

A

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM

MAI NGỌC THỊNH

VĂN HOÁ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN
SOFITEL DALAT PALACE

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

PGS.TS.HỒ TIẾN DŨNG

TP.Hồ Chí Minh – Năm 2010

Lời cam đoan

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi. Những kết quả và các số liệu trong luận văn chưa được ai công bố dưới bất cứ hình thức nào. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm trước nhà trường về sự cam đoan này.

Đà Lạt, ngày 10 tháng 01 năm 2010

Tác giả

Mai Ngọc Thịnh

DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ SƠ ĐỒ

| I.Các bảng biểu | <i>Trang</i> |
|--|--------------|
| Bảng 2.1. Phân bố nhân lực tại các bộ phận của khách sạn..... | 26 |
| Bảng 2.2.Thống kê chi tiết trình độ CB-CNV Khách sạn..... | 27 |
| Bảng 2.3.Bảng thống kê chi tiết độ tuổi của NV khách sạn..... | 28 |
| Bảng 2.4.Đánh giá của cán bộ nhân viên về các cấp độ văn hóa mà khách sạn đang xây dựng..... | 49 |
| Bảng 2.5.Các kênh thông tin về các giá trị văn hóa của khách sạn..... | 51 |
| Bảng 2.6. Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị của văn hóa hữu hình giữa lãnh đạo và nhân viên..... | 52 |
| Bảng 2.7. : Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị được tuyên bố của khách sạn giữa lãnh đạo và nhân viên..... | 53 |
| Bảng 2.8. Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các ngầm định của khách sạn giữa lãnh đạo và nhân viên..... | 54 |
| II.Các biểu đồ | |
| Biểu đồ 2.1. Trình độ của nhân viên..... | 28 |
| Biểu đồ 2.2. Cơ cấu tuổi của nhân viên..... | 29 |

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

| | |
|------|-------------------------|
| VH | : Văn hóa |
| VHKD | : Văn hóa kinh doanh |
| VHDN | : Văn hóa doanh nghiệp |
| DN | : Doanh nghiệp |
| DNNN | : Doanh nghiệp nhà nước |

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Toàn cầu hóa và xu thế hội nhập đang diễn ra mạnh mẽ trong thế giới hiện nay. Trong tình hình đó, để hòa nhập và phát triển thành công buộc các quốc gia nói chung và các doanh nghiệp nói riêng phải tìm cho mình con đường và cách thức hội nhập đúng đắn. Để làm được điều này, việc quan trọng là cần nắm bắt được những yếu tố cơ bản trong hội nhập, để bắt kịp và phát triển theo xu thế chung của thời đại. Không chỉ là vấn đề về thể chế chính trị, kinh tế hay sự thay đổi của khoa học kỹ thuật mà còn là vấn đề nhận thức, quan điểm, phong cách,... tựu trung lại là vấn đề văn hóa và sự phát triển trong ý thức hệ của toàn xã hội.

Xu thế phát triển chung hiện nay của nền kinh tế thế giới là đang tiến dần đến tầm cao của nền kinh tế tri thức, ở nơi đó VH được coi trọng và là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của tổ chức. Xu thế mới tạo ra một sân chơi mới, với những luật lệ mới và những thành viên có thể đáp ứng được luật chơi. Đó là những doanh nghiệp đã xây dựng văn hóa đủ mạnh để tự tin hòa nhập và phát triển bền vững.

Hiện nay các doanh nghiệp dù ở bất cứ đâu trên thế giới đều không thể có sự nghiệp lâu dài, bền vững nếu không xây dựng được cho mình một môi trường văn hóa đặc thù. VHKD của doanh nghiệp sẽ là tài sản vô hình, một vũ khí cạnh tranh sắc bén của DN. Một nền VH tích cực sẽ giúp thu hút và gìn giữ nhân tài, gắn kết các thành viên trong DN, khơi dậy niềm tin, niềm tự hào về DN, tạo sự ổn định và giảm bớt rủi ro trong kinh doanh,... Tóm lại, VHKD là chìa khóa cho sự phát triển bền vững cho DN. Chính vì vậy, việc xây dựng VHDN là đòi hỏi cấp bách hiện nay và là điều đầu tiên mà DN cần lưu tâm tới. Xây dựng và phát triển VHKD đang trở thành một xu hướng trên thế giới và được nâng lên tầm chiến lược trong nhiều DN và tập đoàn kinh tế hiện nay.

Tuy nhiên, ở Việt Nam, khái niệm VHKD còn khá mới mẻ. Thực tế cho thấy, hầu hết các DN ở nước ta còn chưa có sự nhận thức đúng đắn về VHKD, chưa thấy được tầm quan trọng và sức mạnh của VHKD. Việt Nam đang trên đường hội

nhập với nền kinh tế thế giới. Trong dòng chảy sôi động của nền kinh tế thị trường, để tồn tại buộc các DN phải chọn cho mình con đường phát triển phù hợp. Xác định VHKD là một nhân tố quan trọng trong sự phát triển bền vững của DN, vấn đề đặt ra cho các DN là phải xây dựng cho mình một nền VHKD lành mạnh, tạo được lợi thế cạnh tranh cho DN trên bước đường phát triển của mình.

Do đó, Doanh nhân và các nhà quản lý ngày nay cần nhìn nhận ảnh hưởng của yếu tố văn hóa đối với sự thành công và hiệu quả của doanh nghiệp là thiết yếu. Hơn nữa, trong tiến trình hội nhập khu vực và quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam đặc biệt trong lĩnh vực các ngành dịch vụ phải chịu sức ép cạnh tranh ngày càng tăng từ các doanh nghiệp nước ngoài không chỉ trên thương trường mà ngay cả trong việc thu hút lao động. Thực tế đã chứng tỏ rằng nền VHKD mạnh mẽ sẽ là nền tảng cho việc nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường và là yếu tố cơ bản thu hút lao động có tâm huyết gắn bó với doanh nghiệp trong lâu dài.

Xét cụ thể trong lĩnh vực dịch vụ du lịch cũng không nằm ngoài vấn đề, VHKD trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ du lịch cũng là một yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Đề tài “*Văn hóa kinh doanh của khách sạn Sofitel Dalat Palace*” được chọn lựa nhằm nghiên cứu, đánh giá VHKD của khách sạn Sofitel Dalat Palace một cách khách quan và đưa ra những biện pháp thích hợp cho riêng khách sạn trong việc chọn lựa các chương trình VH phù hợp để khách sạn có thể xây dựng và tiến dần đến một VHKD bền vững lâu dài.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát của đề tài là phân tích, đánh giá hiện trạng VHKD của khách sạn Sofitel Dalat Palace nhằm điều chỉnh và xây dựng VHKD của khách sạn.

Các mục tiêu nghiên cứu cụ thể của đề tài bao gồm:

- Hệ thống hoá các khái niệm và nội dung có liên quan đến Văn hoá kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp.

- Hệ thống hoá các cấu trúc của văn hoá kinh doanh và các cấp độ của văn hoá doanh nghiệp.
- Mô tả, phân tích các chương trình văn hoá của khách sạn Sofitel Dalat Palace trên cơ sở các lý luận đã trình bày.
- Đánh giá của nhân viên của khách sạn về các cấp độ văn hoá mà khách sạn đang xây dựng.
- Từ cơ sở nghiên cứu các chương trình văn hoá kinh doanh tại khách sạn đưa ra những biện pháp phù hợp giúp khách sạn điều chỉnh, xây dựng văn hoá kinh doanh của mình đáp ứng yêu cầu mới của toàn cầu hoá, từ đó xây dựng thành công văn hoá kinh doanh của mình.

3. Đối tượng nghiên cứu

Các đối tượng nghiên cứu của đề tài gồm:

- Văn hoá kinh doanh trong thời kỳ hội nhập.
- Văn hoá kinh doanh , văn hoá doanh nghiệp của Sofitel Dalat Palace.
- Các chương trình văn hoá tại Sofitel Dalat Palace.

Khách thể nghiên cứu của đề tài bao gồm:

- Các tài liệu thứ cấp có liên quan đến VHKD
- Các tài liệu liên quan đến các chương trình văn hoá của Sofitel Dalat Palace
- Lãnh đạo và nhân viên của khách sạn Palace.

4. Phạm vi nghiên cứu

Phân tích, đánh giá các chương trình VH của Sofitel Dalat Palace – Thành phố Đà Lạt và nhân thức của nhân viên trong khách sạn giới hạn trong phạm vi khách sạn Palace bao gồm ban lãnh đạo và tất cả các phòng ban, bộ phận của khách sạn.

Thời gian nghiên cứu từ tháng 12/2008 đến tháng 6 năm 2009.

5. Phương pháp nghiên cứu và thiết kế nghiên cứu

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong quá trình thực hiện đề tài bao gồm:

- Phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp

- Phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm tập trung)
- Phương pháp nghiên cứu điền dã (quan sát, gặp gỡ không chính thức với lãnh đạo, nhân viên của khách sạn và một số du khách lưu trú tại khách sạn)

Đối với phân tích tài liệu thứ cấp, các tài liệu sau đây đã được thu thập và tiến hành tìm hiểu, phân tích:

- Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh của khách sạn 3 năm (2006-2009)
- Sổ tay nhân viên của khách sạn Sofitel Dalat Palace
- Báo cáo tổng kết về tình hình nhân sự của khách sạn năm 2008.
- Tổng hợp Các chương trình, các sự kiện nhân sự của khách sạn từ khi thành lập đến nay.
- Báo cáo tổng kết và phương hướng thực hiện nhiệm vụ năm 2009.
- Chiến lược kinh doanh đến năm 2010 của khách sạn.
- Các tài liệu giới thiệu, quảng bá về tập đoàn Accor khu vực Châu Á Thái Bình Dương (Tiếng anh).
- Các chiến lược, định hướng phát triển của tập đoàn Accor.
- Các chiến lược phát triển thương hiệu Sofitel, hoạt động Marketing của khách sạn.
- Các biên bản đánh giá rèn luyện nhân viên và các biên bản đề xuất khen thưởng nhân viên hàng năm của khách sạn.

Các tài liệu này được thu thập tại phòng Quản trị nhân sự của khách sạn, phòng Sales & Marketing, Bộ phận Tiềm năng, trang Web của khách sạn, trang Web của tập đoàn Accor.

Đối với phỏng vấn sâu, đề tài chọn 04 đối tượng tham gia phỏng vấn bao gồm 02 lãnh đạo cấp trưởng bộ phận trở lên là những người đề xuất và tiếp cận đầu tiên đối với các chương trình văn hoá của khách sạn và 02 nhân viên thừa hành là đối tượng thụ hưởng trực tiếp các chương trình VHKT của khách sạn. Phỏng vấn sâu hai đối tượng này (lãnh đạo và nhân viên) nhằm đối chiếu, tìm kiếm cách nhìn nhận khác nhau về các chương trình VH tại khách sạn. Các cuộc phỏng vấn sâu cá nhân được tiến hành trong khoảng từ 90 đến 120 phút.

Đối với thảo luận nhóm tập trung, Cứ 15 người là nhân viên lâu năm (có kinh nghiệm làm việc tại khách sạn từ 03 năm trở lên) của khách sạn được chọn hình thành một nhóm và thảo luận tập trung quanh các chủ đề về các chương trình VH của khách sạn trong suốt thời gian thành lập đến nay. Thời gian dành cho mỗi cuộc thảo luận nhóm tập trung khoảng 90 phút.

6. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Đề tài nghiên cứu về các chương trình văn hoá tại Sofitel Dalat Palace được thực hiện nhằm hệ thống hoá các khái niệm và các nội dung liên quan đến VHKD, VHDN mà hiện nay đang là một khái niệm khá mới trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam, nhất là trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ Du lịch trước đòi hỏi mới của quá trình toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ trên thế giới mà Việt Nam là một thành viên.

Từ việc hệ thống hoá lý thuyết, đề tài giúp cho nhà nghiên cứu hiểu rõ hơn các khái niệm và các nội dung liên quan đến VHKD, VHDN được thể hiện trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ du lịch.

Thông qua việc mô tả, phân tích các chương trình VH được văn bản hoá và các chương trình VH phi văn bản hoá giúp nghiên cứu đánh giá một cách hệ thống và trung thực nhất hiện trạng Văn hoá Sofitel Dalat Palace và đưa ra các giải pháp hoàn thiện trong tương lai. Trên cơ sở các giải pháp đưa ra, đề tài còn mong muốn đóng góp một phần trong sự phát triển của bền vững lâu dài của khách sạn Sofitel Dalat Palace.

7. Kết cấu của luận văn

Luận văn được chia thành 3 chương:

Chương 1: Hệ thống hoá các khái niệm và nội dung liên quan đến Văn hoá, Văn hoá Việt Nam, VHKD, VHDN.

Chương 2: Trình bày khái quát về sự hình thành và tổ chức của khách sạn Sofitel Dalat Palace, trình bày các cơ sở hình thành văn hoá kinh doanh tại khách sạn. Mô tả hiện trạng và các đặc trưng cụ thể cấu thành VHKD của khách sạn

Sofitel Dalat Palace. Đồng thời cũng đưa ra nhận định về nhận thức của lãnh đạo và nhân viên của khách sạn về VHKD.

Chương 3: Trên cơ sở các hiện trạng, các đặc trưng, các chương trình VH cụ thể và nhận thức của lãnh đạo và nhân viên của khách sạn đề xuất kế hoạch điều chỉnh và xây dựng chương trình văn hoá Sofitel Dalat Palace.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VĂN HOÁ KINH DOANH

1.1. Khái quát chung về văn hóa kinh doanh

1.1.1. Văn hoá

1.1.1.1. Khái niệm

Văn hóa gắn liền với sự ra đời của nhân loại. Nhưng đến tận thế kỷ 17, nhất là nửa cuối thế kỷ 19 trở đi, các nhà khoa học trên thế giới mới tập trung vào nghiên cứu sâu về lĩnh vực này. Bản thân vấn đề văn hóa rất phức tạp, đa dạng, nó là một khái niệm có nhiều nghĩa, tính chất và hình thức biểu hiện. Do đó, khi có những tiếp cận nghiên cứu khác nhau sẽ dẫn đến có nhiều quan niệm xung quanh nội dung thuật ngữ văn hóa, có thể chia ra như sau:

- Theo nghĩa gốc của từ

Tại phương Tây, văn hóa – culture (trong tiếng Anh, tiếng Pháp) hay kultur (tiếng Đức) xuất xứ từ chữ Latinh là cultus có nghĩa là khai hoang trồng trọt, trông nom cây lương thực, nói ngắn gọn là *sự vun trồng*. Sau đó từ *cultus* được mở rộng nghĩa, dùng trong lĩnh vực xã hội chỉ sự vun trồng giáo dục, đào tạo và phát triển mọi khả năng của con người

Ở Phương Đông, trong tiếng Hán cổ, từ văn hóa bao hàm ý nghĩa *văn* là vẻ đẹp của nhân tính, cái đẹp của tri thức, trí tuệ con người có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và cách thức cai trị đúng đắn của nhà cầm quyền. Còn chữ *hóa* trong văn hoá là việc đem *cái văn* (cái đẹp, cái tốt, cái đúng) để cảm hóa, giáo dục và hiện thực hóa trong thực tiễn đời sống. Vậy văn hóa chính là nhân hóa hay nhân văn hóa. Đường lối văn trị hay đức trị của Khổng Tử là từ quan điểm cơ bản này về văn hóa (văn hóa là văn trị giáo hoá, là giáo dục, cảm hóa bằng điển chương, lễ nhạc, không dùng hình phạt tàn bạo và sự cưỡng bức).

Như vậy, *văn hóa* trong từ nguyên của cả phương Đông và phương Tây đều có một nghĩa chung căn bản là *sự giáo hóa, vun trồng nhân cách con người*

(bao gồm cá nhân, cộng đồng và xã hội loài người), cũng có nghĩa là *làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn*.

-Theo phạm vi nghiên cứu

Từ nửa sau của thế kỷ XIX, các nhà nghiên cứu bắt đầu quan tâm nghiên cứu văn hóa. Định nghĩa văn hóa đầu tiên được chấp nhận rộng rãi là định nghĩa do nhà nhân chủng học E.B Tylor đưa ra:

“Văn hóa là một tổng thể phức tạp bao gồm các kiến thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật lệ, phong tục và tất cả những khả năng, thói quen mà con người đạt được với tư cách là thành viên của một xã hội...”⁽¹⁾ Định nghĩa này nêu lên khá đầy đủ các khía cạnh của văn hóa tinh thần, nhưng lại ít quan tâm đến văn hóa vật chất, một bộ phận khá phong phú trong kho tàng văn hóa nhân loại. Sau Tylor, nhiều nhà khoa học khác cũng từng đưa ra nhiều định nghĩa khác về văn hóa. Theo Heskovits *“Văn hóa là một bộ phận trong môi trường mà bộ phận đó thuộc về con người.”*^(1a) Nhưng định nghĩa này lại có nhiều thiếu sót ở chỗ có rất nhiều hành động, sự kiện do con người tạo ra lại không đẹp, không có văn hóa (như chiến tranh, tội ác...) Triết học Mác – Lênin lại cho rằng: *“Văn hóa là tổng hợp các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo ra là phương thức, phương pháp mà con người sử dụng nhằm cải tạo tự nhiên, xã hội và giáo dục con người.”*^(1b)

Định nghĩa rộng rãi nhất về văn hóa có lẽ là của E. Herot: *“Cái gì còn lại khi tất cả những cái khác bị quên lãng đi – đó là Văn hóa.”*^(1c) Định nghĩa này cho thấy tầm quan trọng, mức độ bao trùm của văn hóa nhưng lại thiếu tính cụ thể. Hiện nay nhiều nhà nghiên cứu xã hội học đồng ý với định nghĩa do ông Frederico Mayor, Tổng Giám đốc UNESCO đưa ra, theo đó: *“Văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi, hiện đại nhất đến tín ngưỡng, phong tục tập quán, lối sống và lao động.”*⁽²⁾

(1), (1a), (1b), (1c), (2) G.Hostede: Văn hóa kinh doanh, Tạp chí Người đưa tin UNESCCO, Số 4 – 1994

Đứng trên bình diện kinh tế , các nhà khoa học lại đánh giá văn hóa theo cách khác. Geert Hostede, một chuyên gia trong lĩnh vực giao lưu văn hóa và quản lý đã định nghĩa: “*Văn hóa là sự chương trình hóa chung của tinh thần , giúp phân biệt các thành viên của nhóm người này với thành viên của nhóm khác , theo nghĩa này văn hóa bao gồm hệ thống tiêu chuẩn , và các tiêu chuẩn là một tro ng số các nền tảng của văn hóa.*”^(2a)

Ta có thể thấy tất cả những định nghĩa trên đều có một điểm chung là : Văn hóa được đúc kết , lan truyền và chia sẻ từ đời này sang đời khác , văn hóa không những được chuyển tiếp từ b ố mẹ sang con cái mà còn được truyền bá tới các tổ chức xã hội, các hội văn hóa, từ chính phủ đến các trường học... Các cách nghĩ , cư xử thông thường được hình thành và duy trì bởi các áp lực và xu thế của xã hội . Đây chính là cái mà Hosftede gọi là chương trình tư duy tập thể . Văn hóa có rất nhiều khía cạnh liên quan chặt chẽ đến nhau , Sự thay đổi trong một mặt sẽ ảnh hưởng đến các mặt còn lại.

