng văn hóa phục vụ chuyên nghiệp, tạo môi trường làm việc tích cực và nâng cao hình ảnh của khách sạn. Thông qua phân tích tại bộ phận nhà hàng của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng, có thể thấy rằng hiệu quả hoạt động, sự ổn định nhân sự và môi trường làm việc đều chịu ảnh hưởng lớn từ chất lượng nguồn nhân lực. Những hạn chế về kỹ năng phục vụ, giao tiếp và phối hợp công việc là nguyên nhân chính làm giảm hiệu quả kinh doanh của bộ phận. Do đó, việc chú trọng công tác đào tạo là cần thiết nhằm nâng cao năng lực nhân viên, cải thiện chất lượng dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh của khách sạn trong bối cảnh ngành du lịch tại Đà Nẵng ngày càng phát triển.

2.3.1.2. Phân tích tác nghiệp

Bộ phận nhà hàng là nơi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, do đó khách sạn Grand Gold Đà Nẵng yêu cầu nhân viên phải có sự kết hợp giữa kỹ năng chuyên môn và kỹ

năng mềm. Trước hết, nhân viên nắm vững kỹ năng phục vụ bàn, bao gồm quy trình set up bàn ăn, quy trình phục vụ món ăn theo tiêu chuẩn, kỹ năng ghi order và phục vụ đúng trình tự. Việc thực hiện đúng quy trình không chỉ đảm bảo tính chuyên nghiệp mà còn góp phần nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Bên cạnh đó, kỹ năng giao tiếp là yếu tố đặc biệt quan trọng. Nhân viên biết cách chào hỏi, tư vấn món ăn, giới thiệu thực đơn và giao tiếp lịch sự với khách hàng. Trong bối cảnh khách sạn đón nhiều khách du lịch tại Đà Nẵng, kỹ năng ngoại ngữ (đặc biệt là tiếng Anh) cũng trở thành yêu cầu cần thiết. Ngoài ra, nhân viên cần có kỹ năng xử lý tình huống, đặc biệt trong các trường hợp khách phàn nàn về món ăn, thời gian phục vụ hoặc chất lượng dịch vụ. Khả năng xử lý khéo léo sẽ giúp giữ chân khách hàng và bảo vệ hình ảnh của khách sạn.

Không chỉ dừng lại ở kỹ năng, phân tích tác nghiệp tại bộ phận nhà hàng còn chú trọng đến hành vi làm việc của nhân viên. Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ. Các hành vi cần thiết bao gồm: Thái độ phục vụ thân thiện, nhiệt tình và tôn trọng khách hàng; tác phong nhanh nhẹn, linh hoạt trong quá trình phục vụ; tinh thần trách nhiệm cao, đảm bảo phục vụ đúng và đủ yêu cầu của khách; khả năng phối hợp với các bộ phận khác như bếp và lễ tân; tuân thủ nghiêm ngặt quy trình vệ sinh an toàn thực phẩm. Những hành vi này giúp tạo nên phong cách phục vụ chuyên nghiệp, góp phần nâng cao hình ảnh của bộ phận nhà hàng nói riêng và khách sạn nói chung.

Thông qua phân tích tác nghiệp, bộ phận nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng có thể nhận diện một số hạn chế trong năng lực nhân viên như: Nhân viên mới chưa thành thạo quy trình phục vụ; kỹ năng giao tiếp và ngoại ngữ còn hạn chế khi phục vụ khách quốc tế; chưa linh hoạt trong xử lý tình huống phát sinh; sự phối hợp giữa phục vụ và bếp đôi khi chưa nhịp nhàng. Những hạn chế này cho thấy tồn tại khoảng cách giữa yêu cầu công việc và năng lực thực tế của nhân viên, từ đó làm giảm hiệu quả phục vụ và trải nghiệm khách hàng.

Phân tích tác nghiệp tại bộ phận nhà hàng của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng giúp xác định rõ những yêu cầu cụ thể về kỹ năng và hành vi đối với nhân viên phục vụ. Đây là cơ sở quan trọng để xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh của khách sạn.

2.3.1.3. Phân tích nhân viên

Bộ phận nhà hàng của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng tập trung vào việc đánh giá năng lực, kỹ năng nghề nghiệp và các đặc điểm cá nhân của nhân viên nhằm xác định chính xác đối tượng cần đào tạo cũng như nội dung đào tạo phù hợp. Đây là bước quan trọng giúp đảm bảo hoạt động đào tạo đạt hiệu quả, tránh lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp.

Tại bộ phận nhà hàng, đội ngũ nhân viên có sự khác biệt về trình độ, kinh nghiệm và kỹ năng làm việc. Do đó, khách sạn tiến hành đánh giá cụ thể từng cá nhân dựa trên các tiêu chí như: Trình độ chuyên môn và hiểu biết về nghiệp vụ phục vụ; kỹ năng giao tiếp và khả năng sử dụng ngoại ngữ; khả năng xử lý tình huống trong quá trình phục vụ khách; thái độ làm việc, tinh thần trách nhiệm và tác phong phục vụ. Thông qua việc đánh giá này, khách sạn có thể nhận diện rõ những nhân viên còn hạn chế về kỹ năng hoặc chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, từ đó đưa ra kế hoạch đào tạo phù hợp.

Một trong những yêu cầu quan trọng của phân tích cá nhân là xác định đúng đối tượng cần đào tạo. Tại bộ phận nhà hàng của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng, việc phân tích nhu cầu đào tạo cá nhân chủ yếu do quản lý nhà hàng phối hợp với bộ phận nhân sự thực hiện. Việc xác định đối tượng cần đào tạo dựa trên kết quả quan sát quá trình làm việc, đánh giá hiệu quả công việc hằng ngày và trao đổi trực tiếp với nhân viên. Trên cơ sở đó, nhân viên được phân thành các nhóm sau:

Nhóm nhân viên mới: Chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế, phải được đào tạo cơ bản về quy trình phục vụ, kỹ năng giao tiếp và nghiệp vụ nhà hàng.

Nhóm nhân viên hiện tại còn hạn chế: Một số nhân viên tuy đã làm việc nhưng vẫn còn yếu về ngoại ngữ, kỹ năng xử lý tình huống hoặc chưa có phong cách phục vụ chuyên nghiệp. Nhóm này cần được đào tạo nâng cao.

Nhóm nhân viên đã đáp ứng tốt yêu cầu: Việc đưa nhóm này vào các chương trình đào tạo không cần thiết sẽ gây lãng phí thời gian và chi phí, đồng thời dễ tạo tâm lý không thoải mái. Vì vậy, việc đào tạo cần có sự chọn lọc, tránh tình trạng đào tạo tràn lan, mang tính hình thức.

Sau khi xác định được đối tượng, khách sạn tiến hành xác định những kiến thức, kỹ năng và thái độ cần bổ sung cụ thể như : Đào tạo nghiệp vụ phục vụ bàn đối với nhân viên mới; đào tạo kỹ năng giao tiếp và ngoại ngữ đối với nhân viên còn hạn chế; đào tạo kỹ năng xử lý tình huống và chăm sóc khách hàng; đào tạo về thái độ phục vụ và văn

hóa doanh nghiệp. Việc xác định đúng nội dung đào tạo sẽ giúp nâng cao hiệu quả học tập và cải thiện chất lượng phục vụ tại bộ phận nhà hàng.

Việc thu thập thông tin để phân tích nhu cầu đào tạo được thực hiện thông qua:

- Thảo luận với quản lý và nhân viên: Thông qua trao đổi với giám sát nhà hàng và nhân viên để hiểu rõ những khó khăn, hạn chế trong quá trình làm việc.

- Quan sát thực tế công việc: Theo dõi trực tiếp quá trình phục vụ của nhân viên để đánh giá kỹ năng, thái độ và mức độ thành thạo.

- Phân tích kết quả đánh giá công việc: Dựa vào kết quả đánh giá định kỳ để xác định mức độ hoàn thành công việc của từng nhân viên.

Kết luận: Từ những phân tích về doanh nghiệp, tác nghiệp nhân viên khách sạn Grand Gold Đà Nẵng đã xác định nhu cầu đào tạo như sau:

Bảng 2.8: Nhu cầu và kế hoạch đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)

Đối tượng đào tạo	Thực trạng	Nhu cầu đào tạo	Mục tiêu sau đào tạo	Số lượng
Nhóm nhân viên mới tuyển dụng	- Chưa có kinh nghiệm thực tế - Chưa nắm quy trình phục vụ - Kỹ năng giao tiếp còn yếu	- Đào tạo nghiệp vụ cơ bản - Quy trình phục vụ - Kỹ năng giao tiếp	- Làm việc đúng quy trình - Tự tin phục vụ khách	7 người
Nhóm nhân viên không cần đào tạo hoặc đào tạo ít	- Đáp ứng cơ bản công việc nhưng cần nâng cao	- Bồi dưỡng nâng cao kỹ năng - Cập nhật tiêu chuẩn phục vụ	- Nâng cao tính chuyên nghiệp - Ổn định chất lượng dịch vụ	10 người
Nhóm nhân viên đang làm việc nhưng còn hạn chế	- Kỹ năng chưa đồng đều - Ngoại ngữ yếu - Xử lý tình	- Đào tạo nâng cao nghiệp vụ - Đào tạo ngoại ngữ	- Cải thiện chất lượng phục vụ - Giao tiếp tốt với khách quốc tế	5 người

Đối tượng đào tạo	Thực trạng	Nhu cầu đào tạo	Mục tiêu sau đào tạo	Số lượng
	huống chưa linh hoạt	- Kỹ năng xử lý tình huống		
Nhóm nhân viên tiềm năng	- Chưa có kỹ năng quản lý - Thiếu kinh nghiệm điều phối công việc - Chưa biết kiểm soát chất lượng	- Kỹ năng quản lý ca - Kỹ năng lãnh đạo - Kiểm soát chất lượng	- Đảm nhận vị trí tổ trưởng/giám sát - Điều hành hiệu quả	5 người

2.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo của khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

2.3.2.1. Mục tiêu tổng quát

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng tiêu chuẩn của dịch vụ nhà hàng; đảm bảo nhân viên có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và thái độ phục vụ chuyên nghiệp; tạo sự đồng nhất trong phong cách phục vụ, góp phần xây dựng thương hiệu và nâng cao sự hài lòng của khách hàng; gia tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh thông qua việc cải thiện năng suất và chất lượng dịch vụ.