-Theo hình thức biểu hiện

Văn hóa đư ợc phân thành văn hóa vật chất và văn hóa tinh thần , hay nói đúng hơn theo cách phân loại này bao gồm văn hóa vật thể và văn hóa phi vật thể.

Các đền chùa cảnh quan , di tích lịch sử cũng như các sản phẩm văn hóa truyền thống như tranh Đông Hồ , gốm Bát Tràng , áo dài, áo tứ thân... đều thuộc loại hình văn hóa vật thể . Các phong tục tập quán, các làn điệu dân ca hay bảng giá trị, các chuẩn mực giá trị đạo đức của một dân tộc... là thuộc loại hình văn hóa phi vật thể.

Như vậy khái niệm văn hóa rất rộng, trong đó những giá trị vật chất và tinh thần được sử dụng làm nền tảng định hướng cho lối sống , đạo lý, tâm hồn và hành động của mỗi dân tộc và các thành viên để vươn tới cái đúng , cái tốt, cái đẹp trong mối quan hệ giữa người với người , giữa người với tự nhiên và môi trường xã hội . Từ ý nghĩa đó chúng ta rút ra được khái niệm về văn hóa như sau :

^(2a) G.Hostede: *Văn hóa kinh doanh, Tạp chí Người đưa tin UNESCCO, Số 4 - 1994*

“ Văn hóa là toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần mà loài người tạo ra trong quá trình lịch sử ”⁽³⁾

1.1.1.2. Văn hoá Việt Nam trong thời kỳ hội nhập

Việt Nam là một quốc gia nằm trong khu vực Đông Nam Á, vùng bao gồm miền chân núi Himalaya và Thiên Sơn. Các dòng sông lớn của khu vực đều bắt nguồn từ hai dãy núi này. Các hạ lưu của sông gồm Dương Tử, sông Hồng, Mê Công, Chaphaya... đều là những vùng đồng bằng màu mỡ đầy phù sa. Một đặc trưng của vùng này là sự chênh lệch khá lớn giữa bình nguyên và núi rừng. Chính nét đặc trưng này cùng với điều kiện khí hậu nóng ẩm, mưa nhiều và có gió mùa là cơ sở thuận lợi cho sự hình thành và phát triển nghề nông trồng lúa nước. Đặc biệt sông nước đã để lại dấu ấn quan trọng làm nên một nét độc đáo trong văn hoá nông nghiệp lúa nước. *Sông nước và thực vật* là hai đặc tính nổi trội trong văn hoá Việt Nam, làm nên nền văn minh thực vật hay văn minh thôn dã. Văn hoá lúa nước tính chất thực vật (mà cốt lõi là cây lúa) đã in dấu ấn đậm nét trong đời sống hàng ngày của con người Việt Nam như: ăn, ở và đi lại. Bữa ăn / bữa cơm hàng ngày của người Việt được mô hình hoá là: *cơm - rau - cá*, thêm vào đó, người Việt không có thói quen ăn sữa và các sản phẩm từ sữa động vật, cũng không có truyền thống chăn nuôi đại gia súc lấy thịt - chăn nuôi gắn với trồng trọt. Tính chất thực vật cũng thể hiện rõ nét trong đời sống tâm linh qua tục *thờ cây*. Và môi trường sông nước được coi là một yếu tố quan trọng khi xem xét về những vấn đề văn hoá và con người Việt Nam. Yếu tố nước tạo nên sắc thái riêng biệt trước hết là trong tập quán kỹ thuật canh tác (hình thành một hệ thống: Đê, ao, kênh, rạch...), cư trú (có làng ven sông, làng trên sông, tới những đô thị ven sông, ven biển hay đô thị, thành phố ngã ba, ngã tư sông...), ở (nhà sàn, nhà có mái hình thuyền, nhà - ao; nhà thuyền...), ăn (cá sông, cá lể / biển, các loại nhuyễn thể...), đến tâm lý ứng xử (linh hoạt, mềm mại như nước), sinh hoạt cộng đồng (đua thuyền, bơi chải...), tín ngưỡng tôn giáo (thờ cá voi, thờ rắn, thờ Thủy thần...), phong tục tập quán, thành ngữ, tục ngữ, ca

⁽³⁾C.Mác và Ph.Ăng-ghen: *Toàn tập, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2000, t 42, tr 136 - 137*

dao, nghệ thuật (chè, tuồng, rối nước, hò, lý...) và truyền thống cố kết cộng đồng, kiên cường, bất khuất trong cuộc đấu tranh với bão tố thiên tai, với lũ lụt. Việt Nam ở bán đảo Đông Dương, là đầu cầu mở vào Đông Nam Á từ hướng Ấn Độ và Trung Quốc. Vị thế này tạo cho Việt Nam trở thành giao điểm của các nền văn hoá văn minh, là cầu nối Đông Nam Á lục địa và Đông Nam Á hải đảo.

Trong tư tưởng văn hoá Hồ Chí Minh thì văn hoá không chỉ gắn với kinh tế, cái nọ là điều kiện phát triển của cái kia, mà hơn thế nữa, cả kinh tế và văn hoá đều hướng tới sự phát triển tổng thể hơn - phát triển xã hội. Giữa kinh tế và văn hoá vừa có sự phát triển cùng chiều, vừa có sự phát triển ngược chiều. Tăng trưởng kinh tế có nguy cơ phá hoại văn hoá nghĩa là phá hoại những quan hệ cơ bản giữa con người với tự nhiên, giữa con người với con người và các thể hệ người, các nhân cách người. Hồ Chí Minh đã đặt vấn đề *phát triển lâu bền và phát triển toàn diện* khi văn hoá tạo nên động lực cho tăng trưởng kinh tế sự tăng trưởng các giá trị con người. Quan niệm Hồ Chí Minh giữa văn hoá và kinh tế, văn hoá và phát triển có một ý nghĩa phương pháp luận rất to lớn.

Mỗi một xã hội phát triển đều có truyền thống có cơ sở xã hội và sự đa dạng của nó. Phát triển văn hoá là cơ sở của sự thống nhất trong đa dạng. Đó là sự đa dạng về trình độ, về quan hệ, về phương tiện, về mục đích, về chất. Sự đa dạng trong các dân tộc, các tộc người, sự đa dạng văn hóa miền, văn hoá vùng, hệ tư tưởng, ý thức, phong tục, tập quán, cá nhân, xã hội buộc mỗi xã hội muốn phát triển phải phát triển văn hoá.

Việt Nam là một nước kinh tế thuộc vào hàng các nước kém phát triển, nhưng do có một nền văn hoá giàu bản sắc, nhiều giá trị độc đáo, cho nên nước ta được xếp vào những nước đang phát triển.

Phát triển văn hoá làm nền tảng cho phát triển kinh tế xã hội bao gồm một sự phát triển nội sinh. Từ thần thoại đến tư duy hiện đại, từ nền đạo đức cũ chuyển sang nền đạo đức mới, từ các phong tục tập quán, các biểu tượng cổ truyền chuyển thành các tập quán, các biểu tượng mới, từ các giá trị ngôn ngữ, các niềm tin cũ

chuyển vào các giá trị ngôn ngữ và niềm tin mới, sự tiến bộ, sự phát triển văn hoá Việt Nam bao gồm những nguyên tắc cơ bản:

Truyền thống - hiện đại. Giữ gìn bản sắc dân tộc trong quá trình giao tiếp và hiện đại hoá.

Dân tộc - quốc tế. Phát triển các giá trị dân tộc trên cơ sở tiếp biến các giá trị quốc tế và các giá trị dân tộc tham gia vào các giá trị khu vực cũng như toàn cầu.

Dân tộc - tộc người. Sự phát triển văn hoá bằng cách tiếp biến không loại bỏ gìn giữ các bản sắc. Các bản sắc dân tộc đều bình đẳng các giá trị.

Cá nhân - cộng đồng. Phát triển văn hoá là phát triển song hành cả hai khu vực. Đó là sự phát triển các giá trị của cộng đồng trên cơ sở giải phóng năng lượng sáng tạo cá nhân.

Có thể nói để cho văn hoá trở thành động lực của sự phát triển mọi mặt của đời sống vật chất và tinh thần của xã hội. Phát triển văn hoá, tạo ra hệ chuẩn của các quan hệ xã hội, các giá trị sáng tạo phải được lưu giữ, bảo tồn và phát triển, đó là những ý tưởng quan trọng về văn hoá Hồ Chí Minh. Phát triển văn hoá gắn bó chặt chẽ với các chính sách của nhà nước. Các định hướng cơ bản, các chiến lược văn hoá sẽ trở thành bộ khung quan trọng của mọi sự phát triển bao gồm cả sự phát triển văn hoá.

Văn hoá Việt Nam khá ôn hoà. Chúng ta không quá khắt khe về tôn giáo như người Trung Đông, không có kỷ luật để khép mình vào tập thể như người Nhật Bản, không quá lệ thuộc vào gia đình, dòng họ như người Italia, không tự hào về chủng tộc như người Hoa... Tính chất này giúp con người Việt Nam có tính khoan dung, mềm dẻo, dễ hoà đồng, nhưng cũng làm chúng ta dễ chao đảo, không có điểm tựa vững chắc về tinh thần. Số liệu điều tra cho thấy, phần lớn doanh nhân Việt Nam kinh doanh không bắt nguồn từ truyền thống gia đình, lại xuất thân từ những gia đình nghèo, không được đào tạo cơ bản, nên có nhiều hạn chế về kiến thức và trình độ. Xuất thân từ nền kinh tế tiểu nông, con người Việt Nam thường có tầm nhìn thấp, ngắn hạn, hay thay đổi và muốn đi đường tắt, thay vì kiên nhẫn chờ đợi

kết quả lâu dài. Vì vậy, theo nhiều nhà nghiên cứu nước ngoài, bối cảnh và môi trường kinh tế Việt Nam thuộc loại "xã hội thiếu chữ tín" (low trust society). Trong bối cảnh kinh tế thị trường, khi các mối quan hệ được mở rộng, điểm yếu này càng có nguy cơ bộc lộ rõ ràng, thể hiện ở tâm vĩ mô là việc các chính sách của Chính phủ thường hay thay đổi. Còn ở tâm vi mô, theo nhiều nhà kinh doanh nước ngoài, các nhà kinh doanh Việt Nam không coi trọng chữ tín, hay viện dẫn các lý do khách quan để khước từ việc thực hiện cam kết, gây nhiều phiền toái trong quan hệ với các đối tác nước ngoài. Chừng nào các nhà quản lý và doanh nhân Việt Nam còn chưa nhận ra tầm quan trọng của chữ tín trong mọi mối quan hệ, thì chúng ta còn khó lấy được niềm tin của đối tác. Thậm chí, về lâu dài, sẽ có ảnh hưởng xấu đến hình ảnh của Việt Nam trên thị trường thế giới. Một số người Việt Nam không có bản lĩnh "văn hoá" vững vàng, sa vào trạng thái choáng ngợp trước những thành tựu kinh tế của phương Tây, trở nên sùng ngoại quá đáng, phủ nhận tất cả những giá trị cổ truyền của dân tộc. Những người này phần đông là giới thanh niên làm việc cho các công ty nước ngoài và những người kinh doanh bằng viện trợ của thân nhân từ nước ngoài gửi về. Việc đánh mất bản sắc văn hoá dân tộc mình đã làm họ rập theo khuôn mẫu phương Tây trong mọi hành vi. Thật ra, văn hoá không phải là "đồ ăn nhanh", để có thể học theo trong một sớm một chiều, mà cần trải qua nhiều thế hệ. Văn hoá cũng giống như tảng băng trôi, mà một người từ nền văn hoá khác chỉ có thể nhận biết được phần nổi (phần nhỏ nhất), chứ chưa thể ý thức được phần chìm dưới nước (phần quyết định), được tích tụ qua nhiều thế hệ và đã ăn sâu vào ý thức hệ của mỗi thành viên trong nền văn hoá đó. Chính vì vậy, việc bất chước thiếu chọn lọc của một nhóm doanh nhân Việt Nam chỉ làm nghèo đi đời sống tinh thần của họ và làm yếu đi bản sắc dân tộc trong VHKT Việt Nam. Sự sùng ngoại quá đáng đó còn làm giảm sút uy tín của doanh nhân Việt Nam trong con mắt của những đối tác nước ngoài, vì họ đã từ bỏ bản chất thật của mình để trở thành đồ giả trong con mắt người ngoại quốc. Một số khác, trong đó có cả các nhà quản lý, vẫn giữ tư tưởng bảo thủ, hoặc vì không có điều kiện, hay vì không muốn thay đổi, nên đã trở thành lạc hậu với bên ngoài. Thiếu những kiến thức và kỹ năng cần thiết trong thời

kỳ đổi mới, họ dễ bị thua lỗ, bộc lộ nhiều sai sót trong kinh doanh với các đối tác nước ngoài. Những người này, đã góp phần làm VHKD Việt Nam kém năng động, chậm hoà đồng trong tiến trình hội nhập, ảnh hưởng đến hình ảnh Việt Nam trên thương trường quốc tế.

1.1.2. Văn hóa kinh doanh

1.1.2.1. Khái niệm

Văn hoá kinh doanh là một khái niệm đã có từ lâu trên thế giới, song nó là một khái niệm mới (một cách tương đối) và mới ở Việt Nam. Cuộc sống cũng như công việc kinh doanh không ngừng vận động, chắc chắn sẽ còn nhiều chuẩn mực khác để đánh giá văn hoá kinh doanh nữa mà từ góc độ của bản thân, mỗi cá thể sẽ bổ sung thêm khi đặt mình vào công việc của một doanh nhân đang kinh doanh một cách có văn hoá.

Văn hoá kinh doanh có thể xem là chìa khoá mở ra sự thành công và phát triển của cả nền kinh tế đất nước nói chung, của mỗi doanh nghiệp nói riêng. Doanh nhân khi khởi nghiệp cũng như khi đã trở thành những "đại gia" đều cần tâm niệm và duy trì việc làm này. Bởi, văn hoá là nền tảng tinh thần, là động lực thúc đẩy xã hội phát triển.

Trong kinh doanh, văn hóa tham gia vào hầu hết các hoạt động của doanh nghiệp từ tổ chức đến các hoạt động chức năng của doanh nghiệp, cách bố trí tổ chức nhân sự đến hình thành quan hệ giao tiếp ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức và các phương thức quản lý kinh doanh để tạo hiệu quả cao nhất cho hoạt động của doanh nghiệp. Nhìn từ góc độ nghệ thuật kinh doanh, từ vấn đề tạo vốn ban đầu, tìm địa bàn kinh doanh, mặt hàng kinh doanh, cách thức tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh, tiếp thị sản phẩm, dịch vụ hậu mãi và bảo hành sau bán hàng một cách hiệu quả đã được thể hiện với những giá trị tốt đẹp của chính mỗi hoạt động, và do vậy kinh doanh chính là biểu hiện tốt đẹp văn hóa của con người.

Do đó, bản chất của văn hoá kinh doanh là làm cho cái lợi gắn bó chặt chẽ với cái đúng, cái tốt đẹp và cái đẹp. Từ đó có thể đưa ra định nghĩa về văn hóa kinh

doanh: “Văn hóa kinh doanh là toàn bộ các nhân tố văn hóa được chủ thể kinh doanh chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh tạo nên bản sắc kinh doanh của chủ thể đó”⁽⁴⁾

1.1.2.2. Đặc trưng cơ bản của văn hóa kinh doanh

Văn hóa kinh doanh của một tổ chức, doanh nghiệp luôn mang những đặc trưng đặc thù của văn hóa dân tộc và xã hội bao gồm tám đặc trưng cơ bản là tính tập quán, tính công đồng, tính dân tộc, tính chủ quan, tính khách quan, tính kế thừa, tính học hỏi, tính tiến hoá (*Phụ lục 1.1*).

1.1.2.3. Các nhân tố cấu thành văn hóa kinh doanh

Văn hóa kinh doanh bao gồm toàn bộ những giá trị vật chất và tinh thần của bản thân từng doanh nghiệp qua quá trình tích lũy và hoàn thiện trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Văn hóa kinh doanh gồm hai hệ giá trị tổng thể để cấu thành nó.

Chủ thể kinh doanh nhất định phải lựa chọn và vận dụng các giá trị văn hóa dân tộc, văn hóa xã hội vào hoạt động kinh doanh của mình để tạo sự kết nối giữa doanh nghiệp và xã hội, tạo nên các giá trị văn hóa tinh thần cho hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp. Đồng thời, trong quá trình hoạt động các chủ thể kinh doanh cũng tạo ra các giá trị riêng của mình thể hiện thông qua những giá trị hữu hình như giá trị của sản phẩm, hình thức mẫu mã của sản phẩm, các giá trị văn hóa tinh thần của doanh nghiệp và các giá trị vô hình như phương thức tổ chức và quản lý kinh doanh, chiến lược, sứ mệnh và mục đích kinh doanh...

Sự kết hợp giữa hai hệ giá trị trên sẽ tạo ra một hệ thống văn hóa kinh doanh với 4 nhân tố cấu thành cụ thể là:

Một là, triết lý kinh doanh

Triết lý kinh doanh là những tư tưởng triết học phản ánh thực tiễn kinh doanh thông qua con đường trải nghiệm, suy ngẫm, khái quát hóa của các chủ thể

⁽⁴⁾Dương Thị Liễu (2006), Bài giảng văn hóa kinh doanh, Trường đại học kinh tế quốc dân – Bộ Môn văn hóa kinh doanh, tr 23

kinh doanh và chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh. Là một hệ thống bao gồm những giá trị có tính pháp lý và đạo lý tạo nên phong thái đặc thù của chủ thể kinh doanh tạo phương thức phát triển bền vững của doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh không những là cơ sở để các nhà quản trị đưa ra các quyết định quản lý có tính chiến lược quan trọng trong những tình huống mà sự phân tích lỗ lãi không thể giải quyết mà còn là phương tiện để giáo dục và phát triển nguồn nhân lực cho hoạt động kinh doanh.

Nội dung của một triết lý kinh doanh thường bao gồm các bộ phận:

- Sứ mệnh và mục tiêu kinh doanh cơ bản
- Các phương thức hành động để hoàn thành được những sứ mệnh và mục tiêu
- Các nguyên tắc tạo ra một phong cách ứng xử, giao tiếp và hoạt động kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp.

Hai là, Đạo đức kinh doanh

Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc chuẩn mực có tác dụng điều chỉnh, đánh giá, hướng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh. Là một hệ thống các quy tắc cư xử, chuẩn mực đạo đức, các quy chế, nội quy có vai trò điều tiết toàn bộ hoạt động của quá trình kinh doanh nhằm hướng tới triết lý đã định.

Đạo đức kinh doanh sẽ góp phần phát triển mối quan hệ với người lao động, với chính quyền, với khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và với cộng đồng xã hội góp phần tạo nên môi trường kinh doanh ổn định.

Ba là, Văn hóa doanh nhân

Văn hóa doanh nhân là toàn bộ các nhân tố văn hóa mà các doanh nhân chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh của mình. Tài năng và đạo đức, tác phong của nhà kinh doanh có vai trò quan trọng trong việc hình thành văn hóa kinh doanh của chủ thể kinh doanh. Đạo đức doanh nhân luôn

bao gồm các thành tố là tính trung thực, tôn trọng con người, vươn tới sự hoàn hảo, đương đầu với thử thách, coi trọng hiệu quả gắn liền với trách nhiệm xã hội.