2.3.2.2. Mục tiêu cụ thể

Về kiến thức: Trang bị cho nhân viên hiểu rõ quy trình vận hành trong từng bộ phận nhà hàng. Nắm vững tiêu chuẩn phục vụ, quy định nội bộ và quy tắc ứng xử với khách hàng. Cập nhật kiến thức về an toàn vệ sinh thực phẩm, an toàn lao động và phòng cháy chữa cháy.

Về kỹ năng: Phát triển kỹ năng giao tiếp, phục vụ khách hàng chuyên nghiệp. Nâng cao kỹ năng xử lý tình huống và giải quyết khiếu nại. Rèn luyện kỹ năng làm việc nhóm và phối hợp giữa các bộ phận. Cải thiện kỹ năng ngoại ngữ (đặc biệt là tiếng Anh giao tiếp trong ngành dịch vụ).

Về thái độ: Xây dựng tác phong làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và tận tâm. Nâng cao ý thức trách nhiệm, kỷ luật và tinh thần chủ động trong công việc. Hình thành văn hóa dịch vụ lấy khách hàng làm trung tâm.

Về hiệu quả công việc: Giảm thiểu sai sót trong quá trình phục vụ. Tăng mức độ hài lòng và tỷ lệ quay lại của khách hàng. Nâng cao năng suất lao động và chất lượng dịch vụ tổng thể.

Về phát triển nhân sự: Xây dựng đội ngũ nhân viên kế cận và nguồn nhân lực quản lý. Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Giữ chân nhân tài và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

2.3.3. Xác định đối tượng đào tạo

Nhóm nhân viên mới tuyển dụng: Đây là nhóm đối tượng cần được ưu tiên đào tạo hàng đầu tại bộ phận nhà hàng, bởi họ là những người chưa có hoặc có rất ít kinh nghiệm thực tế trong môi trường làm việc chuyên nghiệp. Nhân viên mới thường gặp khó khăn trong việc thích nghi với quy trình phục vụ tiêu chuẩn, nhịp độ làm việc nhanh cũng như áp lực từ khách hàng. Họ không chỉ thiếu kiến thức chuyên môn mà còn thiếu kỹ năng mềm như giao tiếp, làm việc nhóm và xử lý tình huống. Nếu không được đào tạo bài bản ngay từ đầu, nhân viên dễ mắc sai sót như ghi nhầm order, phục vụ sai quy trình hoặc có thái độ chưa phù hợp với khách hàng, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ. Các nội dung đào tạo đối với nhóm này cần mang tính nền tảng và toàn diện, bao gồm: Quy trình phục vụ bàn theo tiêu chuẩn khách sạn (từ set up đến phục vụ và thanh toán); kỹ năng giao tiếp cơ bản, cách chào hỏi và tương tác với khách; kiến thức về thực đơn, món ăn và dịch vụ của nhà hàng; nội quy, quy định và văn hóa doanh nghiệp. Việc kết hợp giữa đào tạo lý thuyết và hướng dẫn thực hành tại chỗ là rất cần thiết để giúp nhân viên nhanh chóng tiếp thu và áp dụng vào công việc thực tế. Việc đào tạo hiệu quả nhóm nhân viên mới không chỉ giúp họ rút ngắn thời gian thích nghi mà còn góp phần giảm tỷ lệ sai sót, nâng cao chất lượng phục vụ và tạo nền tảng cho sự phát triển lâu dài của nhân viên trong doanh nghiệp.

Nhóm nhân viên không cần đào tạo hoặc đào tạo ít: Đây là nhóm nhân viên đã đáp ứng tốt các yêu cầu công việc, có kinh nghiệm lâu năm, kỹ năng vững vàng và phong cách làm việc chuyên nghiệp. Họ thường là những nhân viên chủ lực, có khả năng tự xử lý công việc và hỗ trợ các nhân viên khác. Đối với nhóm này, việc tổ chức đào tạo cơ bản là không cần thiết và có thể gây lãng phí nguồn lực. Tuy nhiên, không có nghĩa là hoàn toàn không đào tạo, mà nên chuyển sang hình thức đào tạo mang tính cập nhật và phát triển như: Cập nhật xu hướng phục vụ mới trong ngành nhà hàng - khách sạn; nâng cao kỹ năng chuyên sâu; đào tạo kỹ năng huấn luyện và kèm cặp nhân viên mới.

Ngoài ra, nhóm này còn có thể được tận dụng như nguồn lực nội bộ để tham gia vào quá trình đào tạo nhân viên mới, giúp tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả đào tạo. Việc không đào tạo tràn lan đối với nhóm này giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí, đồng thời tạo sự tôn trọng và thoải mái cho nhân viên, tránh gây cảm giác bị ép buộc tham gia các chương trình không cần thiết.

Nhóm nhân viên đang làm việc nhưng còn hạn chế: Đây là nhóm nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc tại nhà hàng nhưng chưa đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn dịch vụ của khách sạn. Những hạn chế thường gặp ở nhóm này bao gồm kỹ năng ngoại ngữ chưa tốt, khả năng xử lý tình huống còn lúng túng hoặc phong cách phục vụ chưa thật sự chuyên nghiệp. Trong bối cảnh ngành du lịch tại Đà Nẵng phát triển mạnh và lượng khách quốc tế ngày càng tăng, những hạn chế này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm khách hàng và hình ảnh của khách sạn. Do đó, nhóm này cần được đào tạo nâng cao để thu hẹp khoảng cách giữa năng lực hiện tại và yêu cầu công việc. Các nội dung đào tạo nên tập trung vào: Kỹ năng giao tiếp nâng cao, đặc biệt là giao tiếp bằng tiếng Anh; kỹ năng xử lý khiếu nại và các tình huống phát sinh trong phục vụ; kỹ năng bán hàng và giới thiệu món ăn; nâng cao tác phong, thái độ và phong cách phục vụ chuyên nghiệp. Đây là nhóm đối tượng có tác động trực tiếp và thường xuyên đến chất lượng dịch vụ. Nếu được đào tạo đúng hướng, họ sẽ trở thành lực lượng nòng cốt giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ phận nhà hàng.

Nhóm nhân viên tiềm năng: Nhóm này bao gồm những nhân viên có năng lực tốt, có tinh thần trách nhiệm cao và thể hiện khả năng phát triển lên các vị trí cao hơn như tổ trưởng, giám sát hoặc quản lý nhà hàng. Khác với các nhóm khác, mục tiêu đào tạo đối với nhóm này không chỉ dừng lại ở việc nâng cao kỹ năng nghiệp vụ mà còn hướng đến phát triển năng lực quản lý và lãnh đạo. Đây là lực lượng quan trọng giúp khách sạn đảm bảo tính kế thừa và ổn định trong tổ chức. Các nội dung đào tạo cần mang tính chuyên sâu và định hướng phát triển, bao gồm: Kỹ năng quản lý và giám sát công việc trong ca làm việc;

Kỹ năng lãnh đạo, tạo động lực và phân công nhiệm vụ; kỹ năng giải quyết vấn đề, ra quyết định trong các tình huống phức tạp; kỹ năng đào tạo, hướng dẫn và đánh giá nhân viên cấp dưới. Việc đầu tư đào tạo cho nhóm này mang ý nghĩa chiến lược, giúp khách sạn chủ động xây dựng đội ngũ quản lý kế cận, giảm phụ thuộc vào tuyển dụng bên ngoài và nâng cao tính ổn định trong hoạt động kinh doanh.

2.3.4. Lập kế hoạch đào tạo

Dựa trên thực trạng hoạt động và nhu cầu đào tạo tại bộ phận nhà hàng, khách sạn Grand Gold Đà Nẵng xây dựng kế hoạch đào tạo nhằm nâng cao năng lực nhân viên, cải thiện chất lượng dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh. Kế hoạch đào tạo được triển khai dựa trên việc kết hợp linh hoạt giữa phương pháp đào tạo tại nơi làm việc và ngoài nơi làm việc.

2.3.4.1. Về phương pháp đào tạo

Khách sạn ưu tiên áp dụng các phương pháp đào tạo tại nơi làm việc do phù hợp với đặc thù ngành dịch vụ và giúp tiết kiệm chi phí. Cụ thể, phương pháp chỉ dẫn công việc được sử dụng chủ yếu đối với nhân viên mới nhằm giúp họ nhanh chóng nắm vững quy trình phục vụ thông qua quan sát và thực hành trực tiếp dưới sự hướng dẫn của nhân viên có kinh nghiệm. Bên cạnh đó, phương pháp kèm cặp và chỉ bảo được áp dụng cho nhân viên còn hạn chế và nhân viên có tiềm năng phát triển, thông qua sự hướng dẫn trực tiếp của tổ trưởng hoặc quản lý. Ngoài ra, phương pháp luân chuyển công việc được áp dụng đối với nhân viên có nhu cầu thăng tiến nhằm giúp họ tích lũy kinh nghiệm ở nhiều vị trí khác nhau trong bộ phận nhà hàng, được thể hiện ở bảng 2.9.

Song song với đó, khách sạn cũng áp dụng các phương pháp đào tạo ngoài công việc như tổ chức các buổi hội thảo, thảo luận tình huống, đào tạo qua máy tính và cử nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài. Một số chương trình tiêu biểu có thể kể đến như hội thảo “Nâng cao kỹ năng phục vụ khách hàng trong môi trường khách sạn 4 sao”, “Kỹ năng giao tiếp và xử lý phàn nàn của khách hàng”, “Văn hóa ứng xử và tác phong chuyên nghiệp trong nhà hàng - khách sạn” hay chuyên đề “Kỹ năng phối hợp giữa các bộ phận trong quá trình phục vụ khách”.

Bên cạnh đó, khách sạn còn cử nhân viên tham gia các khóa học như khóa đào tạo nghiệp vụ nhà hàng chuyên nghiệp, khóa tiếng Anh giao tiếp trong nhà hàng - khách sạn, khóa kỹ năng chăm sóc khách hàng, khóa đào tạo kỹ năng xử lý tình huống thực tế trong phục vụ và khóa đào tạo an toàn vệ sinh thực phẩm. Các phương pháp này giúp nhân viên nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, ngoại ngữ và khả năng xử lý tình huống trong môi trường chuyên nghiệp hơn.

Bảng 2.9: Kế hoạch luân chuyển và chuyển chuyển nhân viên bộ phận nhà hàng*(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)*

STT	Bộ phận cũ	Bộ phận được luân chuyển	Hình thức	Thời gian	Mục đích
1	Lễ tân	Nhà hàng	Luân chuyển	2 tháng	Hỗ trợ thiếu nhân sự và nâng cao kỹ năng phục vụ
2	Buồng phòng	Nhà hàng	Thuyên chuyển	3 tháng	Đáp ứng nhu cầu nhân sự mùa cao điểm
3	Bếp	Nhà hàng	Luân chuyển	1 tháng	Tăng khả năng phối hợp giữa các bộ phận
4	Hành chính	Nhà hàng	Luân chuyển	2 tuần	Hỗ trợ tổ chức sự kiện và tiệc
5	Bar	Nhà hàng	Thuyên chuyển	2 tháng	Bổ sung nhân sự có kinh nghiệm phục vụ

2.3.4.2. Về thiết kế chương trình đào tạo

Khách sạn tiến hành xây dựng nội dung đào tạo phù hợp với từng nhóm đối tượng. Thời gian đào tạo được bố trí linh hoạt, thường là các khóa ngắn hạn từ 1 đến 4 tuần đối với nhân viên phục vụ, và từ 1 đến 3 tháng đối với nhân viên quản lý tiềm năng, đồng thời tránh các khung giờ cao điểm để không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh. Địa điểm đào tạo chủ yếu được tổ chức tại khách sạn để thuận tiện cho việc thực hành, kết hợp với một số chương trình đào tạo bên ngoài khi cần thiết.

Bảng 2.10: Chương trình đào tạo và huấn luyện nhân viên bộ phận nhà hàng*(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)*

STT	Nội dung	Đối tượng	Số khóa học	Thời gian
1	Đào tạo nghiệp vụ phục vụ cơ bản	Nhân viên mới	2	8 ngày
2	Kỹ năng giao tiếp với khách hàng	Nhóm nhân viên đang làm việc nhưng còn hạn chế	1	2 ngày
3	Tiếng Anh giao tiếp nhà hàng - khách sạn	Nhóm nhân viên đang làm việc nhưng còn hạn chế	1	7 ngày
4	Kỹ năng xử lý tình huống trong phục vụ	Nhóm nhân viên đang làm việc nhưng còn hạn chế	1	2 ngày
5	Kỹ năng quản lý và giám sát nhà hàng	Nhóm nhân viên tiềm năng	1	2 tháng
6	Kỹ năng lãnh đạo và phối hợp giữa các bộ phận	Nhóm nhân viên tiềm năng	1	3 tháng
7	Văn hóa doanh nghiệp và tác phong chuyên nghiệp	Toàn bộ nhân viên	1	3 ngày
8	Cập nhật quy trình an toàn vệ sinh thực phẩm	Nhóm nhân viên không cần đào tạo hoặc đào tạo hạn chế	1	2 ngày

Lịch trình đào tạo được xây dựng chi tiết theo từng buổi học, bao gồm nội dung lý thuyết và thực hành. Các hoạt động đào tạo được thiết kế đa dạng như giảng dạy lý thuyết, thực hành trực tiếp tại nhà hàng, thảo luận nhóm và xử lý tình huống thực tế nhằm tăng tính tương tác và khả năng tiếp thu của nhân viên. Trong chương trình đào tạo kỹ năng xử lý tình huống tại nhà hàng, khách sạn đưa ra tình huống thực tế như: khách hàng phàn nàn vì món ăn phục vụ chậm hơn thời gian quy định. Nhân viên được yêu cầu trực tiếp xử lý tình huống thông qua việc giao tiếp với khách, xin lỗi, giải thích nguyên nhân và đưa ra phương án hỗ trợ phù hợp như tặng món ăn phụ hoặc ưu tiên phục vụ nhanh hơn. Hay là trường hợp khách nước ngoài yêu cầu hỗ trợ bằng tiếng Anh, khách đặt bàn nhưng xảy ra nhầm lẫn thông tin, hoặc khách không hài lòng về thái độ

phục vụ của nhân viên. Nhân viên sẽ thảo luận nhóm để đưa ra cách xử lý phù hợp trước khi thực hành trực tiếp dưới sự hướng dẫn của quản lý bộ phận.

Thông qua các tình huống cụ thể này, nhân viên không chỉ nâng cao kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống và làm việc nhóm mà còn có cơ hội áp dụng kiến thức vào môi trường thực tế, từ đó nâng cao khả năng phản ứng linh hoạt và chất lượng phục vụ khách hàng. Tài liệu đào tạo được lựa chọn phù hợp với từng nội dung, đảm bảo tính cập nhật, dễ hiểu và sát với thực tế công việc tại khách sạn.

2.3.4.3. Về ngân sách đào tạo

Khách sạn xác định đây là một khoản đầu tư quan trọng cho sự phát triển lâu dài. Ngân sách đào tạo bao gồm chi phí cho giảng viên (nội bộ hoặc thuê ngoài), chi phí tổ chức và quản lý đào tạo, chi phí cơ sở vật chất như phòng học, thiết bị và tài liệu, cũng như chi phí trả lương cho nhân viên trong thời gian tham gia đào tạo. Ngoài ra, còn có các chi phí hỗ trợ như đi lại, ăn uống và chi phí đánh giá sau đào tạo.

Bảng 2.11: Ngân sách đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng

(Nguồn: Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng)

STT	Nội dung chi phí	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền
1	Chi phí hỗ trợ đi lại	27 người	150.000	4.050.000
2	Chi phí thuê giảng viên bên ngoài	2 khóa	3.500.000	7.000.000
3	Chi phí tài liệu đào tạo	27 bộ	120.000	3.240.000
4	Chi phí trả lương nhân viên trong thời gian đào tạo	27 người	300.000	8.100.000
Tổng				22.390.000

Việc hoạch định ngân sách được thực hiện dựa trên quy mô nhân sự, số lượng nhân viên cần đào tạo và mục tiêu của từng chương trình đào tạo. Khách sạn ưu tiên các hình thức đào tạo nội bộ để tiết kiệm chi phí, đồng thời chỉ sử dụng đào tạo bên ngoài đối với các nội dung chuyên sâu. Điều này giúp đảm bảo tính khả thi của chương trình, kiểm soát chi phí hiệu quả và nâng cao hiệu quả đầu tư cho đào tạo. Kế hoạch đào tạo tại bộ phận nhà hàng khách sạn Grand Gold Đà Nẵng được xây dựng một cách khoa học và phù hợp với thực tế hoạt động của doanh nghiệp. Việc kết hợp nhiều phương pháp đào tạo, thiết kế chương trình hợp lý và hoạch định ngân sách hiệu quả sẽ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh của khách sạn trong bối cảnh ngành du lịch ngày càng phát triển.

2.3.5. Thực hiện đào tạo

Tổ chức triển khai đào tạo: Việc triển khai đào tạo tại bộ phận nhà hàng Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng chủ yếu do Quản lý nhà hàng và các nhân viên có kinh nghiệm trực tiếp hướng dẫn. Hình thức đào tạo được áp dụng chủ yếu là kèm cặp tại chỗ kết hợp hướng dẫn nhanh trong các buổi họp đầu ca. Nội dung đào tạo tập trung vào quy trình phục vụ, kỹ năng giao tiếp với khách, cách xử lý tình huống và sử dụng các trang thiết bị trong nhà hàng. Tuy nhiên, khách sạn chưa xây dựng chương trình đào tạo định kỳ với kế hoạch và tài liệu hướng dẫn thống nhất, nên nội dung đào tạo vẫn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của người hướng dẫn. Bên cạnh đó, do đặc thù làm việc theo ca và lượng khách đông vào mùa cao điểm, việc bố trí thời gian đào tạo còn gặp nhiều khó khăn, các buổi hướng dẫn thường diễn ra trong thời gian ngắn nên chưa đảm bảo truyền đạt đầy đủ kiến thức và kỹ năng cho nhân viên.

Theo dõi tiến độ và xử lý vấn đề phát sinh: Trong quá trình đào tạo, việc theo dõi tiến độ chủ yếu do Quản lý nhà hàng trực tiếp quan sát và đánh giá thông qua quá trình làm việc hằng ngày của nhân viên. Khi phát hiện nhân viên chưa nắm vững quy trình phục vụ hoặc còn sai sót trong thao tác, quản lý sẽ hướng dẫn và nhắc nhở ngay tại ca làm việc. Tuy nhiên, khách sạn chưa có biểu mẫu theo dõi tiến độ hoặc tiêu chí đánh giá cụ thể, nên việc theo dõi chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của người quản lý. Ngoài ra, việc đào tạo còn gặp một số khó khăn như lịch làm việc theo ca không đồng nhất, áp lực phục vụ vào mùa cao điểm và thời gian dành cho đào tạo còn hạn chế, ảnh hưởng đến hiệu quả của chương trình đào tạo.