Bốn là, Các hình thức văn hoá khác

Các hình thức văn hóa khác bao gồm những giá trị của văn hoá kinh doanh được thể hiện bằng tất cả những giá trị trực quan hay phi trực quan điển hình. Có thể mô tả các hình thức văn hoá khác của văn hóa kinh doanh gồm giá trị sử dụng hình thức mẫu mã sản phẩm, kiến trúc nội và ngoại thất, nghi lễ kinh doanh, giao tiếp và truyền thuyết, biểu tượng, ngôn ngữ và khẩu hiệu, ấn phẩm điển hình, lịch sử phát triển và truyền thống văn hoá.

1.1.2.4.Quá trình hình thành văn hóa kinh doanh

Văn hoá kinh doanh của bất cứ một doanh nghiệp hay tổ chức nào đều phải trải qua ba giai đoạn phát triển là giai đoạn non trẻ, giai đoạn giữa, cuối cùng là giai đoạn chín mùi và nguy cơ suy thoái (*Phụ lục 1.2*).

1.2.Giá trị của văn hóa kinh doanh

Do ảnh hưởng của văn hoá mà nhân cách, đạo đức, niềm tin, hệ thống các giá trị ở mỗi cá thể, mỗi doanh nghiệp được hình thành và phát triển. Văn hoá kinh doanh đóng góp một vai trò hết sức quan trọng trong thành công của doanh nghiệp, bao gồm các vai trò cụ thể sau đây:

Thứ nhất, Văn hóa kinh doanh là phương thức phát triển sản xuất kinh doanh bền vững

Kinh doanh và văn hóa có mối quan hệ biện chứng với nhau, trong đó, kinh doanh có văn hóa là để kinh doanh có mục đích và theo phương thức cùng đạt tới cái lợi, cái thiện và cái đẹp. Việc phát triển hoạt động kinh doanh có văn hoá sẽ giúp cho doanh nghiệp không những thỏa mãn được mong muốn tìm kiếm lợi nhuận mà còn là động lực giúp các chủ thể kinh doanh đạt được nhu cầu tự thể hiện mình, được xã hội và pháp luật tôn trọng. Do đó, Việc hình thành và phát triển văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

Thứ hai, Văn hoá kinh doanh là nguồn lực phát triển kinh doanh

Trong tổ chức và quản lý kinh doanh, vai trò của văn hóa thể hiện ở sự lựa chọn phương hướng kinh doanh, sự hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ, về những mối quan hệ giữa người với người trong tổ chức, tuân theo các quy tắc, quy luật của thị trường, phát triển và bảo hộ những hàng hóa có bản sắc văn hóa dân tộc... Khi tất cả những yếu tố văn hóa này kết tinh vào hoạt động kinh doanh tạo thành phương thức kinh doanh có văn hóa thì đây chính là một nguồn lực rất quan trọng để phát triển kinh doanh.

Trong giao lưu, giao tiếp kinh doanh thì văn hoá kinh doanh hướng dẫn toàn bộ hoạt động giao lưu, giao tiếp trong kinh doanh. Với tác phong nhã nhặn và lịch sự khi giao tiếp với khách hàng, với đối tác sẽ giúp đem lại một mối quan hệ lâu dài với khách hàng, một môi trường cạnh tranh lành mạnh, tạo các cơ hội cho sự tồn tại và phát triển lâu dài.

Trong việc thực hiện trách nhiệm xã hội của chủ thể kinh doanh, văn hoá kinh doanh chỉ dẫn cho chủ thể kinh doanh thực hiện những nghĩa vụ, trách nhiệm về kinh tế, xã hội để thỏa mãn mong muốn của xã hội.

Xét ở khía cạnh vi mô, trong việc phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thì văn hóa kinh doanh còn tạo ra những điều kiện để nâng cao hiệu quả hoạt động của chính bản thân doanh nghiệp (*Phụ lục 1.3*).

Ngoài ra, giao lưu văn hóa trong các hoạt động thương mại quốc tế cũng sẽ tạo ra những cơ hội kinh doanh cho chính các chủ thể kinh doanh, thông qua việc tìm kiếm và cung cấp hàng hoá cho thị trường quốc tế có thể giới thiệu những nét đẹp, những tinh hoa văn hoá của dân tộc mình cho công đồng thế giới, mở ra những thị trường mới cho các nhà sản xuất.

1.3.Văn hoá doanh nghiệp và văn hoá kinh doanh

1.3.1.Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Đề cập đến khái niệm “Văn hóa doanh nghiệp” đã có rất nhiều ý kiến khác nhau. Trước khi hai khái niệm “Văn hóa” và “doanh nghiệp” được ghép lại với nhau, đã có hàng chục định nghĩa khác nhau về VH. Khi kết hợp “Văn hóa” với “doanh nghiệp” thì nghĩa của nó đã được thu hẹp đi rất nhiều. Tuy nhiên cụm từ “Văn hóa doanh nghiệp” vẫn có rất nhiều định nghĩa khác nhau.

Văn hóa của một doanh nghiệp có thể hiểu rằng là cách tư duy và hành động hàng ngày của các thành viên. Đó là điều mà các thành viên phải học và ít nhiều phải tuân theo để được chấp nhận vào doanh nghiệp đó. Văn hóa theo nghĩa này bao gồm một loạt các hành vi ứng xử, các phương thức sản xuất, kỹ năng và kiến thức kỹ thuật, quan điểm về kỷ luật, các thông lệ và thói quen quản lý, các mục tiêu của những người liên quan, cách trả lương, quan điểm về các công việc khác nhau, niềm tin vào tính dân chủ trong các buổi thảo luận và những quy ước, những điều cấm kỵ.

Theo George de Saite Marie, chuyên gia người Pháp về doanh nghiệp vừa và nhỏ, thì cho rằng: “ Văn hoá doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, các biểu tượng, huyền thoại, nghi thức các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp”⁽⁵⁾.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO): VHDN là sự trộn lẫn đặc biệt của các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất với một tổ chức đã biết^(5a).

Là một khái niệm trừu tượng và có nhiều cách hiểu khác nhau, tuy nhiên có thể hiểu VHDN theo nghĩa đầy đủ như sau: VHDN là toàn bộ các giá trị vật chất và tinh thần được gây dựng nên trong suốt quá trình hình thành, tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, quan niệm và tập quán và truyền thống ăn sâu vào hoạt động của DN và chi phối đến tình cảm, nếp suy nghĩ, niềm tin, lý tưởng và hành vi của mọi thành viên của DN trong việc thực hiện và theo đuổi các

^{(5),(5a)} Dương Thị Liễu (2006), Bài giảng văn hóa kinh doanh, Trường đại học kinh tế quốc dân – Bộ Môn văn hóa kinh doanh, tr 259

mục tiêu.VHDN là một trong những yếu tố gắn kết lợi ích cá nhân với lợi ích tập thể, hướng hành vi cá nhân vào việc thực hiện tốt nhất mục tiêu và sự kỳ vọng của doanh nghiệp.

Như vậy, VHDN là sản phẩm của những người làm cùng trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. VHDN xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người trong DN chấp nhận, đề cao, chia sẻ và ứng xử theo các giá trị đó. VHDN tạo nên sự khác biệt cho DN và được coi là bản sắc riêng của mỗi DN. VHDN liên quan đến nhận thức. Các cá nhân trong DN nhận thức VH qua những gì họ thấy, họ nghe được trong DN mình. Các thành viên trong tổ chức có thể có trình độ, vị trí, trách nhiệm khác nhau nhưng vẫn có xu hướng mô tả về VHDN theo những cách tương tự. Đó là sự chia sẻ về VH.

1.3.2.Các cấp độ của VHDN

VHDN bao gồm 3 cấp độ, mỗi cấp độ biểu hiện với những đặc điểm, hình thức khác nhau nhưng đều có một mục đích chung là thể hiện được đặc trưng văn hóa của tổ chức và lan truyền văn hóa ấy tới các thành viên trong tổ chức.

1.3.2.1.Cấp độ 1 - Những giá trị văn hóa hữu hình

Những giá trị văn hóa hữu hình là những cái thể hiện được ra bên ngoài rõ ràng, dễ nhận biết nhất của VHDN. Các thực thể hữu hình mô tả một cách tổng quan nhất môi trường vật chất và các hoạt động xã hội trong một doanh nghiệp. Bao gồm các hình thức cơ bản sau:

Thứ nhất, Kiến trúc đặc trưng và diện mạo doanh nghiệp

Được coi là bộ mặt của DN, kiến trúc và diện mạo luôn được các DN quan tâm, xây dựng. Kiến trúc, diện mạo bề ngoài sẽ gây ấn tượng mạnh với khách hàng, đối tác... về sức mạnh, sự thành đạt và tính chuyên nghiệp của bất kỳ DN nào. Diện mạo thể hiện ở hình khối kiến trúc, quy mô về không gian của DN. Kiến trúc thể hiện ở sự thiết kế các phòng làm việc, bố trí nội thất trong phòng, màu sắc chủ đạo,...Tất cả những sự thể hiện đó đều có thể làm nên đặc trưng cho DN. Thực tế

cho thấy, cấu trúc và diện mạo có ảnh hưởng đến tâm lý trong quá trình làm việc của người lao động.

Thứ hai, Các lễ kỷ niệm, lễ nghi và các sinh hoạt văn hóa

Đây là những hoạt động đã được dự kiến từ trước và được chuẩn bị kỹ lưỡng. Lễ nghi theo từ điển tiếng Việt là toàn thể những cách làm thông thường theo phong tục, áp dụng khi tiến hành một cuộc lễ. Theo đó, lễ nghi là những nghi thức đã trở thành thói quen, được mặc định sẽ được thực hiện khi tiến hành một hoạt động nào đó, nó thể hiện trong đời sống hàng ngày chứ không chỉ trong những dịp đặc biệt. Lễ nghi tạo nên đặc trưng về văn hóa, với mỗi nền VH khác nhau các lễ nghi cũng có hình thức khác nhau. Một ví dụ cụ thể về lễ nghi trong phục vụ bàn: có sự khác nhau cơ bản giữa Việt Nam và các nước châu Âu. Do bữa ăn của người Việt mang tính cộng đồng cao, tất cả mọi người đều ăn chung một món ăn, nên ở Việt Nam khi phục vụ thức ăn thường có bát, nôi to đặt ở giữa bàn, mỗi thực khách có một bộ bát, đĩa, thìa, đũa để lấy thức ăn từ bát lớn và nôi. Ngược lại, ở phương Tây phục vụ bàn đem từng suất ăn ra phục vụ cho từng khách hàng, cùng một món mà đặt bao nhiêu suất thì sẽ mang ra bấy nhiêu bát, đĩa.

Lễ kỷ niệm là hoạt động được tổ chức nhằm nhắc nhở mọi người trong DN ghi nhớ những giá trị của DN và là dịp tôn vinh DN, tăng cường sự tự hào của mọi người về DN. Đây là hoạt động quan trọng được tổ chức sống động nhất.

Các sinh hoạt văn hóa như các chương trình ca nhạc, thể thao, các cuộc thi trong các dịp đặc biệt,... là hoạt động không thể thiếu trong đời sống văn hóa. Các hoạt động này được tổ chức tạo cơ hội cho các thành viên nâng cao sức khỏe, làm phong phú thêm đời sống tinh thần, tăng cường sự giao lưu, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên.

Thứ ba, Ngôn ngữ, khẩu hiệu

Ngôn ngữ là phương tiện giao tiếp trong đời sống hàng ngày, do cách ứng xử, giao tiếp giữa các thành viên trong DN quyết định. Những người sống và làm việc trong cùng một môi trường có xu hướng dùng chung một thứ ngôn ngữ. Các

thành viên trong DN để làm việc được với nhau cần có sự hiểu biết lẫn nhau thông qua việc sử dụng chung một ngôn ngữ, tiếng “lóng” đặc trưng của DN. Những từ như "dịch vụ hoàn hảo", "khách hàng là thượng đế",...được hiểu rất khác nhau tùy theo VH của từng DN.

Khẩu hiệu là một câu nói ngắn gọn, sử dụng những từ ngữ đơn giản, dễ nhớ thể hiện một cách cô đọng nhất triết lý kinh doanh của một công ty.

Thứ tư, Biểu tượng, bài hát truyền thống, đồng phục

Biểu tượng là biểu thị một cái gì đó không phải là chính nó và có tác dụng giúp mọi người nhận ra hay hiểu được cái mà nó biểu thị. Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giao tiếp, khẩu hiệu đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng. Một biểu tượng khác là logo. Logo là một tác phẩm sáng tạo thể hiện hình tượng về một tổ chức bằng ngôn ngữ nghệ thuật. Logo là loại biểu trưng đơn giản nhưng có ý nghĩa lớn nên được các DN rất quan tâm chú trọng. Logo được in trên các biểu tượng khác của DN như bảng nội quy, bảng tên công ty, đồng phục, các ấn phẩm, bao bì sản phẩm, các tài liệu được lưu hành,...

Bài hát truyền thống, đồng phục là những giá trị văn hóa tạo ra nét đặc trưng cho DN và tạo ra sự đồng cảm, gắn bó giữa các thành viên. Đây cũng là những biểu tượng tạo nên niềm tự hào của nhân viên về công ty mình.

Ngoài ra, các giao tiếp, truyện kể, các ấn phẩm điển hình,...là những biểu tượng giúp mọi người thấy rõ hơn về những giá trị VH của tổ chức.

1.3.2.2.Cấp độ 2 - Những giá trị được tuyên bố

Bao gồm các chiến lược, mục tiêu, các nội quy, quy định, tầm nhìn, sứ mệnh được công bố công khai để mọi thành viên của DN nỗ lực thực hiện. Đây là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của nhân viên. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì có thể nhận biết và diễn đạt một cách rõ ràng, chính xác.

Thứ nhất, Tầm nhìn

Tầm nhìn là trạng thái trong tương lai mà DN mong muốn đạt tới. Tầm nhìn cho thấy mục đích, phương hướng chung để dẫn tới hành động thống nhất. Tầm nhìn cho thấy bức tranh toàn cảnh về DN trong tương lai với giới hạn về thời gian tương đối dài và có tác dụng hướng mọi thành viên trong DN chung sức, nỗ lực đạt được trạng thái đó.

Thứ hai, Sứ mệnh và các giá trị cơ bản

Sứ mệnh nêu lên lý do vì sao tổ chức tồn tại, mục đích của tổ chức là gì? Tại sao làm vậy? Làm như thế nào? Để phục vụ ai? Sứ mệnh và các giá trị cơ bản nêu lên vai trò, trách nhiệm mà tự thân DN đặt ra. Sứ mệnh và các giá trị cơ bản cũng giúp cho việc xác định con đường, cách thức và các giai đoạn để đi tới tầm nhìn mà DN đã xác định.

Thứ ba, Mục tiêu chiến lược

Trong quá trình hình thành, tồn tại và phát triển, DN luôn chịu các tác động cả khách quan và chủ quan. Những tác động này có thể tạo điều kiện thuận lợi hay thách thức cho DN. Mỗi tổ chức cần xây dựng những kế hoạch chiến lược để xác định “lộ trình” và chương trình hành động, tận dụng được các cơ hội, vượt qua các thách thức để đi tới tương lai, hoàn thành sứ mệnh của DN. Mối quan hệ giữa chiến lược và VHDN có thể được giải thích như sau: Khi xây dựng chiến lược cần thu thập thông tin về môi trường. Các thông tin thu thập được lại được diễn đạt và xử lý theo cách thức, ngôn ngữ thịnh hành trong DN nên chúng chịu ảnh hưởng của VHDN. VH cũng là công cụ thống nhất mọi người về nhận thức, cách thức hành động trong quá trình triển khai các chương trình hành động.

1.3.2.3. Cấp thứ 3 – Các giá trị ngầm định

Các giá trị ngầm định là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ, tình cảm đã ăn sâu trong tiềm thức mỗi thành viên trong DN. Các ngầm định là cơ sở cho các hành động, định hướng sự hình thành các giá trị trong nhận thức cho các cá nhân. Hệ thống giá trị ngầm định được thể hiện qua các mối quan hệ sau:

Thứ nhất, Ngầm định về quan hệ giữa con người với môi trường

Về mối quan hệ này, mỗi người và mỗi tổ chức có nhận thức khác nhau. Một số cho rằng họ có thể làm chủ được trong mọi tình huống, tác động của môi trường không thể làm thay đổi vận mệnh của họ. Một số khác thì cho rằng cần phải hòa nhập với môi trường, hay tìm cách sao cho có một vị trí an toàn để không phải chịu những tác động bất lợi của môi trường. Những tổ chức, cá nhân có suy nghĩ tiêu cực thì cho rằng không thể thay đổi được những gì mà số phận đã an bài, nên đành phải chấp nhận số phận đó. Đây là những tổ chức, cá nhân có xu hướng an phận, không muốn cố gắng.

Thứ hai, Ngầm định về quan hệ giữa con người với con người

Ngoài mối quan hệ xã hội, các thành viên trong tổ chức còn có mối quan hệ trong công việc. Các quan hệ này có ảnh hưởng tương hỗ lẫn nhau. Một số tổ chức ủng hộ thành tích và sự nỗ lực của mỗi cá nhân. Một số khác lại khuyến khích sự hợp tác và tinh thần tập thể. Triết lý quản lý của mỗi tổ chức có thể coi trọng tính độc lập, tự chủ hoặc ngược lại đề cao tính dân chủ. Để xác định chính xác và tư tưởng chủ đạo trong mối quan hệ giữa con người trong tổ chức cần đánh giá vai trò của mỗi cá nhân trong mối quan hệ với các thành viên còn lại.

Thứ ba, Ngầm định về bản chất con người

Các tổ chức khác nhau có quan niệm khác nhau về bản chất con người. Một số tổ chức cho rằng bản chất con người là lười biếng, tinh thần tự chủ, khả năng sáng tạo kém. Một số tổ chức khác lại cho rằng bản chất con người là có tinh thần tự chủ cao, có trách nhiệm và có khả năng sáng tạo tiềm ẩn. Trong khi một số tổ chức khác lại đánh giá cao khả năng của người lao động, đề cao người lao động và coi đó là chìa khóa của sự thành công. Các quan điểm khác nhau dẫn đến những phương pháp quản lý khác nhau và có tác động đến nhân viên theo những cách khác nhau.

Thứ tư, Ngầm định về bản chất hành vi con người

Cơ sở của hành vi cá nhân trong tổ chức căn cứ vào thái độ, tính cách, nhận thức và sự học hỏi của mỗi người. Bốn yếu tố này là những yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến hành vi cá nhân trong tổ chức. Quan điểm về bản chất hành vi cá nhân có sự khác nhau giữa phương Tây và phương Đông. Người phương Tây quan tâm nhiều đến năng lực, sự cố gắng và thể hiện bản thân bằng những cái cụ thể làm được. Trong khi người phương Đông coi trọng vị thế, nên có lối sống để cố chứng tỏ mình là ai đó thể hiện qua địa vị xã hội mà người đó có được.

Thứ năm, Ngâm định về bản chất sự thật và lẽ phải.

Đối với một số tổ chức, sự thật và lẽ phải là kết quả của một quá trình phân tích, đánh giá theo những quy luật, chân lý đã có. Một số tổ chức khác, sự thật và lẽ phải là quan điểm, ý kiến của người lãnh đạo do niềm tin, sự tín nhiệm tuyệt đối với người đứng đầu tổ chức. Có tổ chức lại cho rằng những gì còn lại sau cùng chính là lẽ phải và sự thật.