Theo dõi phản ứng của nhân viên sau đào tạo: Sau khi kết thúc quá trình đào tạo, khách sạn chủ yếu ghi nhận ý kiến phản hồi của nhân viên thông qua trao đổi trực tiếp giữa quản lý và nhân viên trong quá trình làm việc. Hiện khách sạn chưa sử dụng phiếu khảo sát hoặc biểu mẫu đánh giá sau đào tạo, nên các ý kiến phản hồi chưa được tổng hợp và lưu trữ một cách hệ thống. Vì vậy, việc điều chỉnh nội dung và phương pháp đào tạo vẫn chủ yếu dựa vào kinh nghiệm của người quản lý, chưa khai thác hiệu quả các phản hồi của nhân viên để cải thiện chất lượng chương trình đào tạo.

2.3.6. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Tại bộ phận nhà hàng Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng, công tác đào tạo trong thời gian qua chủ yếu được thực hiện thông qua hình thức kèm cặp tại chỗ và hướng dẫn trực tiếp trong quá trình làm việc. Nội dung đào tạo tập trung vào quy trình phục vụ, kỹ

năng giao tiếp với khách hàng và xử lý các tình huống phát sinh. Theo ghi nhận từ bộ phận quản lý, hình thức đào tạo này đã hỗ trợ nhân viên mới nhanh chóng làm quen với môi trường làm việc và nắm bắt các quy trình phục vụ cơ bản. Đồng thời, quá trình đào tạo cũng góp phần nâng cao ý thức trách nhiệm, tinh thần học hỏi và sự phối hợp giữa các nhân viên trong ca làm việc.

Tuy nhiên, do khách sạn chưa xây dựng hệ thống tiêu chí và công cụ đánh giá hiệu quả đào tạo một cách chính thức nên đề tài chưa có cơ sở để đánh giá định lượng mức độ cải thiện về kỹ năng, tỷ lệ sai sót hay mức độ hài lòng của khách hàng. Vì vậy, những nhận định trên chủ yếu dựa trên thông tin do bộ phận quản lý cung cấp và quá trình quan sát thực tế tại đơn vị thực tập.

2.4. Đánh giá kết quả về công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

2.4.1. Kết quả đạt được

Qua phân tích thực trạng công tác đào tạo tại bộ phận nhà hàng Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng có thể thấy khách sạn đã quan tâm triển khai hoạt động đào tạo và từng bước xây dựng các nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế. Tuy nhiên, do nghiên cứu chủ yếu sử dụng dữ liệu thứ cấp và chưa có công cụ đánh giá định lượng nên các nhận định trong phần này chủ yếu dựa trên hồ sơ nội bộ và quá trình quan sát thực tế tại đơn vị.

Trước hết, công tác xác định nhu cầu đào tạo tại khách sạn được triển khai một cách tương đối bài bản và có chiều sâu khi dựa trên ba khía cạnh quan trọng: cấp độ doanh nghiệp, hoạt động tác nghiệp và năng lực của từng nhân viên. Cách tiếp cận này không chỉ giúp khách sạn nhận diện rõ những điểm còn hạn chế trong kỹ năng phục vụ, giao tiếp, ngoại ngữ mà còn làm nổi bật những bất cập trong sự phối hợp giữa các bộ phận. Đáng chú ý, việc phân nhóm nhân viên theo từng đối tượng cụ thể đã tạo điều kiện để xác định chính xác nhu cầu đào tạo, từ đó xây dựng nội dung phù hợp, tránh tình trạng triển khai dàn trải, thiếu hiệu quả. Song song đó, hệ thống mục tiêu đào tạo cũng được thiết lập khá toàn diện, bao quát từ kiến thức, kỹ năng đến thái độ làm việc, hiệu suất công việc và định hướng phát triển lâu dài cho nguồn nhân lực. Không chỉ dừng lại ở việc nâng cao chuyên môn, các mục tiêu còn hướng đến việc hoàn thiện phong cách phục vụ và củng cố văn hóa doanh nghiệp, qua đó góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

Bên cạnh đó, kế hoạch đào tạo được xây dựng với sự chuẩn bị kỹ lưỡng và có tính thực tiễn cao khi kết hợp linh hoạt giữa các phương pháp đào tạo trong và ngoài nơi làm việc. Nội dung đào tạo được thiết kế sát với đặc điểm của từng nhóm nhân viên, trong khi thời gian, địa điểm tổ chức cũng được sắp xếp hợp lý, kèm theo sự cân đối về ngân sách nhằm đảm bảo khả năng triển khai hiệu quả. Trong quá trình thực hiện, khách sạn ưu tiên áp dụng các phương pháp đào tạo mang tính thực hành cao, đặc biệt là hình thức kèm cặp và hướng dẫn trực tiếp tại nơi làm việc, giúp nhân viên nhanh chóng tiếp thu và vận dụng kiến thức vào thực tế. Nhờ vậy, thời gian thích nghi được rút ngắn và hiệu quả công việc được nâng cao rõ rệt. Cuối cùng, kết quả đánh giá cho thấy hoạt động đào tạo đã mang lại những chuyển biến tích cực: chương trình đào tạo hướng đến việc nâng cao kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên, góp phần hạn chế sai sót trong quá trình phục vụ theo đánh giá của bộ phận quản lý, thái độ phục vụ ngày càng chuyên nghiệp và sự phối hợp giữa các bộ phận trở nên nhịp nhàng hơn. Những kết quả này không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn góp phần củng cố hình ảnh và uy tín của khách sạn trong mắt khách hàng.

2.4.2. Hạn chế tồn tại

Công tác xác định nhu cầu đào tạo chưa thực sự chính xác và chưa theo kịp sự thay đổi của thực tế hoạt động: mặc dù đã được triển khai thông qua các hoạt động phân tích doanh nghiệp, tác nghiệp và nhân viên, nhưng vẫn chưa phản ánh đầy đủ khoảng cách giữa yêu cầu công việc và năng lực thực tế của đội ngũ nhân viên. Trong thực tế, nhân viên vẫn còn hạn chế về kỹ năng ngoại ngữ, khả năng xử lý tình huống và sự phối hợp giữa các bộ phận. Bên cạnh đó, việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được cập nhật thường xuyên, còn mang tính khái quát, chưa đi sâu vào từng vị trí cụ thể. Điều này dẫn đến việc nội dung đào tạo chưa thật sự sát với yêu cầu thực tiễn, làm giảm hiệu quả áp dụng vào công việc.

Mục tiêu đào tạo chưa được cụ thể hóa và chưa gắn kết chặt chẽ với định hướng phát triển dài hạn của khách sạn: mục tiêu đã được xây dựng khá đầy đủ, nhưng vẫn mang tính định tính, chưa có các tiêu chí đo lường cụ thể. Đồng thời, mục tiêu đào tạo còn thiên về cải thiện hiệu quả công việc trước mắt, chưa thể hiện rõ vai trò chiến lược trong việc phát triển đội ngũ nhân sự lâu dài gây khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo và làm giảm vai trò định hướng của công tác đào tạo.

Kế hoạch đào tạo chưa thực sự linh hoạt và chưa phù hợp hoàn toàn với điều kiện làm việc thực tế: do đặc thù làm việc theo ca và áp lực công việc cao, nhân viên khó tham gia đầy đủ các chương trình đào tạo hoặc không thể tập trung tiếp thu kiến thức hiệu quả. Ngoài ra, kế hoạch đào tạo còn thiếu khả năng điều chỉnh khi có biến động trong hoạt động kinh doanh làm cho quá trình triển khai đào tạo dễ bị gián đoạn và ảnh hưởng đến chất lượng tiếp thu của nhân viên.

Trong quá trình thực hiện đào tạo, hoạt động đào tạo còn thiếu tính hệ thống và chưa được chuẩn hóa. Việc đào tạo chủ yếu dựa vào hình thức kèm cặp tại chỗ, phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của người hướng dẫn, dẫn đến sự không đồng đều về chất lượng đào tạo. Đồng thời, việc thiếu tài liệu và cơ chế theo dõi cụ thể cũng làm giảm khả năng kiểm soát và cải tiến chương trình đào tạo ảnh hưởng đến tính ổn định và hiệu quả lâu dài của công tác đào tạo.

Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện một cách toàn diện và mang tính dài hạn: việc đánh giá chủ yếu dựa trên quan sát và kết quả ngắn hạn, chưa có hệ thống tiêu chí cụ thể cũng như công cụ thu thập phản hồi chính thức. Đặc biệt, chưa có sự phân tích sâu về tác động lâu dài của đào tạo đối với năng lực và hiệu suất làm việc của nhân viên. Điều này làm hạn chế khả năng cải tiến chương trình đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tương lai.

Công tác đào tạo đã đạt được những kết quả tích cực, nhưng vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế do thiếu tính đồng bộ giữa các khâu, chưa gắn với thực tiễn và định hướng dài hạn, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh, vì vậy cần có giải pháp hoàn thiện nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bền vững.

2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế

Trong công tác xác định nhu cầu đào tạo: Khách sạn chưa xây dựng được hệ thống đánh giá năng lực cụ thể cho từng vị trí công việc, dẫn đến việc xác định nhu cầu đào tạo còn mang tính chung chung và chưa phản ánh đúng năng lực thực tế của nhân viên. Bên cạnh đó, thu thập thông tin về nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện thường xuyên, trong khi môi trường kinh doanh khách sạn thay đổi nhanh theo nhu cầu khách hàng và tiêu chuẩn dịch vụ. Ngoài ra, sự phối hợp giữa các bộ phận trong việc cung cấp thông tin đánh giá nhân viên còn hạn chế, khiến quá trình xác định nhu cầu đào tạo thiếu tính chính xác và cập nhật.

Hạn chế về mục tiêu đào tạo: Khách sạn chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá và đo lường hiệu quả đào tạo một cách cụ thể. Việc xác định mục tiêu chủ yếu dựa trên định hướng chung mà chưa gắn với các chỉ số hiệu suất công việc hoặc chiến lược phát triển nhân lực dài hạn. Đồng thời, doanh nghiệp còn tập trung nhiều vào việc giải quyết nhu cầu nhân sự trước mắt nên chưa chú trọng đúng mức đến vai trò chiến lược của đào tạo trong phát triển nguồn nhân lực lâu dài.

Trong kế hoạch đào tạo: Đặc thù hoạt động của bộ phận nhà hàng với cường độ làm việc cao và thời gian làm việc theo ca khiến việc sắp xếp lịch đào tạo gặp nhiều khó khăn. Ngoài ra, số lượng nhân viên còn hạn chế nên khách sạn ưu tiên đảm bảo hoạt động phục vụ khách hàng hơn là dành thời gian cho đào tạo. Bên cạnh đó, kế hoạch đào tạo chưa có phương án dự phòng hoặc điều chỉnh linh hoạt khi hoạt động kinh doanh phát sinh biến động, dẫn đến việc triển khai đào tạo chưa thực sự hiệu quả.

Trong quá trình thực hiện đào tạo: Khách sạn hiện vẫn ưu tiên hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc để tiết kiệm chi phí và thời gian, tuy nhiên phương pháp này lại phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của người hướng dẫn. Đồng thời, doanh nghiệp chưa xây dựng được quy trình đào tạo chuẩn hóa, chưa có hệ thống tài liệu và nội dung đào tạo thống nhất cho từng vị trí công việc. Ngoài ra, việc thiếu cơ chế kiểm tra và theo dõi tiến độ đào tạo cũng khiến công tác triển khai chưa đảm bảo tính đồng bộ.

Trong công tác đánh giá hiệu quả đào tạo: Khách sạn chưa đầu tư xây dựng hệ thống đánh giá đào tạo chuyên nghiệp và chưa có công cụ thu thập dữ liệu cụ thể như phiếu khảo sát, bài kiểm tra hay phần mềm đánh giá. Đồng thời, công tác đánh giá hiện nay chủ yếu tập trung vào kết quả ngắn hạn mà chưa theo dõi sự thay đổi về năng lực và hiệu suất làm việc của nhân viên trong thời gian dài. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng chưa có bộ phận chuyên trách để thực hiện việc tổng hợp, phân tích và cải tiến chương trình đào tạo một cách thường xuyên.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN NHÀ HÀNG TẠI GRAND GOLD ĐÀ NẴNG

3.1. Định hướng phát triển của Grand Gold Đà Nẵng trong thời gian tới

Grand Gold Hotel Đà Nẵng trong thời gian tới định hướng phát triển theo hướng nâng cao chất lượng dịch vụ và xây dựng hình ảnh khách sạn chuyên nghiệp nhằm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường du lịch - khách sạn ngày càng phát triển. Khách sạn tập trung hoàn thiện cơ sở vật chất, nâng cấp trang thiết bị và không ngừng cải thiện chất lượng phục vụ nhằm mang đến trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng, đặc biệt là khách quốc tế và khách nghỉ dưỡng cao cấp.

Khách sạn chú trọng phát triển nguồn nhân lực thông qua việc đẩy mạnh công tác đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên. Việc nâng cao kỹ năng chuyên môn, ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống được xem là yếu tố quan trọng nhằm xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đồng thời, khách sạn cũng hướng đến xây dựng môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp và tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên nhằm giữ chân nguồn lao động chất lượng.

Định hướng mở rộng hoạt động kinh doanh bằng cách đa dạng hóa các dịch vụ như nhà hàng, tổ chức hội nghị - sự kiện, dịch vụ nghỉ dưỡng và chăm sóc khách hàng. Song song với đó, Grand Gold Đà Nẵng tăng cường hoạt động quảng bá thương hiệu thông qua các nền tảng số, liên kết với các công ty lữ hành và ứng dụng công nghệ trong quản lý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Trong bối cảnh ngành du lịch ngày càng cạnh tranh, khách sạn cũng hướng đến mục tiêu phát triển bền vững, nâng cao uy tín thương hiệu và từng bước khẳng định vị thế của mình trong phân khúc khách sạn cao cấp tại thành phố Đà Nẵng.

3.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả chính sách đào tạo nhân viên

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Khách sạn cần hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo theo hướng cụ thể và linh hoạt hơn. Cập nhật nhu cầu đào tạo thường xuyên dựa trên sự thay đổi của thị trường, yêu cầu khách hàng và tình hình hoạt động thực tế, kết hợp nhiều phương pháp như khảo sát, phỏng vấn và quan sát để đảm bảo tính chính xác và toàn diện. Việc xác định nhu cầu đào tạo cần được xem là bước nền tảng trong toàn bộ chính sách đào tạo nhân viên nhà hàng tại Grand Gold Đà Nẵng. Thay vì chỉ dựa vào nhận xét của quản lý

hoặc những vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc, khách sạn cần xây dựng quy trình xác định nhu cầu đào tạo có hệ thống hơn. Quy trình này nên kết hợp nhiều nguồn thông tin như kết quả đánh giá công việc, phản hồi của khách hàng, ý kiến của nhân viên, nhận xét của giám sát ca, số lỗi nghiệp vụ và định hướng phát triển dịch vụ ẩm thực của khách sạn. Khi nhu cầu đào tạo được xác định đúng, các chương trình đào tạo sẽ sát với thực tế hơn, tránh lãng phí thời gian và chi phí.

Một giải pháp quan trọng khác là xây dựng bảng tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí trong bộ phận nhà hàng (Bảng 3.1) Ví dụ, nhân viên phục vụ cần đạt yêu cầu về setup bàn, nhận order, phục vụ món, giao tiếp cơ bản bằng tiếng Anh, xử lý yêu cầu thông thường và hiểu biết về thực đơn. Nhân viên bar cần có kiến thức đồ uống, kỹ năng pha chế cơ bản, vệ sinh quầy bar và khả năng tư vấn đồ uống. Giám sát ca cần có năng lực điều phối nhân viên, kiểm tra chất lượng phục vụ, xử lý phàn nàn và hướng dẫn nhân viên mới. Khi có tiêu chuẩn năng lực rõ ràng sẽ dễ dàng so sánh giữa yêu cầu công việc và năng lực hiện tại của nhân viên để xác định khoảng cách cần đào tạo.

Ngoài ra, lỗi nghiệp vụ cần được ghi nhận thường xuyên thay vì xử lý theo từng tình huống riêng lẻ. Các lỗi như phục vụ chậm, nhầm món, chưa tư vấn được thực đơn, thiếu chủ động quan sát khách hoặc xử lý khiếu nại chưa phù hợp nên được tổng hợp theo tuần hoặc tháng. Từ đó, quản lý nhà hàng và bộ phận nhân sự có thể nhận diện những nội dung cần đào tạo ưu tiên. Cách làm này giúp công tác xác định nhu cầu đào tạo có căn cứ thực tế hơn, tránh tình trạng đào tạo theo cảm tính hoặc chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân của người quản lý.

Để nâng cao hiệu quả, phân loại nhu cầu đào tạo thành ba nhóm gồm nhu cầu cấp thiết, nhu cầu định kỳ và nhu cầu phát triển. Nhu cầu cấp thiết là những nội dung cần đào tạo ngay do ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ, chẳng hạn xử lý phàn nàn hoặc vệ sinh an toàn thực phẩm. Nhu cầu định kỳ là các nội dung cần nhắc lại thường xuyên như quy trình phục vụ, thực đơn, tác phong và giao tiếp. Nhu cầu phát triển là những nội dung giúp nhân viên nâng cao năng lực dài hạn như ngoại ngữ, kỹ năng bán thêm, quản lý ca hoặc đào tạo nhân viên mới. Việc phân loại này sẽ giúp khách sạn lập kế hoạch đào tạo chủ động hơn, đồng thời bảo đảm mỗi chương trình đào tạo đều giải quyết đúng vấn đề thực tế.

Bảng 3.1: Tiêu chuẩn năng lực phục vụ công tác xác định nhu cầu đào tạo tại bộ phận nhà hàng Khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

(Nguồn: Nguyễn Văn Châu)

Vị trí	Yêu cầu về kiến thức	Yêu cầu về kỹ năng	Yêu cầu về thái độ và tác phong
Nhân viên phục vụ	Hiểu biết về thực đơn, quy trình phục vụ và tiêu chuẩn phục vụ của khách sạn	Setup bàn, nhận order, phục vụ món ăn và thức uống, giao tiếp cơ bản bằng tiếng Anh, xử lý yêu cầu thông thường của khách	Thân thiện, lịch sự, nhanh nhẹn, có tinh thần hỗ trợ đồng nghiệp
Nhân viên bar	Kiến thức về đồ uống, nguyên liệu pha chế và quy trình vệ sinh quầy bar	Pha chế cơ bản, trang trí đồ uống, bảo quản nguyên liệu, tư vấn đồ uống cho khách	Cẩn thận, sáng tạo, sạch sẽ và có khả năng chịu áp lực công việc
Nhân viên thu ngân	Hiểu quy trình thanh toán và sử dụng phần mềm quản lý nhà hàng	Thực hiện thanh toán, kiểm tra hóa đơn, xử lý sai sót thanh toán	Trung thực, chính xác, cẩn thận và có trách nhiệm
Nhân viên chạy món	Hiểu sơ đồ bàn và quy trình chuyển món	Chuyển món đúng bàn, phối hợp với bếp và nhân viên phục vụ	Nhanh nhẹn, chủ động và có tinh thần làm việc nhóm
Hostess/Lễ tân nhà hàng	Hiểu quy trình đặt bàn và đón tiếp khách	Sắp xếp bàn, hướng dẫn khách, tiếp nhận thông tin đặt bàn và giải đáp thắc mắc cơ bản	Ngoại hình gọn gàng, giao tiếp tốt, thái độ chuyên nghiệp
Giám sát ca	Hiểu rõ quy trình hoạt động và tiêu chuẩn phục vụ của nhà hàng	Điều phối nhân viên, kiểm tra chất lượng phục vụ, xử lý phàn nàn của khách, hướng dẫn nhân viên mới	Có tinh thần trách nhiệm, khả năng lãnh đạo và xử lý tình huống tốt

Quản lý nhà hàng	Kiến thức về quản trị nhà hàng, nhân sự và chăm sóc khách hàng	Lập kế hoạch công việc, quản lý nhân sự, kiểm soát chất lượng dịch vụ và giải quyết vấn đề phát sinh	Chuyên nghiệp, quyết đoán, có khả năng lãnh đạo và chịu áp lực cao
------------------	--	--	--

3.2.2. Hoàn thiện mục tiêu và kế hoạch đào tạo

Khách sạn cần cụ thể hóa mục tiêu đào tạo bằng các chỉ tiêu định lượng rõ ràng (KPI). Ví dụ, xác định tỷ lệ sai sót cần giảm, mức độ hài lòng của khách hàng cần đạt, hoặc thời gian phục vụ cần được cải thiện. Bên cạnh đó, cần gắn mục tiêu đào tạo với chiến lược phát triển dài hạn, xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên nhằm nâng cao vai trò định hướng và tính bền vững của công tác đào tạo.