Ngoài ra, trong doanh nghiệp còn tồn tại một hệ thống giá trị chưa được coi là đương nhiên và các giá trị mà lãnh đạo mong muốn đưa vào doanh nghiệp mình. Những giá trị được các thành viên chấp nhận thì sẽ được tiếp tục duy trì theo thời gian và dần dần được coi là đương nhiên. Sau một thời gian thì các giá trị này sẽ trở thành các ngâm định. Các ngâm định thường khó thay đổi và ảnh hưởng rất lớn đến phong cách làm việc, quyết định, giao tiếp và đối xử. Sự ảnh hưởng của các ngâm định lớn hơn rất nhiều so với sự ảnh hưởng của các giá trị được thể hiện.

1.3.3. Các loại văn hoá doanh nghiệp

Có nhiều hình thức văn hoá của nghiệp, nhìn từ các khía cạnh khác nhau sẽ có những loại hình văn hoá doanh nghiệp khác nhau. Nếu theo sự phân cấp quyền lực có mô hình văn hoá theo nguyên tắc, mô hình văn hoá quyền hạn, mô hình văn hoá đồng đội. Còn theo cơ cấu và định hướng con người và nhiệm vụ thì có văn hoá gia đình, văn hoá tháp Eiffel, văn hoá tên lửa dẫn đường, văn hoá lò ấp trứng. Nếu theo mối quan tâm đến nhân tố con người có văn hoá kiểu lãnh đạm, văn hoá kiểu chăm sóc, văn hoá kiểu đòi hỏi nhiều, văn hoá hợp nhất. Và theo vai trò của người

lãnh đạo có văn hoá quyền lực, văn hoá gương mẫu, văn hoá nhiệm vụ, văn hoá chấp nhận rủi ro, văn hoá đề cao vai trò cá nhân, văn hoá đề cao vai trò tập thể. (Phụ lục 1.4).

1.3.4. Văn hoá doanh nghiệp và văn hoá kinh doanh

Theo một số nghiên cứu thì thuật ngữ “văn hóa kinh doanh” (Business culture) xuất hiện trước thuật ngữ văn hóa doanh nghiệp, khoảng thập kỷ 90 của thế kỷ trước. Tuy nhiên, cho đến nay vẫn tồn tại sự nhầm lẫn giữa khái niệm văn hóa kinh doanh và VHDN. Sự nhầm lẫn này bắt nguồn từ sự không phân biệt rõ ràng về cấp độ của văn hóa kinh doanh và VHDN.

Hiện tại, xuất hiện hai cách hiểu về văn hóa kinh doanh. Nếu xét ở góc độ vi mô, coi chủ thể của văn hóa kinh doanh là các doanh nghiệp thì văn hóa kinh doanh chính là VHDN. Cách hiểu này được hầu hết các nhà nghiên cứu về quản trị chấp nhận. Cách hiểu này xuất phát từ quan niệm cho rằng kinh doanh là hoạt động đặc thù của doanh nghiệp. Tuy nhiên, ở một khía cạnh nào đó, cách hiểu này có phần hạn hẹp, vì mặc dù doanh nghiệp là chủ thể chính của mọi hoạt động kinh doanh nhưng hoạt động kinh doanh lại liên quan đến rất nhiều hoạt động khác và liên quan đến mọi thành viên trong xã hội. Nếu thiếu đi những nhân tố đó thì hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp khó có thể thành công được.

Còn nếu coi kinh doanh là một phần trong rất nhiều hoạt động của xã hội, một số nhà nghiên cứu khác cho rằng văn hóa kinh doanh là một phạm trù ở tầm cỡ quốc gia, do đó VHDN chỉ là một thành phần trong văn hóa kinh doanh. Cách hiểu này ngày càng nhận được chấp nhận rộng rãi hơn trong đời sống xã hội. Theo cách hiểu có phần vĩ mô này, văn hóa kinh doanh thể hiện phong cách kinh doanh của một dân tộc, nó bao gồm các nhân tố rút ra từ văn hóa dân tộc, được các thành viên trong xã hội vận dụng vào hoạt động kinh doanh của mình và cả những giá trị, triết lý ... mà các thành viên này tạo ra trong quá trình kinh doanh. Để giúp độc giả hiểu sâu hơn về khái niệm này, các nhà nghiên cứu theo quan điểm này cũng đưa ra khá nhiều định nghĩa về văn hóa kinh doanh theo nghĩa này, song vẫn chưa có một khái

niệm nào được chính thức công nhận. Nhưng trong đó có thể coi khái niệm của Viện kinh doanh Nhật Bản – Hoa Kỳ (Japan – America Business Academy – JABA), đưa ra là tương đối chính xác: “*Văn hóa kinh doanh có thể được định nghĩa như ảnh hưởng của những mô hình văn hóa của một xã hội đến những thiết chế và thông lệ kinh doanh của xã hội đó*”⁽⁶⁾. Trong phạm vi đề tài nghiên cứu này, chúng ta sẽ chấp nhận cách hiểu thứ nhất, tức là coi VHDN và văn hóa kinh doanh và hai khái niệm gần trùng nhau bởi chúng ta đang xét văn hoá kinh doanh ở khía cạnh vi mô, coi chủ thể kinh doanh là doanh nghiệp.

⁽⁶⁾ Mitokazu Aoki: *Nghệ thuật kinh doanh kiểu Nhật Bản*, NXB Sự Thật, Hà nội - 1993

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Thông qua trình bày cơ sở lý luận, có thể tóm tắt một số điểm trọng tâm:

- (a) Tiếp cận các khái niệm về văn hóa, văn hoá Việt Nam, văn hóa kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp trên quan điểm quản trị hiện đại.
- (b) Thông qua các khái niệm của các học giả phương Tây và các nhà nghiên cứu Việt Nam để đúc kết khái niệm chung nhất về văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp. Đồng thời đề cập đến các nội dung liên quan đến các đặc trưng của văn hoá kinh doanh, các nhân tố cấu thành của văn hoá kinh doanh.
- (c) Phân tích 3 (ba) cấp độ cấu thành văn hoá kinh doanh của doanh nghiệp với những thành tố riêng, trong đó cấp độ 1 là những giá trị văn hoá hữu hình bao gồm kiến trúc đặc trưng, lễ nghi và các sinh hoạt văn hoá, logo khẩu hiệu; Cấp độ 2 là Những giá trị được tuyên bố bao gồm tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược; Cấp độ 3 là các giá trị ngầm định về quan hệ giữa con người với môi trường, con người với con người, ngầm định về bản chất con người, bản chất hành vi con người, bản chất sự thật và lẽ phải.
- (d) Phân tích các đặc tính cơ bản của văn hóa kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp.

Các nội dung lý luận đề cập ở chương I sẽ làm cơ sở để phân tích và nghiên cứu đánh giá và các giải pháp cho văn hóa kinh doanh của khách sạn Sofitel Dalat Palace trong chương II và III.

CHƯƠNG 2 : HIỆN TRẠNG VĂN HOÁ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN SOFITEL DALAT PALACE

2.1. Giới thiệu chung về Sofitel Dalat Palace

2.1.1. Lịch sử hình thành

Thành phố Đà Lạt cách Thành phố Hồ Chí Minh 320km về phía Bắc, độ cao 1.500m, khí hậu mát mẻ quanh năm, là nơi tụ họp của nhiều nền văn hóa khác nhau.

Năm 1893, Nhà Khoa Học người Pháp Dr. Alexandre Yersin đến và thám hiểm vùng cao nguyên Lâm Viên của Việt Nam. Trong chuyến đi ông đã khám phá ra cao nguyên Langbian với khí hậu mát mẻ, địa lý thuận lợi, những cánh rừng thông tuyệt đẹp, thú vui săn bắn thú rừng và tìm hiểu đời sống các bộ tộc ít người nơi đây thật hấp dẫn. Ông đã đề nghị Chính phủ Pháp ở Đông Dương nên hình thành và phát triển một thành phố trên cao nguyên vì đây sẽ là nơi dành cho việc nghỉ ngơi, vui chơi của thực dân Pháp, để có thể tránh khỏi cái nóng và không khí nhiệt đới của Sài Gòn. Sau đó vào năm 1897, Chính phủ Đông Dương trực tiếp xây dựng một Viện Điều Dưỡng tại vùng cao nguyên này. Đến năm 1915, một con đường mới được xây dựng đi từ Sài Gòn lên Đà Lạt, dịch vụ tàu lửa chạy từ Đà Lạt xuống Phan Rang cũng đã bắt đầu hoạt động vào năm 1932.

Việc phát triển hệ thống giao thông vận tải đã tác động trực tiếp đến sự phát triển du lịch của Đà Lạt, ngày càng có nhiều dòng khách lên Đà Lạt để tham quan, nghỉ ngơi. Điều này đồng nghĩa với việc phải xây dựng thêm khách sạn để có thể đáp ứng được nhu cầu của khách, do đó một khách sạn sang trọng đã được quyết định xây dựng, đó là khách sạn Langbian Palace. Khách sạn khánh thành năm 1922 dưới sự sở hữu của chính quyền Pháp ở Đông Dương.

Hội nghị đầu tiên giữa Việt Minh và Chính phủ Pháp đã được tổ chức ở khách sạn Langbian Palace năm 1946, có nhiều người nổi tiếng đã đến khách sạn trong đó có Actor, Robert de Niro, Vua Mayo ở Luân Đôn, Công chúa Hendrik ở

Đan Mạch và Vua Bảo Đại. Ngoài ra trong tám thập kỷ khách sạn cũng đã tiếp đón nhiều lãnh đạo và quan chức cấp cao không những của trong nước mà còn của nước ngoài. Bên cạnh đó còn có nhiều diễn viên, vận động viên nổi tiếng trên thế giới đã đến với khách sạn Langbian Palace.

Nhiều năm sau đó, khách sạn đã chuyển qua nhiều người quản lý cho đến khi chiến tranh thế giới. Từ tháng 3 đến tháng 6 năm 1945, khách sạn phải đóng cửa vì bị quân đội Nhật chiếm đóng và sử dụng làm căn cứ chỉ huy của lực lượng quân đội Nhật ở Việt Nam. Sau chiến tranh, khách sạn trở lại chịu sự quản lý của chính quyền Pháp. Đến năm 1958, việc kiểm soát, quản lý khách sạn được giao lại cho Chính phủ miền Nam, lúc này khách sạn được đổi tên thành khách sạn Dalat Palace. Sau khi thống nhất đất nước năm 1975, việc quản lý khách sạn được chuyển giao cho Công Ty Du Lịch Lâm Đồng.

Vào năm 1991, Công Ty Du Lịch Lâm Đồng và Công Ty Cổ Phần Hữu Hạn Quốc Tế Danao đã hợp tác và thành lập Công Ty Liên Doanh Dalat Resort Incorporation (viết tắt là D.R.I). Để việc quản lý được chuyên nghiệp và hoàn hảo hơn Công ty D.R.I đã thuê Tập đoàn Accor của Pháp để quản lý khách sạn này. Hiện nay Tập đoàn Accor đã có mặt trên 140 quốc gia, quản lý 3700 khách sạn, tập đoàn hiện có trên 15200 nhân viên. Tại Việt Nam, Tập đoàn này hiện đang quản lý 9 khách sạn: Sofitel Metropole Hanoi, Novotel Dalat, Novotel Ocean Dunes Resort, Sofitel Plaza Saigon, Novotel Garden Plaza Saigon, Sofitel Vin Pearl Nha Trang, La Residence ở Huế và Sofitel Plaza Hanoi, Sofitel Dalat Palace.

Sau khi thành lập, Công Ty Liên Doanh D.R.I đã thực hiện việc nâng cấp khách sạn Dalat Palace, khách sạn Lâm Viên, 16 biệt thự theo phong cách Pháp và Dinh I của Vua Bảo Đại. Công ty cũng đã xây dựng và mở rộng Câu Lạc Bộ Golf Đà Lạt dọc theo Hồ Xuân Hương. Lúc đầu sân có 9 lỗ golf được Vua Bảo Đại xây dựng, sau đó Bảo Đại cho xây dựng thêm 18 lỗ golf.

Kể từ năm 2005, Công Ty Liên Doanh đã chuyển thành 100% vốn nước ngoài quản lý điều hành hai khách sạn trên, còn các biệt thự và dinh Bảo Đại được chuyển về dưới sự quản lý của chính quyền tỉnh Lâm Đồng.

Khách sạn Dalat Palace hoạt động trở lại vào ngày 11/5/1995 dưới tên gọi Sofitel Dalat Palace, khách sạn đạt tiêu chuẩn quốc tế và được Tổng cục du lịch Việt Nam công nhận 5 sao ngày 22/1/1998.

2.1.2. Vị trí địa lý

Khách sạn Sofitel Dalat Palace và Novotel Dalat có vị trí rất thuận lợi. Nằm cạnh Hồ Xuân Hương và những trục giao thông chính của thành phố Đà Lạt. Đồng thời khách sạn nằm ở trung tâm của thành phố, gần các điểm du lịch và mua sắm cho du khách như: Nhà thờ Chánh Tòa, Buru Điện Tỉnh, chợ Đà Lạt... Đây là một lợi thế để thu hút khách du lịch.

2.1.3. Nguồn nhân lực của khách sạn

Hiện tại khách sạn Sofitel Dalat Palace và Novotel Dalat có tổng cộng 254 nhân viên làm việc tại tất cả các bộ phận trong khách sạn. Trong đó có 3 người mang quốc tịch nước ngoài.

Theo thống kê của Phòng Nhân Sự cho thấy trình độ của nhân viên hiện nay tại khách sạn được đánh giá là khá cao. Trình độ Đại Học là 51 người chiếm 20,08%, Phổ thông trung học là 174 người chiếm 68,5%, nhân viên do khách sạn đào tạo là 73 người chiếm 29%. Hầu hết các Trưởng Bộ phận và nhân viên Lễ Tân, nhân viên ở các bộ phận kinh doanh, dịch vụ khách hàng và thư ký đều đạt trình độ Đại Học trước khi vào khách sạn. Nhiều nhân viên còn là giảng viên ngoài giờ cho các trung tâm ngoại ngữ sau giờ làm việc.

Tuy nhiên, những nhân viên học về chuyên ngành du lịch không nhiều, hầu hết họ tốt nghiệp từ những chuyên ngành ngoại ngữ, quản trị kinh doanh, kế toán... và thậm chí có rất nhiều nhân viên làm trái với ngành nghề mà họ đã theo học trước đó.

Vì tính chất thời vụ và tính chất công việc phức tạp trong kinh doanh khách sạn nên số lượng nhân viên trong khách sạn không ổn định. Thường tăng lên vào mùa cao điểm và giảm đi vào mùa thấp điểm. Vì vậy, khách sạn thường nhận một lượng lao động thời vụ với hợp đồng ngắn hạn vào mùa cao điểm. Nhưng lượng lao động này không nhiều.

Nhân sự tại khách sạn được chia thành 4 hạng: Ban Điều hành, Quản lý, Giám sát viên, Nhân viên.

Bảng 2.1: Phân bổ nhân lực tại các bộ phận

| Bộ phận | Số lượng (Người) |
|---------------------------|-------------------------|
| KẾ TOÁN | 14 |
| NHÀ HÀNG | 36 |
| BỘ PHẬN TIỀN SẢNH | 26 |
| DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG | 18 |
| BỘ PHẬN BUỒNG PHÒNG | 40 |
| PHÒNG NHÂN SỰ | 5 |
| BẾP | 46 |
| QUẦY ĐỒ LƯU NIỆM | 6 |
| BỘ PHẬN CHĂM SÓC CÂY CẢNH | 8 |
| BỘ PHẬN GIẶT ỦI | 11 |
| BỘ PHẬN BẢO DƯỠNG | 15 |
| NGHỆ SĨ PIANO | 1 |
| PHÒNG KINH DOANH | 4 |
| BỘ PHẬN BẢO VỆ | 24 |
| Tổng cộng | 254 |

(Nguồn: Phòng Nhân Sự Khách sạn Sofitel Dalat Palace)

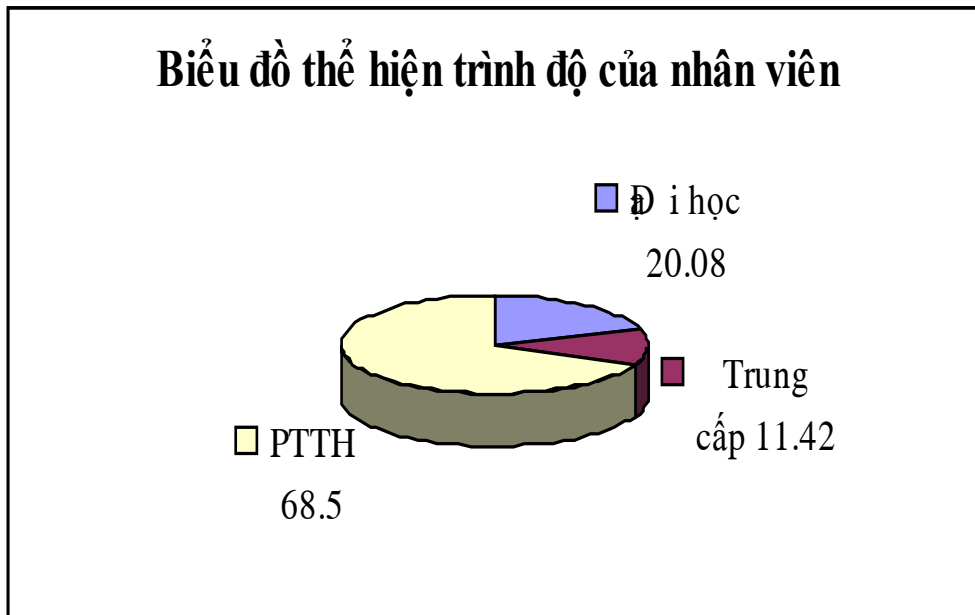
Việc bố trí nhân sự hiện tại Khách sạn Sofitel Dalat Palace là khá phù hợp. Các bộ phận trực tiếp phục vụ khách và đem lại doanh thu chính cho khách sạn như: Lễ Tân, Buồng phòng, Nhà hàng... được bố trí nhiều nhân lực nhất. Các nhân viên khi tay nghề và kinh nghiệm làm việc có thể ho àn chỉnh sẽ được ưu tiên khi luân chuyển qua các bộ phận khác ở vị trí cao hơn.