Thay vì đặt mục tiêu chung như nâng cao kỹ năng phục vụ, mục tiêu nên được diễn đạt thành kết quả cụ thể, chẳng hạn sau đào tạo nhân viên có thể giới thiệu được tối thiểu mười món ăn chủ lực, thực hiện đúng quy trình phục vụ bàn, xử lý được ba tình huống phàn nàn phổ biến hoặc sử dụng được các mẫu câu tiếng Anh cơ bản khi giao tiếp với khách.

Cần điều chỉnh kế hoạch đào tạo theo hướng linh hoạt và phù hợp với đặc thù làm việc theo ca. Khách sạn có thể tổ chức đào tạo theo nhóm nhỏ, chia thành nhiều khung giờ khác nhau hoặc tận dụng thời điểm ít khách để triển khai. Ngoài ra, nên kết hợp đào tạo trực tiếp với đào tạo trực tuyến

Kế hoạch đào tạo cần được xây dựng theo năm, quý và tháng để bảo đảm tính chủ động. Kế hoạch năm giúp xác định định hướng đào tạo tổng thể, các nhóm nội dung lớn và ngân sách dự kiến. Kế hoạch quý nên tập trung vào các chuyên đề ưu tiên phù hợp với mùa vụ kinh doanh, chẳng hạn trước mùa cao điểm cần đào tạo kỹ năng phục vụ nhanh, phối hợp ca và xử lý phàn nàn; trước khi thay đổi thực đơn cần đào tạo kiến thức món ăn, đồ uống và kỹ năng tư vấn. Kế hoạch tháng có thể triển khai những buổi ngắn, tập trung vào các lỗi phát sinh gần đây hoặc nội dung cần nhắc lại cho nhân viên

Khách sạn cũng cần xây dựng mẫu kế hoạch đào tạo thống nhất cho bộ phận nhà hàng (Bảng 3.2). Mỗi kế hoạch nên có các nội dung như tên chương trình, mục tiêu cụ thể, đối tượng tham gia, thời gian, địa điểm, người đào tạo, phương pháp, tài liệu sử dụng, hình thức đánh giá và kết quả mong đợi. Mẫu kế hoạch này sẽ giúp quá trình đào

tạo trở nên chuyên nghiệp hơn, tránh tình trạng tổ chức theo thói quen hoặc phụ thuộc vào sự sắp xếp ngẫu nhiên của quản lý. Khi kế hoạch được chuẩn hóa, bộ phận nhân sự cũng dễ theo dõi tiến độ và đánh giá hiệu quả hơn.

Một vấn đề cần chú ý là lịch đào tạo phải phù hợp với đặc thù ca kíp của nhân viên nhà hàng. Không nên tổ chức đào tạo vào thời điểm nhân viên vừa kết thúc ca phục vụ quá dài hoặc ngay trước giờ cao điểm. Thay vào đó, có thể chia nhân viên thành nhiều nhóm nhỏ để tham gia đào tạo luân phiên. Những nội dung ngắn như nhắc lại quy trình, cập nhật thực đơn hoặc rút kinh nghiệm tình huống có thể thực hiện trong 15 đến 20 phút trước ca hoặc sau ca. Những nội dung cần thực hành nhiều như xử lý phàn nàn, ngoại ngữ hoặc kỹ năng bán thêm nên tổ chức vào thời gian riêng, có sự chuẩn bị kỹ về tài liệu và người hướng dẫn.

Kế hoạch đào tạo cũng cần gắn với định hướng phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Nhân viên mới cần có lộ trình đào tạo hội nhập và nghiệp vụ cơ bản trong tháng đầu tiên. Nhân viên đã làm việc ổn định cần được đào tạo nâng cao về giao tiếp, ngoại ngữ, xử lý tình huống và bán thêm dịch vụ. Nhân viên có tiềm năng nên được đào tạo về kỹ năng hướng dẫn đồng nghiệp, kiểm soát ca và quản lý chất lượng phục vụ. Cách xây dựng kế hoạch theo lộ trình như vậy sẽ giúp nhân viên thấy rõ ý nghĩa của đào tạo, đồng thời giúp khách sạn chủ động phát triển đội ngũ kế cận cho bộ phận nhà hàng.

Khách sạn cũng cần xây dựng kế hoạch đào tạo có tính dự phòng và khả năng điều chỉnh linh hoạt khi có sự thay đổi trong hoạt động kinh doanh hoặc tình hình nhân sự. Trong các giai đoạn cao điểm, khách sạn có thể ưu tiên những nội dung đào tạo quan trọng và rút ngắn thời gian đào tạo để đảm bảo không ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng. Việc đổi mới kế hoạch đào tạo theo hướng linh hoạt và phù hợp với thực tế sẽ giúp nâng cao hiệu quả đào tạo, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia đầy đủ hơn và góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của khách sạn trong thời gian tới.

Bảng 3.2: Mẫu kế hoạch đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng

(Nguồn: Nguyễn Văn Châu)

Nội dung	Chi tiết
Tên chương trình đào tạo	Đào tạo nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng phục vụ nhà hàng

Nội dung	Chi tiết
Mục tiêu đào tạo	Nâng cao kỹ năng nghiệp vụ, khả năng giao tiếp, xử lý tình huống và chất lượng phục vụ khách hàng của nhân viên bộ phận nhà hàng
Đối tượng tham gia	Nhân viên mới, nhân viên đang làm việc nhưng còn hạn chế kỹ năng, nhân viên tiềm năng và giám sát nhà hàng
Thời gian đào tạo	Từ ngày ,... đến ngày ,... (hoặc tổ chức định kỳ theo tháng/quý)
Địa điểm đào tạo	Phòng họp khách sạn Grand Gold Đà Nẵng và khu vực thực hành tại nhà hàng
Người đào tạo	Trưởng bộ phận nhà hàng, giám sát nhà hàng, phòng nhân sự hoặc giảng viên thuê ngoài
Phương pháp đào tạo	Giảng dạy lý thuyết, đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, thảo luận nhóm, xử lý tình huống thực tế và đào tạo trực tuyến
Tài liệu sử dụng	Quy trình phục vụ nhà hàng, tài liệu kỹ năng giao tiếp, tài liệu ngoại ngữ, video hướng dẫn nghiệp vụ và tài liệu an toàn vệ sinh thực phẩm
Hình thức đánh giá	Bài kiểm tra lý thuyết, đánh giá thực hành, quan sát trong quá trình làm việc, khảo sát phản hồi từ khách hàng và nhận xét của quản lý
Kết quả mong đợi	Nhân viên nâng cao kỹ năng chuyên môn, giảm sai sót trong phục vụ, cải thiện khả năng giao tiếp và nâng cao sự hài lòng của khách hàng

3.2.3. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện chương trình đào tạo

Đối với hạn chế trong khâu thực hiện đào tạo: Khách sạn cần chuẩn hóa quy trình đào tạo, xây dựng hệ thống tài liệu, giáo trình và nội dung đào tạo thống nhất cho từng vị trí. Đồng thời, cần tổ chức đào tạo cho chính đội ngũ hướng dẫn (quản lý, giám sát) để đảm bảo chất lượng truyền đạt đồng đều. Bên cạnh đó, nên thiết lập cơ chế theo dõi tiến độ học tập và đánh giá trong quá trình đào tạo nhằm kiểm soát và nâng cao hiệu quả thực hiện.

Tổ chức thực hiện là khâu chuyển các mục tiêu và kế hoạch đào tạo thành hoạt động cụ thể. Nếu khâu này thiếu chuẩn bị, chương trình đào tạo dù có nội dung tốt vẫn khó đạt hiệu quả. Đối với bộ phận nhà hàng tại Grand Gold Đà Nẵng, công tác tổ chức đào tạo cần được hoàn thiện theo hướng chủ động, linh hoạt và ít ảnh hưởng đến hoạt động phục vụ khách.

Trước mỗi chương trình đào tạo, bộ phận nhân sự và quản lý nhà hàng cần phối hợp chuẩn bị đầy đủ danh sách người học, thời gian, địa điểm, tài liệu, người đào tạo, phương pháp và hình thức đánh giá. Việc thông báo lịch đào tạo cần được thực hiện sớm để nhân viên chủ động sắp xếp ca làm và thời gian cá nhân. Đối với nhân viên làm việc theo ca, khách sạn nên chia thành nhiều nhóm nhỏ để bảo đảm vừa có người tham gia đào tạo, vừa có đủ nhân sự phục vụ khách. Cách tổ chức này giúp tránh tình trạng dồn quá nhiều nhân viên vào một buổi đào tạo, gây thiếu hụt nhân sự vận hành.