Trong tổng số 254 cán bộ công nhân viên đang công tác tại các phòng ban của khách sạn hiện nay có trình độ tương đối khác nhau trong đó đa số là trình độ phổ thông trung học, cụ thể:

Bảng 2.2: Thống kê chi tiết trình độ CB -CNV khách sạn

| Trình độ | Nữ | | Nam | | Tổng cộng | |
|--------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
| | Số lượng | Tỷ lệ (%) | Số lượng | Tỷ lệ (%) | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
| Đại học | 28 | 20.14 | 23 | 20.00 | 51 | 20.08 |
| Trung cấp | 14 | 10.07 | 15 | 13.04 | 29 | 11.42 |
| Phổ thông TH | 97 | 69.78 | 77 | 66.96 | 174 | 68.50 |
| Tổng | 139 | 100.00 | 115 | 100.00 | 254 | 100.00 |

(Nguồn : Phòng nhân sự khách sạn SofitelDalatPalace)



Biểu đồ 2.1. Trình độ của nhân viên

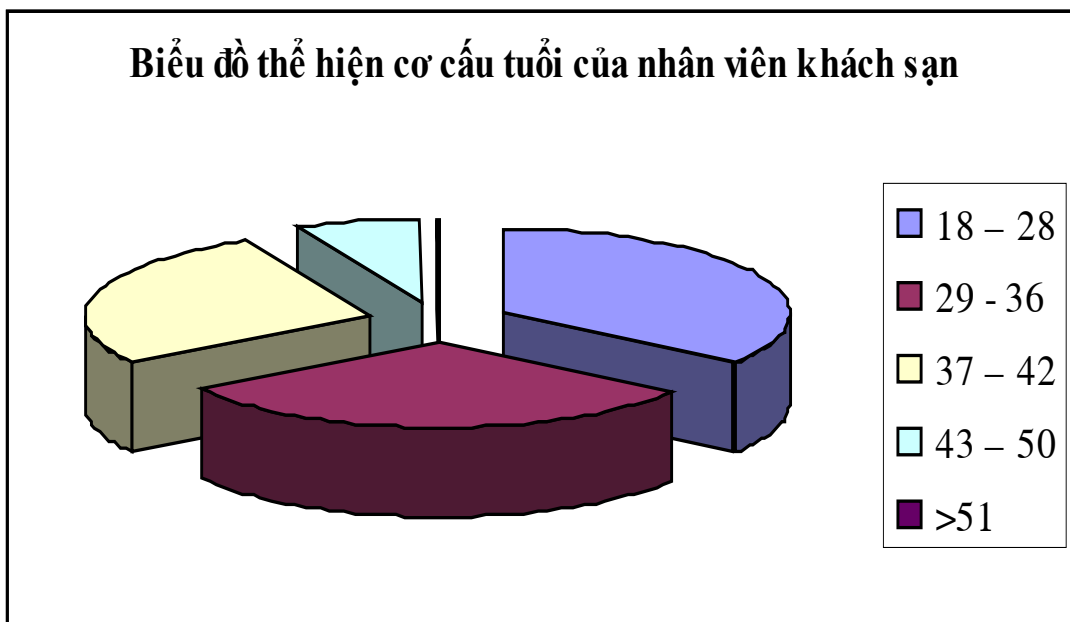
Trình độ của nhân viên khách sạn hiện vẫn còn thấp, đa số nhân viên (kể cả ở nam và nữ) đều có trình độ chỉ trung học phổ thông với 69,78% tỷ lệ nhân viên nữ và 66,96% nhân viên nam mới chỉ đạt trình độ Trung học phổ thông. Trong khi tỷ lệ này ở trình độ trung học chuyên nghiệp chỉ là 10,07% và 13,04%, với hoạt động kinh doanh dịch vụ khách sạn thì trình độ trung học chuyên nghiệp là rất quan trọng, điều này cho thấy đây là một vấn đề về nhân sự tồn tại trong khách sạn.

Một yếu tố không kém phần quan trọng trong hoạt động nhân sự của bất kỳ một doanh nghiệp nào đó là yếu tố về tuổi tác. Điều đó cũng dễ hiểu vì độ tuổi của CB - CNV luôn gắn liền với sức khỏe, sức sáng tạo và hiệu quả lao động ...

Bảng 2.3: Bảng thống kê chi tiết độ tuổi CB - CNV khách sạn.

| Độ tuổi | Số người | Tỷ lệ |
|------------------|-----------------|--------------|
| 18 – 28 | 89 | 35,04% |
| 29 - 36 | 78 | 30,71% |
| 37 – 42 | 69 | 27,17% |
| 43 – 50 | 17 | 6,69% |
| >51 | 1 | 0,39% |
| Tổng cộng | 254 | 100% |

(Nguồn : Phòng nhân sự khách sạn Sofitel Dalat)

**Biểu đồ 2.2. Cơ cấu tuổi của nhân viên**

Khách sạn Sofitel Dalat Palace có một bộ máy nhân sự tương đối gọn nhẹ. Để phục vụ cho cả khách sạn tiêu chuẩn quốc tế 5 sao nhưng tổng số nhân sự chỉ có 254 người. Nếu so sánh với các khách sạn khác cùng đẳng cấp thì số lượng nhân sự

như thế là ít, khó lòng đáp ứng được một cách đầy đủ các dịch vụ cũng như nhu cầu của du khách trong mùa cao điểm khi công suất phòng đạt con số 100% vào những ngày lễ, những cuộc hội nghị quy mô lớn. Tuy nhiên xét về cơ cấu tuổi nhân viên thì khách sạn hiện nay cũng đang có một đội ngũ nhân viên trẻ, năng động với tỷ lệ nhân viên độ tuổi từ 18 đến 36 chiếm tỷ lệ hơn 65%, đây là một thuận lợi cho việc thay đổi các chính sách, thay đổi môi trường văn hoá của khách sạn bởi lẽ nhân viên trẻ luôn có sự thích ứng cao với mọi trường thay đổi.

2.1.4. Các lĩnh vực kinh doanh chính

Kinh doanh khách sạn là một trong những loại hình của kinh doanh lưu trú. Bất kỳ khách sạn nào đã gia nhập ngành du lịch đều là kinh doanh trong lĩnh vực lưu trú du lịch, và bất kỳ hoạt động kinh doanh nào cũng đều thu lợi nhuận, bất kể là ngành kinh doanh hàng hóa hay vật chất dịch vụ. Đối với lĩnh vực kinh doanh lưu trú thì sản phẩm đưa ra là các dịch vụ ăn nghỉ và các dịch vụ bổ sung khác có thể phục vụ nhu cầu du khách. Tối đa hóa sự thỏa mãn cho nhu cầu của khách du lịch khi lưu trú tại khách sạn của mình cũng chính là biện pháp thu hút nguồn khách, tăng doanh thu và lợi nhuận cho đơn vị. Tuy nhiên lợi nhuận đạt được bao nhiêu, hiệu quả kinh doanh như thế nào cũng còn tùy thuộc vào chi phí mà đơn vị bỏ ra kinh doanh. Và lợi nhuận chính là bài toán nan giải mà các nhà quản trị luôn luôn phải suy nghĩ và tìm cách nâng cao bởi vì trong nền kinh tế cạnh tranh gay gắt hiện nay thì đạt được lợi nhuận không phải là điều dễ dàng.

Gia nhập lĩnh vực kinh doanh lưu trú trong du lịch, khách sạn Sofitel Dalat Palace cũng mang chức năng kinh doanh của một khách sạn. Khách sạn có hai chức năng kinh doanh cơ bản: Lưu trú và ăn uống. Ngoài ra, còn mở rộng kinh doanh các dịch vụ bổ sung như: Massage, Spa, giải trí Bar coffee, giặt là, hội nghị hội thảo... Tuy nhiên chức năng chính của khách sạn vẫn là lưu trú.

2.2. Văn hóa kinh doanh của Sofitel Dalat Palace

2.2.1. Cơ sở hình thành văn hóa kinh doanh tại khách sạn Sofitel Dalat Palace

Sofitel Dalat Palace là một thành viên của tập đoàn Accor nên các hoạt động văn hoá kinh doanh tại khách sạn đều dựa trên nền tảng văn hoá kinh doanh của tập đoàn Accor. Tập đoàn Accor ở Châu Á được hình thành đầu tiên ở khu vực Châu Á từ năm 1980 ở Indonesia, năm 1991 Accor bắt đầu mở rộng hoạt động tại Australia với khách sạn cao cấp Novotel Sydney tại Darling, Harbour. Công việc kinh doanh khá thuận lợi nên đến năm 1993 tập đoàn Accor thành lập Accor Asia Pacific (AAPC) tại Châu Á và mua lại các tập đoàn khách sạn lớn tại khu vực Châu Á như tập đoàn All Sean của Australia vào năm 1999 và Tập đoàn khách sạn Century HK Zenith của Trung Quốc năm 2002. Công việc kinh doanh của tập đoàn dần ổn định và có uy tín tại khu vực Châu Á với một hệ thống cơ sở lưu trú rộng khắp với khoảng hơn 178 khách sạn cao cấp tiêu chuẩn quốc tế (4 đến 5 sao) tại 15 quốc gia ở vùng Châu Á Thái Bình Dương và một hệ thống các giá trị văn hoá kinh doanh làm chuẩn mực cho toàn bộ hệ thống khách sạn của mình. Điều này giúp cho các hoạt động kinh doanh tại các khách sạn của tập đoàn đều mang một phong cách chung và là tiền đề cho sự ổn định và phát triển của hoạt động kinh doanh của từng khách sạn. Văn hoá kinh doanh của tập đoàn Accor dựa trên các giá trị cụ thể:

Thương hiệu của Accor: Sofitel và Novotel là thương hiệu khách sạn cao cấp 5 sao và 4 sao. Accor còn có các thương hiệu khách sạn cao cấp khác như: Mercure, Ibis hay các thương hiệu có dịch vụ, tiện nghi giới hạn phục vụ đối tượng khách có ngân sách hạn chế như: Red Roof Inns, Etap, Motel 6... Ngoài kinh doanh khách sạn, Accor còn hoạt động trong lĩnh vực khác như: Casino, tour du lịch, food and restaurant, ticket service.

2.2.2. Các cơ sở cấu thành văn hóa kinh doanh của Sofitel Dalat Palace

2.2.2.1. Các giá trị hữu hình (Cấp độ 1)

a. Kiến trúc, cơ sở hạ tầng

Khách sạn Sofitel Dalat Palace có 43 phòng trong đó có 38 phòng, gồm các loại phòng: Superior, Deluxe, Deluxe Premium, Junior Suite Hill View, Junior Suite Lake View, President Suite, Extra Bed. Các loại phòng này có giá thay đổi theo thời

gian và theo mùa. Khách sạn có 4 tầng bao gồm tầng hầm dành cho khu vực kỹ thuật, nhà bếp gồm bếp Âu, Á, nhà giặt và phòng học cho nhân viên, phòng giữ trẻ cho khách và Larry's Bar. Tầng trệt là khu vực nhà hàng Café De La Poste, nhà hàng Le Rabelais và Lobby của khách sạn và khu vực phòng dành cho nhân viên, căn tin, văn phòng của bộ phận kế toán, Ban Giám đốc công ty DRI. Tầng này còn bao gồm các phòng hội thảo, quầy lưu niệm và văn phòng các bộ phận Guest Service, Sales Marketing, văn phòng Tổng Quản lý khách sạn. Còn lại tầng 1 và 2 là các dãy phòng phục vụ khách lưu trú và phòng Spa.

Khách sạn đều có những dịch vụ và trang thiết bị tiện nghi trong phòng hiện đại theo đúng tiêu chuẩn của khách sạn và 5 sao. Trong tất cả các phòng của khách sạn đều được bày trí một cách tỉ mỉ tạo cho du khách cảm giác ấm cúng khi đến với khách sạn

Văn phòng cho bộ phận hành chính làm việc có diện tích rộng rãi, nội thất trong phòng được trang bị đầy đủ phục vụ tốt nhất cho quá trình thực hiện công việc của mọi nhân viên. Mỗi nhân viên hành chính đều có một bàn làm việc với một chiếc máy tính được nối mạng nội bộ và mạng Internet. Điều này tạo nên một phong cách làm việc chuyên nghiệp, giúp nhân viên tiếp cận hệ thống thông tin trong nội bộ DN và bên ngoài một cách dễ dàng. Nhìn chung cơ sở vật chất của khách sạn được xây dựng theo phong cách hiện đại của Châu Âu.

b. Logo và khẩu hiệu

Khách sạn hiện nay vẫn là một phần của tập đoàn Accor nên Logo của khách sạn hiện nay vẫn lấy theo biểu tượng của tập đoàn Accor.



Biểu tượng của Accor: Lấy biểu tượng là 3 con chim đang bay và chữ Accor. Mỗi con chim được hiểu là con Vịt (Ngỗng trời). Loài chim khi bay trên bầu trời chúng luôn bay theo hình chữ V và luôn có con dẫn đầu. Khi nào con dẫn đầu mệt mỏi thì con khác trong đàn sẽ thay thế con dẫn đầu ấy và nó sẽ bay về vị trí khác trong đàn. Hình ảnh của đàn chim trời thể hiện phong cách quản lý của Tập đoàn Accor, các vị trí lãnh đạo sẽ được luân chuyển thay phiên nhau mang tính tiếp nối một cách nhất quán các giá trị và các kết quả mà thế hệ lãnh đạo trước đã và đang xây dựng.

Logo của khách sạn cơ bản nói lên được tinh thần làm việc của công ty và mang tính tiếp nối từ thế hệ này sang thế hệ khác. Tuy nhiên, nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng các đặc trưng VH riêng trong đó logo và khẩu hiệu là một đặc trưng không thể thiếu, khách sạn đang có kế hoạch phát động cuộc thi sáng tạo logo và slogan (khẩu hiệu) nhằm tìm ra sản phẩm thích hợp để triển khai sử dụng trong hệ thống nhận diện và phát triển thương hiệu riêng của khách sạn trên tầm khu vực và thế giới. Đây là cuộc thi có quy mô và ý nghĩa quan trọng với khách sạn. Với ý nghĩa đó, cuộc thi cho phép tất cả các cán bộ nhân viên đang làm việc trong khách sạn không phân biệt thời gian làm việc chính thức hay thử việc đều được khuyến khích tham gia. Sản phẩm dự thi phải đảm bảo thể hiện được ý nghĩa quảng bá thương hiệu của khách sạn trên thị trường trong nước, khu vực và thế giới nhưng không ảnh hưởng tới thương hiệu Accor đã có, thiết kế đơn giản, đảm bảo

tính thẩm mỹ, có màu sắc và bố cục hài hoà, trang trọng, hiện đại và phù hợp với định hướng phát triển của khách sạn. Hình ảnh logo đảm bảo dễ nhớ, dễ nhận biết, thể hiện được sức phát triển của Sofitel Dalat Palace. Nội dung slogan đảm bảo dễ nhớ và giàu ý nghĩa, gợi được triết lý, phương châm và chiến lược kinh doanh của khách sạn. Việc thiết lập được logo và slogan riêng sẽ thể hiện tính chuyên nghiệp trong hoạt động xây dựng văn hóa của riêng khách sạn.

Hiện nay khẩu hiệu của khách sạn là: **Truyền thống – Hiếu khách – Lịch sự (Tradition – Hospitality – Elegance).**

c.Các chuẩn mực hành vi

Chuẩn mực về chế độ họp hành và báo cáo: Sofitel Dalat Palace đưa ra một chuẩn mực họp cho tất cả các bộ phận trong khách sạn bao gồm các hoạt động họp tổng kết cuối năm và lập kế hoạch năm mới vào đầu năm, họp tổng kết hoạt động 6 tháng đầu năm và đưa ra phương hướng hoạt động 6 tháng cuối năm; Họp chế độ lương thực hiện trong tháng 4 và tháng 10 hàng năm do Ban giám đốc và trưởng các bộ phận họp và đề xuất; Họp định kỳ mỗi tháng để đánh giá hoạt động và giải quyết các vấn đề phát sinh trong tháng; Họp hàng tuần do các đơn vị tự họp để giao ban hàng tuần, kiểm điểm rút kinh nghiệm nội bộ trong hoạt động từng tuần. Ngoài ra, tùy tình hình, nội dung cụ thể cần thiết phát sinh có thể tổ chức các cuộc họp khác nhau, như: họp thống nhất dự án, họp chuẩn bị tổ chức sự kiện...

Chuẩn mực trong hoạt động đối nội- đối ngoại được thể hiện theo chuẩn mực chung của phương châm Hoạt động của Sofitel Dalat Palace và theo nguyên tắc 8 chữ vàng cho:

+Hoạt động đối nội: **Đoàn kết, chia sẻ, tương trợ, cộng đồng.**

+Hoạt động đối ngoại: **Nhiệt tình, thân thiện, chuyên nghiệp, linh hoạt.**

Trong Chuẩn mực hoàn thiện hoạt động tuyển dụng, khách sạn tiến hành hoạt động tuyển dụng được quy định, hướng dẫn cụ thể theo quy trình hoạt động tuyển dụng. Thu hút tuyển dụng từ hai nguồn: bên trong và bên ngoài. Tuyển dụng

bên ngoài khi phải tìm kiếm lựa chọn những con người thích hợp với công việc mà đội ngũ nhân sự nội tại không thể cung cấp và đáp ứng được. Nhân sự mới, sau khi được lựa chọn và đã hoàn thành thủ tục gia nhập tổ chức Sofitel Dalat Palace, nhất thiết phải qua thời gian thử việc với các nội dung được tiến hành như sau:

Thứ nhất, đào tạo Văn hóa của Sofitel Dalat Palace, tìm hiểu về khách sạn, nội quy, quy chế, thủ tục hành chính, chuyên môn nghiệp vụ.

Thứ hai, giao nhiệm vụ : Rõ ràng, cụ thể, phù hợp về tính chất, quy mô, yêu cầu thực hiện, để sau thời gian thử việc có thể đánh giá được.

Thứ ba, hướng dẫn: Tạo sự hỗ trợ nhất định, chú ý không hướng dẫn sâu làm mất tính thử thách của nhiệm vụ và giảm sự sáng tạo trong thực hiện công việc của nhân sự.

Thứ tư, giám sát: Theo dõi quá trình làm việc của nhân sự đủ để có thể đánh giá chính xác.

Thứ năm, đánh giá: Toàn diện từ hai phía, với hai bản đánh giá độc lập và trao đổi thông tin trực tiếp của người quản lý nhân sự và nhân sự đó.

Về Chuẩn mực về các nghi lễ truyền thống trong năm, khách sạn đã thực hiện nhất quán về các ngày nghỉ lễ và thời gian tổ chức trong toàn hệ thống cho các sự kiện như Tết Dương Lịch, Gặp mặt đầu Xuân, Ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3, Ngày chiến thắng 30/4 và Quốc tế lao động 1/5, Ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6, Ngày Giáng sinh (Noel) 24/12, Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, Ngày Quốc khánh 2/9, Ngày thành lập v.v... Tuy nhiên các hoạt động này thường được tổ chức trước hoặc sau tùy thuộc vào từng năm tổ chức bởi công việc kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải tập trung làm việc trong các ngày lễ lớn, các hoạt động này mặc dù tổ chức muộn hơn hay sớm hơn nhưng vẫn đảm bảo ý nghĩa của từng sự kiện và hơn hết luôn đảm bảo tính thống nhất, đoàn kết, gắn bó của từng thành viên trong khách sạn. Đây là những hoạt động văn hoá hữu ích mà Ban giám đốc khách sạn xem như là những cơ hội để hiểu rõ hơn về tinh thần làm việc của nhân viên, thái độ quan điểm của nhân

viên về các quyết sách của khách sạn, phát triển hoạt động tập thể và tinh thần làm việc nhóm của các nhân viên ở các bộ phận.

Còn về các chuẩn mực về hoạt động của khách sạn đối với các sự kiện quan trọng trong đời sống cá nhân nhân viên thì nguyên tắc của khách sạn là các hoạt động thăm hỏi, ngoài cơ sở dựa trên thiện chí, tình cảm mọi người nói chung. Không những vậy khách sạn còn hệ thống những nội dung này thành các chuẩn mực cụ thể sau:

Thứ nhất, Các sự kiện Hiếu- Hỷ: Cho các đối tượng là sự kiện Hỷ của nhân viên khách sạn, sự kiện Hiếu của nhân viên và người thân (cha mẹ, vợ chồng, con cái).

Thứ hai, Các sự kiện ốm đau, sinh đẻ: Cho các đối tượng là nhân viên có người thân (cha mẹ, vợ chồng, con cái) ốm nặng, nhân viên có con cái mới được sinh.

Thứ ba, Các sự kiện Lễ, Tế: Cho các đối tượng: Tất cả nhân viên trong khách sạn.

Vấn đề thăm hỏi phải dựa trên thiện chí, tình cảm trên cơ sở quan tâm, chia sẻ tinh thần với văn hóa không quà ~~liều~~ (các món quà chỉ mang tính tinh thần, không mang tính vật chất). Khách sạn đã thành lập ban thăm hỏi bao gồm sự tham gia trực tiếp từ hai cấp: Cấp trưởng bộ phận hoặc người Quản lý trên một cấp và Đại diện Công Đoàn của khách sạn.

Trong chuẩn mực giao tiếp với khách hàng, khách sạn chú trọng tinh thần coi sự hài lòng của khách hàng là niềm hạnh phúc của khách sạn, khách sạn luôn chú trọng việc tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái và thân thiện khi đến nghỉ dưỡng hay làm việc tại khách sạn, từ người bảo vệ đến các nhân viên phục vụ trực tiếp tại các bộ phận được nhắc nhở phải có thái độ niềm nở khi đón tiếp khách hàng. Khi có bất kỳ sự thắc mắc nào, khách hàng luôn được giải đáp tận tình, mọi hợp đồng và thoả thuận với khách đều được thực hiện đúng và trên nguyên tắc đảm bảo

quyền lợi cho du khách đến với khách sạn. Đây cũng là cách thức mà Sofitel Dalat Palace giữ chân và tạo dựng lòng tin nơi khách hàng.

Bên cạnh đó, Khách sạn đã xây dựng cho mình một đội ngũ nhân viên đầy lòng nhiệt tình và có thái độ niềm nở trong cung cách phục vụ khách hàng. Nhân viên của khách sạn luôn xác định một điều là không phải bản thân đánh giá năng lực của họ mà chính khách hàng đánh giá họ và quyết định tương lai, sự tồn tại và phát triển của khách sạn. Các quy định về thời giờ làm việc, nghỉ ngơi, về việc mặc đồng phục và đeo thẻ nhân sự được các nhân viên chấp hành tuyệt đối nghiêm chỉnh và chuyên nghiệp. Tất cả các nhân viên đều phải mặc đồng phục khi làm việc theo từng ca trực, từng bộ phận. Điều đó góp phần làm tăng niềm tự hào của của các thành viên về khách sạn khi khoác lên mình những bộ đồng phục đó.

d. Các lễ nghi và sinh hoạt văn hóa.

Khách sạn có những quy định rõ ràng về những buổi hội họp và phổ biến rộng rãi đến toàn thể cán bộ nhân viên qua e-mail cá nhân và trang web của công ty. Trong các buổi họp các thành viên phải ăn mặc đúng quy định, đến đúng giờ, chuẩn bị đầy đủ tài liệu thể hiện thái độ nghiêm túc với công việc. Khách sạn cũng thường xuyên tổ chức các đợt khuyến mại, giảm giá, tổ chức các cuộc thi, tham gia các hoạt động giao lưu, tài trợ với các đơn vị khác. Công việc này đòi hỏi thời gian và sự chuẩn bị kỹ lưỡng. Sự thành công của các hoạt động này khách sạn đã chứng tỏ tính chuyên nghiệp và kinh nghiệm tổ chức sự kiện của khách sạn.

Hàng năm khách sạn cũng tổ chức cho nhân viên những buổi tiệc như: Tiệc Gia đình, Tết Niên, Tiệc Nhân Viên, Tiệc cho Thiếu Nhi nhân ngày Tết Trung Thu, Tết Thiếu Nhi... Nhằm thắt chặt mối quan hệ thân tình giữa nhân viên trong khách sạn và kích thích tinh thần cho nhân viên. Ngày 8/3 khách sạn tổ chức tiệc nhân viên hàng năm. Trước đó là buổi họp mặt cho toàn thể nhân viên nữ trong Công Ty Liên doanh D.R.I và tặng quà cho nhân viên nữ. Sau đó là Tiệc Nhân Viên cho toàn thể nhân viên trong khách sạn. Đây là buổi tiệc truyền thống hàng năm của khách sạn. Ngoài việc được vui chơi và giao lưu văn nghệ còn có các phần thưởng cho

những nhân viên may mắn với những món quà có giá trị lớn và thiết thực. Đây là một hoạt động văn hoá rất hiệu quả trong việc tạo động lực làm việc và kết nối nhân viên trong khách sạn, tạo tính đoàn kết cao, qua đó còn có thể nâng cao tinh thần làm việc nhóm.

2.2.2.2. Các giá trị được tuyên bố (Cấp độ 2)

a. Tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn và sứ mệnh thể hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức. Do đó thể hiện mức độ phát triển của tổ chức. Nó cho thấy tính chất hoạt động có định hướng kế hoạch của tổ chức.

Tầm nhìn của khách sạn được thể hiện rõ trong tiêu chí phát triển của khách sạn, xác định hướng đi lâu dài và những giá trị cơ bản mà khách sạn hướng tới:

Trở thành khách sạn cao cấp chuyên nghiệp và lớn nhất Việt Nam.

Phát triển Sofitel Dalat Palace trở thành khách sạn có môi trường làm việc chuyên nghiệp trong đó các cá nhân có thể phát huy tối đa sức sáng tạo, khả năng lãnh đạo và cơ hội nghề nghiệp với tinh thần dân chủ cao.

Xây dựng Sofitel Dalat Palace trở thành một ngôi nhà chung thực sự cho tất cả nhân viên bằng việc cùng nhau chia sẻ quyền lợi và trách nhiệm một cách công bằng và minh bạch.

Sứ mệnh: Sofitel Dalat Palace mong muốn xây dựng hình ảnh một khách sạn đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của du khách đến với khách sạn, góp phần nâng cao hình ảnh của tập đoàn Accor và hình ảnh của dịch vụ du lịch Việt Nam trong khu vực Châu Á Thái Bình Dương và trên thế giới.

Với sứ mệnh đó, Sofitel Dalat Palace đang từng bước xây dựng cho mình môi trường và những nét VH riêng, với các giá trị cốt lõi mà các thành viên trong khách sạn luôn tâm niệm thực hiện:

- Kỹ luật hướng vào tính chuyên nghiệp.

- Hoàn thiện tổ chức hướng tới dịch vụ hàng đầu.
- Năng động hướng tới tính sáng tạo tập thể.
- Cam kết nội bộ và với cộng đồng, xã hội.
- Làm việc và hành động trung thực.

Những giá trị đó cũng là những chuẩn mực trong công việc, quy định, và điều hòa hoạt động kinh doanh của khách sạn Sofitel Dalat Palace.

b. Triết lý kinh doanh

Khách sạn Sofitel Dalat Palace thiết lập triết lý kinh doanh dựa trên những giá trị bền vững mà khách sạn có, đồng thời tập trung vào các yếu tố chính sau:

-Xem chất lượng dịch vụ, tạo sự tin tưởng tối đa cho du khách là toàn diện, phát triển bền vững là kim chỉ nam cho sự phát triển của Sofitel Dalat Palace.

-Xem nguồn nhân lực, nhân tài là nhân tố then chốt, là tài sản lớn nhất của khách sạn.

-Liên tục cải tiến và không ngừng sáng tạo trong các quy trình phục vụ khách hàng.

-Liên tục phát triển và nuôi dưỡng niềm tin của thế giới với thương hiệu của tập đoàn, thương hiệu dịch vụ mà tập đoàn Accor cung cấp. Đây là tôn chỉ, mục đích của khách sạn.

-Đào tạo nhân viên theo hướng tri thức, năng động và chuyên nghiệp.

Triết lý quản lý của Sofitel Dalat Palace tượng trưng cho sự quyết tâm mạnh mẽ trong việc xây dựng hình ảnh một khách sạn cung cấp dịch vụ du lịch hàng đầu Việt Nam và trong khu vực. Tài năng, sự chuyên nghiệp, lòng nhiệt tình của nhân viên là nhân tố then chốt cho sự nỗ lực và những bước tiến trong dài hạn. Triết lý này với mục đích duy trì, cải tiến những giá trị sẵn có và sẵn sàng đột phá khi có cơ hội. Định hướng phát triển đồng thời hướng vào con người và công nghệ, kỹ thuật, chất lượng dịch vụ. Ban lãnh đạo Sofitel Dalat Palace cũng tin rằng thành

công của khách sạn thực sự phụ thuộc vào việc họ quản lý và xây dựng một văn hoá kinh doanh đặc trưng cho khách sạn.

2.2.2.3. Các ngẫm định (Cấp độ 3)

VHKD của từng doanh nghiệp chịu ảnh hưởng sâu sắc của nền VH dân tộc – VH của người phương Đông. Ngày nay, cùng với sự giao lưu, hội nhập phát triển kinh tế các giá trị VH, xã hội cũng được lan tỏa và giao thoa với nhau. Tuy nhiên, cái bản chất cốt lõi thì vẫn nằm trong tiềm thức và không mấy thay đổi. Tuy nhiên, ở những DN khác nhau thì các quan điểm cũng có sự khác nhau.

Tại Sofitel Dalat Palace, lãnh đạo công ty luôn khuyến khích sự độc lập, chủ động, sáng tạo, tinh thần trung thành thực hiện các cam kết với khách hàng. Đặc biệt, luôn tâm niệm phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đây là điểm nổi bật và mang nét đặc trưng của Sofitel Dalat Palace.

Đi liền với đặc điểm thận trọng, cầu toàn này, là nguyên tắc tập thể khi đưa ra các quyết định quan trọng. Ở Sofitel Dalat Palace không có hiện tượng tôn sùng cá nhân, dù cá nhân đó giữ cương vị cao, cũng không ai tự cho mình là người có công duy nhất, hoặc tự cho mình là tất cả trong thành công của khách sạn. Những việc quan trọng đều được đưa ra bàn bạc một cách bình đẳng và tập thể quyết định. Điều này tạo nên tinh thần dân chủ, đoàn kết bền vững trong nội bộ. Đề cao tinh thần tập thể, nhưng điều đó không có nghĩa là Sofitel Dalat Palace xem nhẹ “cái tôi”, xem nhẹ yếu tố cá nhân. Ngược lại, cá nhân được tôn trọng và được tạo cơ hội để phát triển năng lực của mình. Sofitel Dalat Palace chủ trương đối thoại bình đẳng trong nội bộ cho nên sẵn sàng lắng nghe mọi ý kiến đóng góp của cá nhân. Bất cứ nhân viên nào cũng có thể đề đạt nguyện vọng hoặc đưa ý kiến, đề nghị nào đó với tinh thần xây dựng đơn vị với ban lãnh đạo khách sạn. Cũng chính từ sự tôn trọng cá nhân mà ở Sofitel Dalat Palace không chấp nhận tình trạng người này áp đặt suy nghĩ và phong cách sinh hoạt lên người kia, cũng không để xảy ra hiện tượng kỳ thị địa phương hoặc tầng lớp xuất thân vốn là nguyên nhân của tình trạng mất đoàn kết, bè phái. Tôn trọng và chấp nhận mỗi người có một cá tính, một kiểu sống, một

phong cách sinh hoạt riêng, Sofitel Dalat Palace tạo ra một môi trường sinh hoạt đa văn hóa với sự sinh động, phong phú, đa dạng. Do vậy, mọi thành viên của Khách sạn đều cảm thấy thoải mái, vui vẻ trong tinh thần hòa hợp khi làm việc tại đơn vị. Trong mối quan hệ giữa người và người, Ban lãnh đạo khách sạn chủ trương luôn coi trọng tình nghĩa, thể hiện tính nhân văn. Đối với khách hàng, Sofitel Dalat Palace luôn giữ mối quan hệ tốt đẹp, và sẵn sàng chia sẻ.

Nhìn chung, có thể thấy một số giá trị nổi bật sau được đề cao trong khách sạn Sofitel Dalat Palace:

Thứ nhất, sự thành thực: nói thật, không gian dối, cam kết thực hiện những gì mình hứa hẹn và đảm bảo đúng những gì mình sẽ thực hiện.

Thứ hai, sự tự giác: mức độ sẵn sàng với công việc, không ngại khó khăn, làm việc hết mình vì lợi ích của khách hàng, cũng là lợi ích của khách sạn.

Thứ ba, sự khôn khéo: biết nói những gì cần nói, hỏi những điều cần hỏi, tranh luận những điều đáng tranh luận và sắp xếp những gì hợp lý nhất.

Ngoài ra, còn một số giá trị khác được đề cập tới như sự tự tin, sáng tạo, chuyên nghiệp... Nó được thể hiện rõ nhất trong các bảng nội quy, những cuộc họp thường niên, nó là những giá trị mà mỗi nhân viên luôn tâm niệm và thực hiện. Những giá trị này luôn là nền tảng định hướng cho văn hóa kinh doanh của khách sạn.

Quan sát quá trình và cung cách làm việc trong khách sạn, có thể nhận thấy một bầu không khí làm việc chuyên nghiệp nhưng cũng không kém phần cởi mở, thân thiện từ nhân viên văn phòng đến những người làm công tác hậu cần như bảo vệ, bộ phận chăm sóc sân vườn v.v... Sức trẻ cùng bầu nhiệt huyết với công việc đã tạo ra một môi trường làm việc luôn sôi động, vui vẻ.

Các nhân viên được yêu cầu đi làm đúng giờ, đúng ca trực, hạn chế việc thay ca. Mặc dù việc kiểm soát thời giờ làm việc ở khách sạn rất khắt khe nhưng khi gặp nhau các nhân viên luôn hòa nhã và vui vẻ. Điều đó góp phần tạo nên nét đặc

trung về tính chuyên nghiệp trong mọi hoạt động của Sofitel Dalat Palace. Các đặc trưng này đều dựa trên nguyên tắc:

-Chia sẻ những suy nghĩ và khó khăn với đồng nghiệp

-Cố gắng xây dựng và củng cố mối quan hệ với đồng nghiệp trong công việc cũng như trong đời sống hàng ngày.

-Mọi người cùng nhau chia sẻ những suy nghĩ, quan điểm của họ về các vấn đề phát sinh trong công tác, cũng như trong đời sống xã hội. Các thành viên muốn hiểu nhau không chỉ trong công việc mà cả trong cuộc sống hàng ngày.

-Không chỉ chia sẻ những điều tốt đẹp trong nội bộ khách sạn, các thành viên cũng như ban lãnh đạo còn chia sẻ những giá trị văn hóa đó với những cảnh đời khó khăn, bất hạnh bên ngoài thông qua hoạt động công tác xã hội. Khách sạn cũng thường ủng hộ qua các đợt quyên góp ủng hộ đồng bào lũ lụt, quỹ người nghèo, quỹ nạn nhân chất độc màu da cam, những người gặp hoạn nạn vì tai nạn, bệnh tật,... Tham gia các hoạt động này, Sofitel Dalat Palace xác định “Lợi nhuận không là mục đích cuối cùng”. Đó là những giá trị VH cao đẹp thể hiện tinh thần tương thân tương ái, là sự kế thừa truyền thống cao đẹp của dân tộc Việt Nam.

2.2.3.Các chương trình văn hoá dành cho nhân viên tại Sofitel Dalat Palace

2.2.3.1.Đào tạo, tái đào tạo

Nhận thức được nhân sự đóng vai trò trung tâm trong việc xây dựng VHGD của khách sạn, đội ngũ CB-CNV lại là người trực tiếp tạo ra và cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách. Vì vậy, việc đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng cho đội ngũ nhân viên là rất quan trọng. Đối với khách sạn Sofitel Dalat Palace những tác động thay đổi từ thị trường kinh doanh khách sạn ngày càng gay gắt và quyết liệt, điều này đòi hỏi VHGD của khách sạn phải đáp ứng sự thay đổi của thị trường, khách sạn đã chủ động trong việc đào tạo nhân viên trong khách sạn một cách hệ thống và liên tục kể từ khi được tuyển dụng. Đây là một nét văn hoá đặc thù của khách sạn.

Việc đào tạo cũng phải tùy vào từng đối tượng và công việc để có chương trình đào tạo cho phù hợp và tiết kiệm được chi phí đào tạo để đem lại kết quả tối ưu. Chỉ khi ứng viên hiểu được tổ chức của mình cũng như bản chất công việc của họ, họ mới có thể hết mình với công việc. Việc đào tạo này là quá trình hội nhập vào môi trường làm việc. Qua đó giúp nhân viên mới dễ thích ứng với cách vận hành của khách sạn, cung cấp thông tin cho nhân viên mới, giảm bớt lỗi sai, tiết kiệm được thời gian và tạo được ấn tượng tốt trong nhân viên.

Nhận rõ được tầm quan trọng của công tác đào tạo, khách sạn Sofitel Dalat Palace rất chú trọng đến việc đào tạo nhân viên khi họ được tuyển chọn. Tổ chức đào tạo tại chỗ với thời gian thử việc là 3 tháng có tính lương. Tổ chức học việc vừa học, vừa làm. Nhân viên khi được nhận vào khách sạn sẽ được huấn luyện đào tạo bởi các Trưởng Bộ phận mà họ sẽ làm việc, được trang bị những kỹ năng và khả năng cần thiết để phục vụ khách.

Từ năm 1998 trở lại đây, Sofitel Dalat Palace luôn duy trì 2 lớp ngoại ngữ cho nhân viên trong khách sạn sau giờ làm việc. Lớp tiếng Anh dành cho những nhân viên chưa thành thạo tiếng Anh và lớp tiếng Anh dành cho những nhân viên muốn nâng cao khả năng tiếng Anh. Hàng năm, khách sạn đều tổ chức các lớp học ngoại ngữ (tiếng Anh và Pháp) với nhiều trình độ phù hợp với khả năng của nhân viên. Ban lãnh đạo đã mời những giảng viên có kinh nghiệm và đôi khi trực tiếp lãnh đạo đứng lớp với yêu cầu là giảng viên luôn quan tâm và nhiệt tình giảng dạy, điều này giúp cho khả năng ngoại ngữ của nhân viên tiến bộ rất nhanh. Sau khóa học có thi và cấp giấy chứng nhận cho nhân viên.

Hoạt động đào tạo này cũng là một cơ sở để ngoài công việc thì các nhân viên có điều kiện học tập cùng nhau, cùng nâng cao trình độ và cùng nhau thi đua học tập, tạo một sự đoàn kết nội bộ vững chắc cho từng thành viên trong khách sạn.

Hàng quý, Khách sạn còn sử dụng phương pháp phỏng vấn và kiểm tra trình độ chuyên môn của nhân viên tại các bộ phận trong khách sạn để có biện pháp tái đào tạo kịp thời nếu nhân viên không đáp ứng đủ yêu cầu của công việc hiện tại.

Việc tái đào tạo được thực hiện ngay tại khách sạn do các Trưởng Bộ phận đảm trách hoặc gửi đi đào tạo ở các khách sạn khác của tập đoàn Accor trong và ngoài nước để học hỏi, tiếp thu kinh nghiệm. Đồng thời, các Trưởng Bộ phận cũng thường xuyên được gửi đi đào tạo ở các khách sạn của tập đoàn trong và ngoài nước hoặc tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề do tập đoàn tổ chức để nâng cao trình độ về công tác tổ chức quản lý, nắm bắt sự thay đổi.

Việc đưa đi đào tạo tại các khách sạn khác của tập đoàn Accor trong và ngoài nước là một động lực giúp các thành viên trong khách sạn luôn phấn đấu, thường xuyên học hỏi và khẳng định tính chuyên nghiệp trong phục vụ khách hàng, góp phần xây dựng VH cầu tiến, học hỏi, cải tiến liên tục của từng thành viên từ nhân viên cho tới các trưởng bộ phận trong khách sạn.