Địa điểm đào tạo cũng cần được lựa chọn phù hợp với nội dung. Các nội dung lý thuyết như quy định nhà hàng, kiến thức thực đơn hoặc tiếng Anh cơ bản có thể tổ chức tại phòng họp nhỏ hoặc khu vực yên tĩnh. Các nội dung thực hành như setup bàn, phục vụ món, xử lý phàn nàn hoặc phối hợp với bếp nên được tổ chức ngay tại khu vực nhà hàng khi không có khách hoặc vào thời điểm thấp điểm. Việc đào tạo tại đúng không gian làm việc giúp nhân viên dễ hình dung và áp dụng nhanh hơn.

Quá trình tổ chức cần bảo đảm tính nghiêm túc nhưng không tạo áp lực quá nặng cho nhân viên. Mỗi buổi đào tạo nên có thời lượng phù hợp, nội dung tập trung và kết hợp giữa hướng dẫn với thực hành. Đối với các buổi dài, cần có phần trao đổi, thảo luận hoặc thực hành tình huống để người học không bị thụ động. Quản lý nhà hàng nên khuyến khích nhân viên đặt câu hỏi, chia sẻ khó khăn và nêu ví dụ thực tế trong ca làm việc. Cách tổ chức có tương tác sẽ giúp nhân viên cảm thấy đào tạo có ích, thay vì chỉ là nhiệm vụ bắt buộc.

Bộ phận nhân sự cần lập hồ sơ theo dõi quá trình đào tạo của từng nhân viên. Hồ sơ này nên ghi nhận các chương trình đã tham gia, kết quả kiểm tra, nhận xét của người đào tạo và mức độ áp dụng vào công việc. Khi có dữ liệu theo dõi, có thể biết nhân viên nào đã hoàn thành chương trình cơ bản, nhân viên nào cần đào tạo bổ sung và nhân viên nào có tiềm năng phát triển lên vị trí cao hơn. Đây cũng là cơ sở để gắn đào tạo với đánh giá công việc và lộ trình thăng tiến.

Một điểm quan trọng khác là cần duy trì hoạt động rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình đào tạo. Sau khi đào tạo kết thúc, người phụ trách nên ghi nhận ý kiến của nhân viên về nội dung, phương pháp, thời lượng và mức độ hữu ích. Nếu nhân viên cho rằng nội dung quá lý thuyết, cần tăng thực hành. Nếu thời gian chưa phù hợp, cần điều chỉnh lịch. Nếu người học chưa áp dụng được vào công việc, cần bổ sung kèm cặp tại chỗ. Nhờ vậy, công tác tổ chức thực hiện sẽ được cải tiến liên tục thay vì lặp lại theo một khuôn mẫu cố định.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả đào tạo

Khách sạn cần xây dựng hệ thống đánh giá đào tạo toàn diện, bao gồm đánh giá trước - trong - sau đào tạo. Nên sử dụng các công cụ như bài kiểm tra, đánh giá thực hành, bảng khảo sát phản hồi từ nhân viên và ý kiến khách hàng. Đặc biệt, cần theo dõi hiệu quả dài hạn của đào tạo thông qua sự thay đổi về năng lực, thái độ và hiệu suất làm việc của nhân viên theo thời gian, từ đó có cơ sở điều chỉnh và cải tiến chương trình đào tạo một cách liên tục.

Khách sạn cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá cụ thể cho từng chương trình đào tạo và từng nhóm nhân viên nhằm đảm bảo việc đánh giá được thực hiện một cách khách quan và chính xác hơn. Các tiêu chí đánh giá có thể bao gồm mức độ tiếp thu kiến thức, khả năng áp dụng vào công việc thực tế, sự cải thiện về kỹ năng giao tiếp, khả năng xử lý tình huống, tác phong phục vụ cũng như mức độ hài lòng của khách hàng sau quá trình đào tạo. Việc xây dựng tiêu chí rõ ràng sẽ giúp khách sạn dễ dàng đo lường kết quả đào tạo và xác định mức độ hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

Ngoài ra, công tác đánh giá không nên chỉ thực hiện ngay sau khi kết thúc khóa học mà cần được theo dõi trong một khoảng thời gian nhất định để đánh giá hiệu quả lâu dài. Quản lý bộ phận có thể theo dõi sự thay đổi của nhân viên thông qua hiệu suất làm việc, số lượng sai sót nghiệp vụ, khả năng phối hợp giữa các bộ phận và phản hồi thực tế từ khách hàng. Những nhân viên có tiến bộ rõ rệt sau đào tạo cần được ghi nhận và khuyến khích nhằm tạo động lực cho các nhân viên khác tích cực tham gia học tập.

Bên cạnh việc đánh giá nhân viên, khách sạn cũng cần đánh giá hiệu quả của chính chương trình đào tạo, bao gồm nội dung đào tạo, phương pháp giảng dạy, tài liệu sử dụng và khả năng truyền đạt của giảng viên (Bảng 3.3). Thông qua phản hồi của nhân viên và kết quả thực tế đạt được, doanh nghiệp có thể nhận diện những nội dung còn chưa phù hợp để điều chỉnh và cải tiến trong các chương trình đào tạo tiếp theo. Đồng

thời, khách sạn nên lưu trữ kết quả đánh giá đào tạo theo từng giai đoạn nhằm tạo cơ sở dữ liệu phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch đào tạo trong tương lai.

Việc ứng dụng công nghệ vào đánh giá đào tạo cũng là giải pháp cần được quan tâm. Khách sạn có thể sử dụng biểu mẫu khảo sát trực tuyến, phần mềm đánh giá năng lực hoặc hệ thống lưu trữ dữ liệu đào tạo để thuận tiện hơn trong quá trình tổng hợp và phân tích kết quả. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm thời gian mà còn nâng cao tính chính xác, minh bạch và hiệu quả của công tác đánh giá đào tạo. Khi hoạt động đánh giá được thực hiện đầy đủ và khoa học, khách sạn sẽ có cơ sở để liên tục cải tiến chương trình đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển trong thời gian tới.

Công nghệ có thể hỗ trợ đáng kể cho hoạt động đào tạo nhân viên nhà hàng, đặc biệt trong bối cảnh nhân viên làm việc theo ca và khó tập trung đầy đủ vào các lớp đào tạo truyền thống. Grand Gold Đà Nẵng nên từng bước ứng dụng công nghệ vào quản lý đào tạo, lưu trữ tài liệu, kiểm tra kiến thức và theo dõi kết quả học tập của nhân viên. Việc ứng dụng này không nhất thiết phải bắt đầu bằng hệ thống phức tạp mà có thể triển khai từ những công cụ đơn giản, dễ sử dụng và phù hợp với quy mô khách sạn.

Có thể xây dựng kho tài liệu đào tạo trực tuyến cho bộ phận nhà hàng. Kho tài liệu này có thể lưu trữ trên Google Drive, hệ thống nội bộ hoặc nền tảng học tập đơn giản. Nội dung bao gồm quy trình phục vụ, tài liệu thực đơn, video hướng dẫn setup bàn, mẫu câu tiếng Anh, quy định vệ sinh, quy trình xử lý phàn nàn và các tình huống thường gặp. Nhân viên có thể truy cập để tự học trước ca, ôn lại sau đào tạo hoặc tham khảo khi có thay đổi về thực đơn và quy trình. Cách làm này giúp kiến thức đào tạo không bị phụ thuộc hoàn toàn vào buổi học trực tiếp. Nên sử dụng các video ngắn để hướng dẫn nghiệp vụ. So với tài liệu chữ, video giúp nhân viên dễ hình dung thao tác hơn, đặc biệt với các kỹ năng như setup bàn, phục vụ món, phục vụ đồ uống, dọn bàn hoặc chuẩn bị khu vực nhà hàng. Các video có thể được quay từ chính quy trình thực tế để bảo đảm tính phù hợp. Nhân viên mới có thể xem trước khi thực hành, còn nhân viên cũ có thể sử dụng để nhắc lại tiêu chuẩn. Đây là cách đào tạo trực quan, tiết kiệm thời gian và có thể dùng nhiều lần.

Bảng 3.3: Bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo nhân viên bộ phận nhà hàng*(Nguồn: Nguyễn Văn Châu)*

Chương trình đào tạo	Nhóm nhân viên	Tiêu chí đánh giá	Hình thức đánh giá
Đào tạo nghiệp vụ cơ bản	Nhân viên mới	Tiếp thu kiến thức, setup bàn, phục vụ món, tác phong làm việc	Bài kiểm tra, quan sát thực hành
Đào tạo kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống	Nhân viên còn hạn chế kỹ năng	Giao tiếp với khách, xử lý phàn nàn, phối hợp công việc	Đánh giá thực tế, nhận xét quản lý
Đào tạo ngoại ngữ và bán thêm dịch vụ	Nhân viên phục vụ/bar	Giao tiếp tiếng Anh, tư vấn món ăn và đồ uống	Kiểm tra thực hành, theo dõi kết quả
Đào tạo quản lý và lãnh đạo	Giám sát/Nhân viên tiềm năng	Điều phối công việc, giải quyết vấn đề, hướng dẫn nhân viên	Quan sát thực tế, đánh giá quản lý
Đánh giá sau đào tạo	Tất cả nhân viên	Hiệu quả công việc và mức độ hài lòng của khách hàng	Khảo sát khách hàng, theo dõi hiệu suất

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Trong bối cảnh ngành du lịch - khách sạn ngày càng phát triển và mức độ cạnh tranh ngày càng cao, công tác đào tạo nguồn nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đối với khách sạn Grand Gold Đà Nẵng, bộ phận nhà hàng là một trong những bộ phận trực tiếp tạo ra chất lượng dịch vụ và ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng của khách hàng. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng đào tạo nhân viên nhà hàng không chỉ giúp cải thiện kỹ năng nghiệp vụ, thái độ phục vụ và hiệu quả công việc mà còn góp phần xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp và nâng cao uy tín của khách sạn trên thị trường.