2.2.3.2. Về cơ cấu tiền lương

Tiền lương trong khách sạn được Ban lãnh đạo đưa ra quy tắc trả lương đặc thù cho khách sạn, không phụ thuộc vào nhiều vào thâm niên của nhân viên mà phụ thuộc chủ yếu vào hiệu quả công việc, sự thăng tiến của từng nhân viên. Điều này tạo động lực làm việc cao cho nhân viên trong khách sạn. Cụ thể, Lương được chia làm 6 cấp (2,3,4,5,6,7) và 6 bậc (A,B,C,D,E,F).

Cấp 2: Giám đốc bộ phận

Cấp 3: Trợ lý Giám đốc

Cấp 4: Giám sát viên chính

Cấp 5: Giám sát viên phụ

Cấp 6: Nhân viên chính

Cấp 7: Nhân viên phụ

Dựa trên thang lương này để tính lương cho nhân viên và thay đổi bảng lương cho nhân viên dựa trên sự thăng tiến, trả lương theo hiệu quả công việc, kinh nghiệm làm việc của nhân viên.

Lương nhân viên được tính theo tỷ giá USD và trả bằng đồng Việt Nam thông qua tỷ giá của Ngân hàng Vietcombank. Lương được thanh toán vào ngày cuối tháng và nhân viên chỉ nhận được giấy thông báo lương, còn toàn bộ lương trong tháng được chuyển vào tài khoản của nhân viên tại Ngân hàng Ngoại Thương Đà Lạt. Nếu ngày trả lương trùng vào ngày Lễ hoặc Chủ Nhật thì lương sẽ được trả cho nhân viên vào ngày làm việc ngay trước ngày đến hạn trả lương. Điều này đảm bảo giá trị của tiền lương và tạo điều kiện cho nhân viên nhận tiền lương sớm.

Không đơn giản thúc đẩy sản xuất là phải động viên thúc đẩy nhân viên bằng vật chất và tinh thần, mà phải hội đủ các yếu tố lương bổng và đãi ngộ. Đãi ngộ phi tài chính ngày càng quan trọng, chính bản thân công việc và môi trường làm việc, cơ hội cấp trên biết thành tích, cảm giác hoàn thành công việc và thăng tiến. Chương trình phải công bằng bên ngoài và bên trong nội bộ. Điều này tạo nên một sự công bằng và rõ ràng trong chính sách tính lương của khách sạn, do đó sẽ là động cơ thu hút nguồn nhân lực và giữ chân nhân tài bởi nét VH đặc thù đã xây dựng.

2.2.3.3. Về chính sách thưởng

Để kích thích tinh thần làm việc của nhân viên trong khách sạn, Ban lãnh đạo khách sạn đã thảo luận và soạn thảo một chế độ khen thưởng cho nhân viên phù hợp. Mục tiêu của chế độ khen thưởng là tăng thêm thu nhập cho nhân viên, thúc đẩy các hoạt động và sáng kiến của nhân viên. Đồng thời khen thưởng cho nhân viên cũng khuyến khích các Trưởng Bộ phận và Giám Sát Viên nâng cao hiệu quả kỹ năng và hiệu quả quản lý. Đánh giá được những điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên để họ tự nguyện hoàn thiện. Giúp Ban lãnh đạo xác định và lựa chọn hình thức đào tạo.

Thưởng bao gồm khoản thưởng cố định hàng tháng, tùy theo cấp bậc của nhân viên và khoản thưởng theo phí phục vụ hàng tháng. Tháng có doanh thu cao thì tiền thưởng cao, doanh thu thấp thì tiền thưởng sẽ thấp. Khoản tiền thưởng này

được chia đều cho nhân viên không kể cấp bậc, nhưng các Trưởng Bộ phận sẽ không được khoản tiền thưởng này.

Ngoài ra, khách sạn còn có quà tặng cho các ngày Lễ _ Tết và kỷ niệm trong năm:

-Tết Dương Lịch: tặng lịch và tiền thưởng năm mới cho nhân viên.

-Tết Âm Lịch: Tặng hạt dưa, bánh, mứt cho nhân viên ăn Tết và ½ tháng lương cùng với một mức thưởng theo hiệu quả hoạt động kinh doanh của khách sạn trong năm.

-Li xì: nhân viên làm việc vào ngày đầu năm mới được Ban lãnh đạo li xì.

-Ngày Quốc Khánh: nhân viên được tặng ½ tháng lương.

-Ngày Trung Thu: những nhân viên có con được tặng bánh trung thu.

-Ngày Quốc Tế Phụ Nữ: mỗi nhân viên nữ được tặng quà và được tổ chức tiệc nhân viên hàng năm.

-Ngày Quốc Tế Thiếu Nhi: con của nhân viên trong khách sạn còn ở độ tuổi thiếu nhi được tặng quà.

-Nhân viên ốm đau hay gặp tai nạn mà phải điều trị thì sẽ được một khoản trợ cấp.

Bên cạnh đó, vào mùa cao điểm, Ban Giám Đốc có thể thưởng thêm khoản thưởng nhằm khuyến khích, động viên tinh thần của nhân viên.

Tiền thưởng sẽ bị trừ nếu nhân viên bị vi phạm kỷ luật hoặc không chấp hành giờ giấc làm việc tùy theo mức độ kỷ luật và ngày vắng mặt.

2.2.3.4.Chính sách kỷ luật

Nhân viên sẽ bị kỷ luật khi vi phạm các quy định của khách sạn và nội quy lao động. Cụ thể là những hành vi gian lận trong công việc, vắng mặt trong giờ làm việc mà không có sự cho phép của Trưởng Bộ phận hoặc không có lý do chính đáng. Từ chối hoặc không tuân theo quy định an ninh của khách sạn. Uống rượu khi

đang làm việc hoặc trong khách sạn... và các quy định cụ thể khác trong nội quy của khách sạn.

Tùy theo mức độ vi phạm của nhân viên mà có các hình thức kỷ luật sau:

- Khiển trách (vi phạm nhẹ)
- Cảnh cáo bằng văn bản
- Cảnh cáo bằng văn bản và trừ lương
- Cảnh cáo bằng văn bản và đình chỉ công tác trong một thời gian không được trả lương.
- Chấm dứt hợp đồng không được hưởng trợ cấp.

2.2.3.5. Chính sách thăng tiến, chuyển đổi trong nội bộ khách sạn

Tạo điều kiện cho việc trả lương, thưởng tương xứng với trình độ chuyên môn hay chức vụ của nhân viên. Kích thích sự phấn đấu, nâng cao trình độ chuyên môn và khả năng quản lý của nhân viên. Tạo điều kiện cho việc hình thành một cơ cấu quản lý ổn định, vững mạnh. Ban lãnh đạo đã công khai đưa ra các tiêu chí cho việc thăng tiến của toàn bộ nhân viên trong khách sạn.

Thời gian thăng tiến của nhân viên tối thiểu là 6 tháng giữa hai lần thăng tiến liên tục. Mỗi lần thăng tiến chỉ một cấp. Nhân viên có khả năng được thăng tiến nếu đáp ứng được các tiêu chuẩn tuyển dụng và dựa vào bảng đánh giá công tác hàng năm cho thấy có sự tiến bộ vượt trội trong hai năm gần nhất và không bị hình thức kỷ luật nào trong vòng 12 tháng gần nhất.

Trưởng Bộ phận sẽ là người tiến cử cho nhân viên trong bộ phận mình vào các vị trí mới cao hơn vị trí cũ của họ trong bộ phận. Ban lãnh đạo sẽ có trách nhiệm xem xét và phỏng vấn nhân viên được tiến cử.

Việc chuyển đổi nhân viên trong nội bộ khách sạn được tiến hành khi: một vị trí trở nên khuyết trong bộ phận, ứng viên có khả năng từ bộ phận này tự nguyện xin chuyển sang bộ phận khác. Ứng viên phải đáp ứng đủ tiêu chuẩn tuyển

dụng và phải được sự chấp thuận của Trưởng Bộ phận nhận vào sau khi đánh giá. Để đánh giá kết quả công tác của nhân viên phải dựa vào thành công mà khách sạn đạt được, vì đó là điều quan trọng nhất đối với khách sạn. Hiện nay việc đánh giá nhân viên tại Khách sạn Sofitel Dalat Palace dựa trên 10 tiêu chuẩn và 6 điểm. Điểm tối đa cho mỗi lần đánh giá là 10 điểm.

- 5: Xuất sắc
- 4: Tốt
- 3: Khá
- 2: Cần cố gắng
- 1: Kém
- 0: Rất kém

2.3. Đánh giá về hiện trạng văn hoá kinh doanh của khách sạn

Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường kéo theo sự cạnh tranh gay gắt giữa các DN, sự đào thải là tất yếu đối với DN không đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của con người. Con người luôn hướng tới những giá trị Chân - Thiện - Mỹ thì vấn đề VHKD là cốt lõi để DN đáp ứng được mục đích ấy.

Để đánh giá được mức độ nhận thức của nhân viên trong khách sạn về VHKD, tác giả đã thực hiện hiện khảo sát nhân viên và toàn bộ ban lãnh đạo khách sạn qua các tiêu chí:

2.3.1. Đánh giá về các cấp độ văn hoá mà khách sạn đang xây dựng

Để đánh giá các cấp độ này, tác giả đã tiến hành phát phiếu điều tra (Phụ lục 2.1) cho cả hai đối tượng là 150 nhân viên bất kỳ (chiếm 59,1% tổng số nhân viên của khách sạn) tuy nhiên chỉ có 119 phiếu trả lời hợp lệ và đối tượng thứ hai là toàn bộ Ban lãnh đạo của khách sạn từ cấp trưởng phòng trở lên về nhận thức đánh giá về việc xây dựng 3 cấp độ văn hoá kinh doanh của khách sạn bao gồm những

giá trị hữu hình, Các giá trị được tuyên bố, và giá trị ngầm định, kết quả được thể hiện như sau:

Bảng 2.4: Đánh giá của cán bộ nhân viên về các cấp độ văn hoá mà khách sạn đang xây dựng

| | Đánh giá chung | Tuyệt vời (%) | Tốt (%) | Bình thường (%) | Tệ (%) | Rất tệ (%) |
|---|-----------------------|----------------------|----------------|------------------------|---------------|-------------------|
| Vấn đề nhận thức | 3.61 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kiến trúc đặc trưng của khách sạn | 3.87 | 25.2 | 42 | 28.6 | 2.5 | 1.7 |
| Logo và khẩu hiệu | 3.25 | 14.3 | 26.1 | 35.3 | 19.3 | 5 |
| Chế độ hợp hành báo cáo | 3.42 | 16.8 | 27.7 | 38.7 | 14.3 | 2.5 |
| Phương châm 8 chữ vàng | 3.53 | 24.4 | 25.2 | 3.28 | 14.3 | 3.4 |
| Chuẩn mực về nghi lễ và đời sống cán bộ | 3.5 | 18.5 | 40.3 | 20.2 | 15.1 | 5.9 |
| Tầm nhìn và sứ mệnh | 3.83 | 27.7 | 40.3 | 21.8 | 7.6 | 2.5 |
| Triết lý kinh doanh | 3.25 | 14.3 | 26.1 | 35.3 | 19.3 | 5 |
| Các giá trị ngầm định | 3.87 | 33.6 | 27.7 | 33.6 | 2.5 | 2.5 |

Nhìn vào kết quả ở bảng trên cho ta thấy rằng, nhân viên của khách sạn đánh giá về các cấp độ văn hoá kinh doanh của khách sạn là chưa tốt với mức đánh giá chung là 3.61. Điều đó cho thấy còn nhiều vấn đề tồn tại đối với các cấp độ văn hoá mà khách sạn đang xây dựng. Trong đó, các giá trị ngầm định của khách sạn là được đánh giá cao nhất với 3.87 điểm, tiếp theo là tầm nhìn và sứ mệnh với 3.83 điểm. Hai yếu tố Logo, khẩu hiệu và yếu tố triết lý kinh doanh được đánh giá thấp nhất với 3.25 điểm, điều này có thể lý giải được bởi lẽ hiện nay Logo và khẩu hiệu

của khách sạn được thực hiện theo đúng Logo và khẩu hiệu của tập đoàn Accor, điều này không tạo ra đặc trưng riêng biệt của khách sạn lớn và chịu nhiều ảnh hưởng bởi phong cách Á Đông, còn yếu tố triết lý kinh doanh thì chủ yếu là do các nhân viên khách sạn chưa được nhận thức một cách rõ ràng và đồng bộ, công tác thông tin và huấn luyện của Ban lãnh đạo khách sạn còn chưa được tốt và chưa mang tính hệ thống để tạo nhận thức cao trong toàn bộ nhân viên của khách sạn về triết lý kinh doanh mà khách sạn đang thực hiện. Yếu tố chuẩn mực về nghi lễ và đời sống cán bộ ở mức trung bình, điều này hoàn toàn phù hợp với thực tế đó là các chương trình nghi lễ tại khách sạn đã được thực hiện nhiều năm nay nhưng hầu như không có chính sách gì mới, các chính sách đều lặp đi lặp lại qua từng năm, điều này tạo sự nhầm chán cho cán bộ nhân viên khách sạn và không tạo ra động lực mạnh cho việc phát triển các kỹ năng cần thiết và kỹ năng phối kết hợp làm việc nhóm giữa các bộ phận trong khách sạn. Vấn đề chế độ hợp hành báo cáo cũng chưa được đánh giá cao. Nguyên nhân chính là do ban lãnh đạo không linh động trong việc tổ chức và điều hành các cuộc họp sao cho nhanh chóng, ngắn gọn, hiệu quả, phát huy tính dân chủ, chính điều này là các nhân viên cảm thấy không quan tâm nhiều đến các cuộc họp và gần như các cuộc họp chính là gánh nặng của họ. Kết quả này cũng thể hiện sự chưa chuyên nghiệp và đồng bộ trong khâu tổ chức và thực hiện các chương trình văn hoá tại khách sạn.

Rõ ràng đánh giá của Ban lãnh đạo khách sạn và nhân viên của khách sạn là các cấp độ văn hoá kinh doanh còn đang yếu, chưa thuyết phục toàn bộ nhân viên của khách sạn. Điều này thể hiện tính chủ quan trong việc xây dựng các cấp độ văn hoá tại khách sạn của Ban lãnh đạo khách sạn. Có thể thấy cụ thể như cấp độ về các giá trị văn hoá hữu hình của khách sạn thì gần như toàn bộ ban lãnh đạo của khách sạn từ cấp trưởng phòng trở lên đều cho rằng các giá trị về văn hoá hữu hình của khách sạn đều đã được thể hiện rất rõ ràng và đều đánh giá cao. Tuy nhiên về phía nhân viên thì chỉ có một bộ phận nhận thức được các giá trị văn hoá này và hầu như đều không đánh giá cao về nó. Chỉ ở các giá trị ngầm định thì nhân viên có thể biết

và nhận thức về nó nhiều hơn và gần có sự tương đồng về nhận thức của nhân viên và lãnh đạo.

Để tiếp tục tìm hiểu về nhận thức và phương pháp truyền đạt các giá trị văn hoá cho các nhân viên của khách sạn, tác giả tiếp tục tiến hành khảo sát các kênh thông tin truyền đạt các giá trị văn hoá trong khách sạn, kết quả cụ thể như sau:

**Bảng 2.5 : Các kênh thông tin về các giá trị văn hoá của khách sạn
(N=119)**

| Biết đến các giá trị văn hóa của khách sạn qua | N | (%) |
|---|----------|------------|
| Sở tay nhân viên | 48 | 40.34 |
| Các cuộc hội họp của khách sạn | 25 | 21 |
| Truyền tai nhau | 22 | 18.49 |
| Tự tìm hiểu | 15 | 12.61 |
| Nghe từ các luồng thông tin khác ngoài khách sạn | 9 | 7.56 |

Trong các kênh thông tin thì nhân viên biết đến giá trị văn hoá của khách sạn chủ yếu qua Sở tay nhân viên với 40.34%, trong khi nhận thức từ các cuộc họp chỉ là 21%, rõ ràng là các cuộc họp đã không thực sự được chú trọng đến công tác tuyên truyền về các giá trị văn hoá của khách sạn. Trong đó cũng cho thấy có đến 18.49% sự hiểu biết của nhân viên về các giá trị văn hoá là do truyền tai nhau, một kênh thông tin không chính thức và có thể có nhiều sai lệch so với giá trị văn hoá thực sự của khách sạn, đây là một điểm yếu cần nhanh chóng khắc phục.

Như vậy, có thể thấy rằng các cấp độ văn hoá của khách sạn đã được Ban lãnh đạo khách sạn đặt ra mục tiêu và chương trình xây dựng cụ thể, điều này được truyền đạt đến từng vị trí lãnh đạo rất tốt thể hiện ở sự nhận thức gần như tuyệt đối của các thành viên trong ban lãnh đạo. Tuy nhiên sự nhận thức của nhân viên thì ít

hơn, điều này cho thấy công tác tuyên truyền, phổ biến các giá trị văn hóa tại khách sạn cho nhân viên đang được thực hiện chưa tốt và còn nhiều vấn đề về cách thức xây dựng và truyền đạt thông tin trong khách sạn.

2.3.2. Khảo sát sự tương đồng nhận thức giữa ban lãnh đạo và nhân viên về các giá trị văn hoá của khách sạn

2.3.2.1. Nhận thức các giá trị văn hoá hữu hình (Cấp độ 1)

Qua kết quả phỏng vấn trực tiếp chính thức và không chính thức, có thể thấy nhận thức của đa số nhân viên về biểu hiện của VHKT không chỉ ở những biểu hiện bên ngoài như logo và thương hiệu, bầu không khí làm việc, hay các sinh hoạt văn hóa mà còn là những giá trị điển hình ẩn bên trong như việc giữ chữ tín với khách hàng, xem mục tiêu phục vụ khách hàng là cao nhất và là sự thành công của khách sạn. Tuy nhiên, một khía cạnh văn hóa cơ bản là tuân thủ pháp luật thì lại nhận thức chưa được hoàn chỉnh. Thể hiện cụ thể:

Bảng 2.6 : Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị của văn hoá hữu hình của khách sạn giữa lãnh đạo và nhân viên

| Giá trị | Tỷ lệ nhận biết được (%) | |
|-----------------------|--------------------------|----------|
| | Nhân viên | Lãnh đạo |
| Kiến trúc đặc trưng | 85 | 92 |
| Lễ nghi, hội họp | 65 | 95 |
| Logo, khẩu hiệu | 94 | 98 |
| Biểu tượng, đồng phục | 98 | 98 |

Nhận thức về các giá trị hữu hình của nhân viên còn hạn hẹp, chưa đầy đủ đặc biệt là các lễ nghi hội họp, trong khi vấn đề lễ nghi hội họp phải là một chuẩn mực được quan tâm đầu tiên khi xây dựng các phép tắc để tiến tới một nền văn hoá kinh doanh vững mạnh. Tất cả các cán bộ cấp cao đều nhận biết những biểu hiện của rất rõ ràng và cụ thể, tuy nhiên vẫn còn một số nhân viên chưa hiểu rõ những biểu hiện hiện có của các giá trị hữu hình này của khách sạn. Điều này có thể nhận thấy mức độ xây dựng và biểu hiện của các giá trị hữu hình của khách sạn của ban

lãnh đạo khách sạn vẫn chưa toàn diện và nội dung chưa được mang tính đại chúng và gắn bó thật sự với mong muốn của nhân viên.