Thông qua quá trình nghiên cứu, đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong khách sạn, đồng thời phân tích thực trạng công tác đào tạo nhân viên nhà hàng tại khách sạn Grand Gold Đà Nẵng. Kết quả cho thấy khách sạn đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong hoạt động đào tạo, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo trong thời gian tới. Trên cơ sở đó, đề tài đã đề xuất một số giải pháp cụ thể và phù hợp với thực tế hoạt động của khách sạn nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên nhà hàng theo hướng chuyên nghiệp, hệ thống và hiệu quả hơn.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình nghiên cứu và thực hiện, đề tài vẫn khó tránh khỏi những hạn chế nhất định do giới hạn về thời gian, kinh nghiệm và phạm vi nghiên cứu. Tuy nhiên, những nội dung và giải pháp được đề xuất trong đề tài có thể là cơ sở tham khảo hữu ích cho khách sạn Grand Gold Đà Nẵng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, góp phần cải thiện chất lượng dịch vụ và phát triển bền vững trong tương lai.

2. Kiến nghị

2.1. Đối với Ban Giám đốc Grand Gold Đà Nẵng

Ban Giám đốc cần xem đào tạo nhân viên nhà hàng là một khoản đầu tư cho chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của khách sạn, không chỉ là chi phí vận hành ngắn hạn. Để chính sách đào tạo được thực hiện hiệu quả, Ban Giám đốc cần phê duyệt ngân sách đào tạo ổn định hằng năm, tạo điều kiện cho bộ phận nhân sự và bộ phận nhà hàng chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo. Ngân sách này nên được phân bổ cho các nội dung

quan trọng như đào tạo ngoại ngữ, kỹ năng xử lý phàn nàn, giao tiếp dịch vụ, vệ sinh an toàn thực phẩm và bồi dưỡng đội ngũ đào tạo viên nội bộ.

Ban Giám đốc cũng cần chỉ đạo việc chuẩn hóa chính sách đào tạo theo hướng có quy trình rõ ràng từ xác định nhu cầu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện đến đánh giá sau đào tạo. Các chương trình đào tạo cần gắn với định hướng nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn và không nên triển khai mang tính hình thức. Bên cạnh đó, Ban Giám đốc cần khuyến khích văn hóa học tập trong toàn khách sạn, coi việc học hỏi và cải tiến là trách nhiệm chung của các bộ phận. Khi lãnh đạo thể hiện sự quan tâm thực chất đến đào tạo, nhân viên sẽ có động lực tham gia và các cấp quản lý cũng có trách nhiệm hơn trong triển khai.

Ngoài ra, Ban Giám đốc nên yêu cầu các bộ phận báo cáo định kỳ về kết quả đào tạo và sự thay đổi trong chất lượng phục vụ. Những kết quả này có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của bộ phận nhà hàng, đồng thời làm căn cứ điều chỉnh chính sách nhân sự. Sự cam kết từ cấp lãnh đạo cao nhất sẽ là điều kiện quan trọng để các giải pháp đào tạo được thực hiện đồng bộ, lâu dài và mang lại hiệu quả thực tế.

2.2. Đối với bộ phận nhân sự

Bộ phận nhân sự cần giữ vai trò đầu mối trong việc xây dựng, theo dõi và hoàn thiện chính sách đào tạo nhân viên nhà hàng. Trước hết, bộ phận nhân sự nên phối hợp với quản lý nhà hàng để xây dựng kế hoạch đào tạo hằng năm, trong đó xác định rõ nội dung, thời gian, đối tượng, người phụ trách, chi phí và tiêu chí đánh giá. Kế hoạch này cần được cập nhật linh hoạt theo nhu cầu thực tế, đặc biệt sau mùa cao điểm, khi có thay đổi thực đơn hoặc khi phát sinh nhiều phản hồi từ khách hàng.

Bộ phận nhân sự cũng cần chuẩn hóa hồ sơ đào tạo cho từng nhân viên. Hồ sơ nên ghi nhận các khóa đã tham gia, kết quả kiểm tra, nhận xét của người đào tạo, mức độ áp dụng vào công việc và kế hoạch đào tạo tiếp theo. Việc quản lý hồ sơ sẽ giúp khách sạn theo dõi quá trình phát triển của từng nhân viên, đồng thời làm căn cứ cho đánh giá hiệu quả công việc, khen thưởng hoặc đề bạt. Nhân sự cũng cần xây dựng các biểu mẫu đơn giản như phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo, phiếu đánh giá sau đào tạo, bảng theo dõi tham gia đào tạo và biểu mẫu nhận xét của quản lý.

Bên cạnh đó, bộ phận nhân sự nên chủ động tìm kiếm các chương trình đào tạo bên ngoài phù hợp với nhu cầu của khách sạn. Những nội dung như ngoại ngữ nhà hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng, vệ sinh an toàn thực phẩm hoặc kỹ năng đào tạo nội bộ

có thể được hỗ trợ bởi chuyên gia, cơ sở đào tạo nghề hoặc các đơn vị tư vấn dịch vụ khách sạn. Sự phối hợp giữa đào tạo nội bộ và đào tạo bên ngoài sẽ giúp chương trình đào tạo có chiều sâu hơn, hạn chế tình trạng chỉ dựa vào kinh nghiệm sẵn có của quản lý nhà hàng.

2.3. Đối với quản lý bộ phận nhà hàng

Quản lý bộ phận nhà hàng là người trực tiếp nắm bắt năng lực, thái độ và khó khăn của nhân viên trong quá trình làm việc, vì vậy cần chủ động hơn trong việc xác định nhu cầu đào tạo và theo dõi kết quả sau đào tạo. Quản lý không nên chỉ chờ kế hoạch từ bộ phận nhân sự mà cần thường xuyên quan sát ca làm việc, ghi nhận lỗi nghiệp vụ, tổng hợp phản hồi của khách và trao đổi với nhân viên để phát hiện nội dung cần đào tạo. Những vấn đề như nhân viên chưa tự tin khi giới thiệu thực đơn, chưa xử lý tốt phàn nàn, còn nhầm order hoặc chưa phối hợp tốt với bếp cần được đưa vào kế hoạch đào tạo kịp thời.

Quản lý nhà hàng cũng cần đổi mới cách đào tạo trong bộ phận. Các buổi hướng dẫn nên ngắn gọn, thực tế, có ví dụ cụ thể và tạo điều kiện cho nhân viên thực hành. Đối với các nội dung như xử lý tình huống, giao tiếp với khách hoặc bán thêm dịch vụ, quản lý nên tổ chức đóng vai, thảo luận nhóm và rút kinh nghiệm sau từng tình huống. Ngoài ra, quản lý cần phân công nhân viên có kinh nghiệm kèm cặp nhân viên mới, nhưng phải theo dõi quá trình kèm cặp để bảo đảm người hướng dẫn truyền đạt đúng tiêu chuẩn của khách.

Sau mỗi chương trình đào tạo, quản lý bộ phận nhà hàng cần quan sát việc áp dụng vào thực tế và phản hồi cho nhân viên một cách cụ thể. Việc phản hồi nên hướng đến cải thiện hành vi phục vụ chứ không chỉ phê bình lỗi. Khi nhân viên làm tốt, cần được ghi nhận kịp thời. Khi nhân viên còn yếu, cần được hướng dẫn lại và hỗ trợ thêm trong ca làm việc. Quản lý nhà hàng chính là người giúp biến kiến thức đào tạo thành hành vi phục vụ thực tế, vì vậy vai trò của quản lý rất quan trọng đối với hiệu quả cuối cùng của chính sách đào tạo.

2.4. Đối với nhân viên nhà hàng

Nhân viên nhà hàng cần nhận thức rằng đào tạo không chỉ là yêu cầu của khách sạn mà còn là cơ hội để nâng cao năng lực nghề nghiệp, cải thiện hiệu quả làm việc và mở rộng cơ hội phát triển cá nhân. Mỗi nhân viên cần chủ động tham gia các chương trình đào tạo, chuẩn bị thái độ học tập nghiêm túc và tích cực áp dụng kiến thức đã học

vào ca làm việc. Đối với những nội dung như quy trình phục vụ, kiến thức thực đơn, tiếng Anh giao tiếp hoặc xử lý phàn nàn, nhân viên không nên chỉ học trong buổi đào tạo mà cần thường xuyên tự ôn tập và rèn luyện qua công việc hằng ngày.

Nhân viên cũng cần mạnh dạn phản hồi về nhu cầu đào tạo của bản thân. Nếu gặp khó khăn khi giao tiếp với khách quốc tế, chưa hiểu rõ món ăn, chưa tự tin khi xử lý tình huống hoặc chưa thành thạo thao tác phục vụ, nhân viên nên trao đổi với quản lý để được hỗ trợ. Việc chủ động nêu nhu cầu sẽ giúp chương trình đào tạo sát thực tế hơn và giúp nhân viên cải thiện đúng điểm còn hạn chế. Bên cạnh đó, nhân viên có kinh nghiệm cần tích cực hỗ trợ đồng nghiệp mới, chia sẻ kinh nghiệm trong ca làm việc và góp phần xây dựng môi trường học hỏi trong bộ phận.

Tinh thần trách nhiệm của nhân viên là điều kiện quan trọng để chính sách đào tạo phát huy hiệu quả. Nếu nhân viên tham gia đào tạo nhưng không áp dụng vào công việc, kết quả đào tạo sẽ khó tạo ra thay đổi thực tế. Vì vậy, mỗi nhân viên cần xem việc học và cải thiện kỹ năng là một phần của công việc phục vụ khách hàng. Khi nhân viên chủ động học hỏi, thái độ phục vụ sẽ chuyên nghiệp hơn, sai sót giảm đi và chất lượng dịch vụ nhà hàng được nâng cao.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS TS Trần Kim Dung (2018). *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp TP HCM.
2. Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2004). *Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn*. NXB Lao động xã hội.
3. Nebel, E. C. (1991). *Managing hotels effectively: Lessons from outstanding general managers*. John Wiley & Sons.
4. TS Nguyễn Quyết Thắng. *Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn*. NXB Tài chính.