2.3.3. Nhận thức về những giá trị được tuyên bố (Cấp độ 2)

Qua khảo sát và phỏng vấn thì hầu hết nhân viên đều không hề hiểu gì về tầm nhìn, sứ mệnh cũng như mục tiêu chiến lược của khách sạn. Điều này ngược lại hoàn toàn với ban lãnh đạo khách sạn với hầu hết các câu trả lời cho thấy ban lãnh đạo khách sạn đều nhận thức rất rõ. Thể hiện cụ thể ở kết quả khảo sát:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị được tuyên bố của khách sạn giữa lãnh đạo và nhân viên

| Giá trị | Tỷ lệ nhận biết được (%) | |
|---------------------|--------------------------|----------|
| | Nhân viên | Lãnh đạo |
| Tầm nhìn | 15 | 96 |
| Sứ mệnh | 30 | 98 |
| Mục tiêu chiến lược | 16 | 96 |

Có thể thấy rằng tại khách sạn, dường như những giá trị được tuyên bố là một vấn đề lớn, mang tính bí mật của khách sạn, bởi lẽ gần như các giá trị này đều không được phổ biến một cách công khai và đầy đủ cho toàn thể nhân viên nên hầu hết các nhân viên đều không được hiểu và không biết về nó.

2.3.4. Nhận thức về các giá trị ngầm định của khách sạn (Cấp độ 3)

Kết quả khảo sát cho thấy các cấp độ ngầm định thì nhân viên hiểu và hài lòng với các giá trị mà khách sạn đang xây dựng thông qua các chương trình cụ thể hiện có của khách sạn. Ngược lại, ban lãnh đạo khách sạn thì cho rằng các chương trình nhằm tạo nên các giá trị ngầm định hiện nay đều chưa đạt yêu cầu, thể hiện nhận thức đánh giá của ban lãnh đạo thấp hơn nhiều so với hai cấp độ trước và gần như tương đồng với đánh giá của nhân viên. Thể hiện bởi kết quả:

Bảng 2.8: Kết quả khảo sát sự tương đồng về nhận biết về các giá trị được tuyên bố của khách sạn giữa lãnh đạo và nhân viên

| GIÁ TRỊ | Tỷ lệ nhận biết được (%) | |
|-----------------------------------|--------------------------|----------|
| | Nhân viên | Lãnh đạo |
| Nỗ lực sáng tạo | 90 | 95 |
| Không ngừng học tập | 95 | 98 |
| Cam kết đến cùng | 65 | 70 |
| Giá trị gia đình và tư duy xã hội | 80 | 93 |

Rõ ràng, vấn đề các ngàng định đã và đang được xây dựng rất tốt tại khách sạn thể hiện bởi sự hài lòng cao của nhân viên. Đây là một lợi thế mà khách sạn cần duy trì và nâng cao hơn nữa chất lượng của các chương trình văn hóa nhằm xây dựng cấp độ những giá trị ngàng định một cách rõ ràng và hệ thống cao hơn nữa, tạo sự thỏa mãn tối đa cho nhân viên, từ đó tăng cao tính cam kết đến cùng của nhân viên.

Qua các buổi thảo luận nhóm tập trung thì có thể nhận thấy rằng nhân viên trong khách sạn nhận thức về vai trò của VHKD còn hạn chế. Cụ thể, họ cho rằng VHKD chỉ là yếu tố có ảnh hưởng đến sự phát triển của khách sạn mà không nhận thức được rằng đó là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển về lâu dài của khách sạn. Những ý kiến coi vấn đề xây dựng VH là quan trọng cũng chủ yếu là của ban lãnh đạo. Nghĩa là, nhân viên vẫn chưa nhận thức rõ ràng và nhất quán về tầm quan trọng của việc xây dựng VHKD mang đặc trưng của khách sạn đối với việc phát triển của khách sạn trong hiện tại và tương lai.

Theo kết quả nghiên cứu thu được thì nhân viên đều cho rằng VH cá nhân sẽ ảnh hưởng rất lớn đến sự hình thành và phát triển VHKD của khách sạn, tiếp theo sau đó mới đến văn hoá lãnh đạo và văn hóa dân tộc,... Văn hóa là vấn đề phức tạp và trừu tượng nên không thể kết luận yếu tố nào ảnh hưởng nhiều hơn yếu tố nào. Tuy từng thời điểm, từng lĩnh vực kinh doanh mà các yếu tố có tác động khác nhau. Tuy nhiên về phía các nhà lãnh đạo khách sạn thì lại cho rằng người lãnh đạo có vai

trò quan trọng nhất tạo ra nét VH đặc thù và là người đưa các giá trị VH tích cực vào hoạt động của khách sạn mình. Những nhận thức trái ngược như vậy giữa lãnh đạo và nhân viên cho thấy việc quán triệt, truyền đạt về yếu tố ảnh hưởng hưởng đến việc xây dựng VHKD tại khách sạn cần được nghiên cứu đánh giá lại dựa trên sự thảo luận nhóm tập trung giữa nhân viên và ban lãnh đạo để có cái nhìn thống nhất về yếu tố chính ảnh hưởng tới VHKD tại khách sạn. Từ đó mới có thể đưa ra những nhận định, những biện pháp đồng bộ thúc đẩy toàn bộ các thành viên trong khách sạn cùng nhau xây dựng một nét VHKD đặc trưng của Sofitel Dalat Palace trong tương lai.

Nhìn chung, nhận thức của các thành viên trong khách sạn về VHKD còn khá ngược chiều và chưa đồng bộ. Ban lãnh đạo khách sạn, tuy rằng nhận thức được tầm quan trọng của VHKD nhưng chưa có kỹ năng truyền bá rộng rãi tư tưởng về xây dựng và phát triển VHKD một cách hiệu quả để thúc đẩy toàn bộ hoạt động của khách sạn phát triển mà chỉ tập trung vào khía cạnh cụ thể là giữ uy tín với khách hàng. Cũng chính do nhận thức này đã làm xuất hiện những tồn tại, bất cập trong VHKD của khách sạn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Để có cơ sở phân tích đánh giá ở chương sau, nội dung chương 2 lần lượt giới thiệu những nét khái quát chung về:

- (a) Sơ bộ về lịch sử hình thành, phát triển của khách sạn Sofitel Dalat Palace qua các giai đoạn từ khi thành lập cho đến nay.
- (b) Cơ sở hình thành chương trình *văn hóa khách sạn Sofitel Dalat Palace*. Các giá trị *văn hóa của khách sạn* được xây dựng từ khi mới thành lập với nền tảng là giá trị của tập đoàn Accor: Tầm nhìn, tư tưởng chủ đạo trên cơ sở lý luận đã đề cập ở phần lý thuyết.
- (c) Mô tả cụ thể 3 cấp độ văn hóa kinh doanh của khách sạn Sofitel Dalat Palace bao gồm Những giá trị văn hoá hữu hình của khách sạn, Những giá trị được tuyên bố tại khách sạn và thứ ba là các giá trị ngầm định tại khách sạn.
- (d) Đánh giá các chương trình *văn hóa* với các hoạt động đã triển khai cùng những kết quả đạt được theo 3 cấp độ văn hoá.
- (e) Phân tích đánh giá văn hóa kinh doanh của Sofitel Dalat Palace theo phương pháp nghiên cứu định tính cụ thể là phương pháp chuyên gia. Kết quả đánh giá cho thấy văn hóa Sofitel Dalat Palace đang được xây dựng bài bản theo 3 cấp độ văn hoá đã đề cập tuy nhiên mức độ nhận thức của Ban lãnh đạo và nhân viên khách sạn còn có nhiều khác biệt. Do đó, trong tương lai cần điều chỉnh để cách nhìn nhận, nhận thức về VHKD của Ban lãnh đạo và nhân viên là giống nhau để tạo điều kiện tiếp tục xây dựng VHKD mạnh tại khách sạn phù hợp với yêu cầu mới. Từ đó xác định các chuẩn mực còn yếu so với yêu cầu để làm cơ sở cho việc đề xuất các biện pháp xây dựng VHKD trong chương III.

*

* *

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG VHKG CỦA SOFITEL DALAT PALACE

3.1. Quan điểm của lãnh đạo khách sạn về Mục tiêu và định hướng phát triển khách sạn

3.1.1. Mục tiêu

Mục tiêu phát triển của Sofitel Dalat Palace là trở thành khách sạn đẳng cấp hàng đầu ở Việt Nam, kinh doanh các lĩnh vực dịch vụ lưu trú, dịch vụ nhà hàng và các dịch vụ bổ sung đáp ứng tốt nhất yêu cầu của du khách đến với khách sạn. Điều này có nghĩa rằng, Sofitel Dalat Palace luôn đặt ra các yêu cầu khắt khe cho việc nâng cao trình độ quản lý, chất lượng phục vụ khách hàng trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào của mình, từ việc nghiên cứu phát triển các sản phẩm, dịch vụ tới việc tư vấn cho khách hàng các sản phẩm dịch vụ tối ưu hoặc xây dựng các mối quan hệ hợp tác chặt chẽ, cùng phát triển với khách hàng và các đối tác. Về ngắn hạn, mục tiêu cơ bản của khách sạn trong những năm đến là thu hút được nhiều khách phần đầu chiếm khoảng 70% thị phần khách thượng lưu, lấy yêu cầu thoả mãn tối thiểu 90% nhu cầu của thị trường và hài lòng hoàn toàn khách lưu trú đến khách sạn làm thước đo giá trị để đánh giá mọi hoạt động kinh doanh cũng như sự phần đầu của từng cán bộ công nhân viên trong khách sạn. Thiết lập cơ cấu các sản phẩm dịch vụ đa dạng phong phú, lấy dịch vụ lưu trú và nhà hàng làm trọng tâm. Đẩy mạnh công tác thị trường, tạo nguồn lực phát triển cho các dịch vụ hỗ trợ khác. Cùng cố tăng cường lực lượng lao động thông qua bên pháp đào tạo tại chỗ và thông qua trường lớp. Sửa đổi bổ sung cơ chế quản lý người lao động và tiền lương theo hướng lấy chất lượng và hiệu quả làm nền tảng. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, tối ưu hoá lợi nhuận, xây dựng và phát triển thương hiệu. Tập trung đẩy mạnh tiếp thị ở các nước trong khối ASEAN để khai thác nội vùng.

- Đẩy mạnh hoạt động liên kết bán phòng và các sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ

cũng như các chương trình khuyến mãi, ưu đãi, hậu mãi khách hàng, tạo sự khác biệt trong sản phẩm để nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Chú trọng công tác đào tạo (nội bộ và gửi ra nước ngoài), bồi dưỡng nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp, tăng chính sách tiền lương để thu hút và giữ nhân tài, tạo ra bước đột phá về phát triển nguồn nhân lực.

- Mở rộng hoạt động đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh dịch vụ, tạo sự thoải mái và hiện đại nhất đối với các loại hình kinh doanh dịch vụ tại khách sạn.

- Có biện pháp tích cực, chủ động để khôi phục thị trường khách du lịch tàu biển thông qua việc mở rộng quan hệ làm ăn, giao dịch, ký kết hợp đồng với các hãng tàu du lịch nổi tiếng của Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản.

- Xây dựng thương hiệu Sofitel Dalat Palace thành một thương hiệu khách sạn cao cấp đặc thù và lớn nhất Việt Nam.

3.1.2. Định hướng

Khách sạn Sofitel Dalat Palace hướng hoạt động của mình theo một chuẩn mực để có thể đạt được những mục tiêu đặt ra một cách nhanh chóng nhất. Theo đó, khách sạn luôn định hướng trở thành khách sạn năng động và sang trọng hạng nhất với một chuẩn mực công nghiệp về các dịch vụ được nhân cách hoá. Theo đó, Sofitel Dalat Palace cụ thể thành các định hướng trong tương lai:

- Duy trì tốt tiến độ kinh doanh khách sạn đồng thời mở rộng quy mô, nâng cấp cơ sở vật chất kĩ thuật, xây dựng thêm một số cơ sở phục vụ dịch vụ nhà hàng và vui chơi giải trí mới cho du khách khi họ dừng tại khách sạn.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm các dịch vụ để đủ sức cạnh tranh cùng các khách sạn khác mới thành lập trên địa bàn thành phố Đà Lạt và trên địa bàn các tỉnh phía Nam.

- Đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ cho toàn bộ cán bộ công nhân viên, có chế độ tiền lương, tiền thưởng hợp lý để khuyến khích mọi nhân viên làm việc hăng

say, nhiệt tình trong quá trình phục vụ, tạo niềm tin cho nhân viên, ổn định cuộc sống để an tâm làm việc.

Tăng cường hơn nữa mối quan hệ với các hãng lữ hành cũ và mở rộng quan hệ với các hãng lữ hành mới để khai thác tối đa công suất sử dụng phòng vào tất cả các mùa ,mùa chính cùng như mùa trái vụ.

Có chính sách ưu đãi với các công ty nhận và gửi khách, khách quen và khách theo đoàn ... nhằm tạo mối quan hệ lâu dài. Đồng thời tăng cường các hoạt động về Marketing thu hút các nguồn khách khác nhau đến với khách sạn nhằm thu được lợi nhuận cao nhất.

3.2.Xây dựng văn hoá kinh doanh cho khách sạn Sofitel Dalat Palace

3.2.1.Xây dựng, củng cố các giá trị hữu hình của khách sạn

3.2.1.1. Về kiến trúc, cơ sở hạ tầng

Kiến trúc và cơ sở hạ tầng của khách sạn cơ bản đã được thiết kế hiện đại và tiện nghi theo phong cách Châu Âu, tuy nhiên, khách sạn đã được xây dựng khá lâu (từ năm 1922) nên phong cách kiến trúc của khách sạn không còn mang tính hiện đại thực sự như những giá trị được tuyên bố là đạt tiêu chuẩn 5 sao nữa. Do đó, trước hết, khách sạn cần có chiến lược cải tổ, điều chỉnh và sửa chữa hình thức kiến trúc trên phạm vi toàn khách sạn nhằm đạt yêu cầu ngày càng tăng về tính tiện nghi và hiện đại như những giá trị mà khách sạn đã tuyên bố. Các trang thiết bị trong phòng cũng cần được nghiên cứu tạo ra những nét đặc trưng mới tạo tính khác biệt cho du khách đến lưu trú tại khách sạn với phương châm sửa đổi là : “Cổ kính nhưng tiện nghi và hiện đại”.

Các bộ phận, các phòng chức năng cần được bố trí lại, tạo nên tính thuận tiện trong khi tác nghiệp giữa các nhân viên. Các phòng ban chuyên môn và phòng lãnh đạo cũng cần được bố trí gần nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp xúc thường xuyên giữa ban lãnh đạo và các nhân viên. Điều này sẽ giúp ban lãnh đạo thường xuyên nắm bắt được những khó khăn của nhân viên, tạo mối quan hệ thân

thiện thấu hiểu lẫn nhau, là cơ sở để phát triển một hệ thống Văn hoá doanh nghiệp hiệu quả.

3.2.1.2. Xây dựng Logo và khẩu hiệu

Hiện nay Logo của khách sạn chính là Logo của tập đoàn Accor, điều này không tạo ra được sự khác biệt về nhận thức của khách hàng giữa khách sạn Sofitel Dalat Palace với các khách sạn khác trong cùng tập đoàn Accor và sẽ làm hạn chế việc quảng bá thương hiệu của khách sạn trên thị trường trong nước và quốc tế. Do đó, cuộc thi sáng tạo Logo và khẩu hiệu nhằm vận dụng nhận diện và phát triển thương hiệu mà khách sạn đang triển khai là một bước đi đúng đắn trong việc xây dựng lại Logo và khẩu hiệu của khách sạn nhằm tránh nhầm lẫn giữa hình ảnh của tập đoàn Accor và khách sạn.

Trong phạm vi luận văn này xin mạnh dạn đưa ra một Logo chiến lược cho Ban lãnh đạo khách sạn nhằm đạt được các mục tiêu trên và góp phần khẳng định bản sắc văn hoá riêng biệt của khách sạn. Logo này dựa trên nền tảng nguồn lực của khách sạn tại Đà Lạt, Việt Nam. Hình ảnh của Logo cụ thể như sau:



Hai vòng tròn ở trên của Logo được gắn vào nhau mang hai ý nghĩa: về đối ngoại thể hiện quy trình phục vụ của Sofitel Dalat Palace là hoàn thiện và chuyên nghiệp với sự phối kết hợp của các nhân viên một cách nhuần nhuyễn. Về đối nội, Hai vòng tròn này còn là biểu tượng của sự đoàn kết nhất trí trong mọi vấn đề của toàn thể nhân viên kể cả ban lãnh đạo khách sạn trong mọi công việc.

Chữ Dalat Palace xuất hiện ngay chính giữa của Logo cho biết đây là một thương hiệu khách sạn nổi tiếng muốn du khách luôn nhớ đến cái tên Dalat Palace, đồng thời chữ Dalat Palace này được viết theo kiểu thư pháp thể hiện tính truyền thống Á Đông là mềm mại và linh hoạt trong mọi quy trình phục vụ khách hàng nhằm nhắc khách hàng là Sofitel Dalat Palace là một khách sạn sang trọng nhưng cũng không mất đi tính Á Đông mà cụ thể là không mất đi tính dân tộc cổ truyền của Việt Nam.

Phía dưới cùng với chữ “Sofitel” cùng với dòng “Luxury Hotels” nhằm thể hiện khách sạn là một phần của thương hiệu khách sạn sang trọng cấp độ 5 sao hàng đầu thế giới là Sofitel của tập đoàn Accor tại khu vực Châu Á Thái Bình Dương. Một tập đoàn khách sạn chất lượng mang phong cách hiện đại của Châu Âu.

3.2.1.3. Đối với các chuẩn mực hành vi

Xuất phát từ thực trạng các chuẩn mực hành vi đã được phân tích ở trên và các nhận thức của nhân viên cùng với ban lãnh đạo khách sạn về các giá trị của văn hoá kinh doanh. Các chuẩn mực hành vi được thiết kế theo hiện trạng nhằm phát huy những kết quả đạt được và hạn chế những rủi ro tiềm ẩn, cụ thể như sau:

a. Trong chuẩn mực về chế độ họp hành báo cáo

Chuẩn mực về các chế độ họp hành và báo cáo hiện nay của khách sạn đang được thực hiện một cách hiệu quả và chuẩn xác, tuy nhiên, nội dung của các cuộc họp đều chủ yếu liên quan đến hoạt động kinh doanh của khách sạn mà chưa quan tâm nhiều đến vấn đề phát triển nguồn lực con người và đề xuất, đánh giá các chương trình văn hoá trong từng giai đoạn, từng thời kỳ của năm.

Do đó, để góp phần xây dựng một hệ thống văn hoá kinh doanh hiệu quả và năng động tạo tiền đề cho phát triển hoạt động kinh doanh bền vững thì khách

sạn cũng cần hoạch định các cuộc họp định kỳ về vấn đề phát triển con người và về tình hình xây dựng văn hoá kinh doanh với các thành phần chủ chốt là Ban lãnh đạo khách sạn và lãnh đạo của bộ phận Quản trị nhân sự của khách sạn nhằm tìm kiếm các giải pháp thích hợp trong từng thời kỳ, từng giai đoạn để động viên nhân viên cùng xây dựng một văn hoá kinh doanh, góp phần đưa vấn đề xây dựng văn hoá kinh doanh đi vào thực tế hoạt động của từng nhân viên và toàn bộ hệ thống của khách sạn chứ không chỉ là xây dựng văn hoá kinh doanh một cách hình thức. Muốn vậy, lãnh đạo khách sạn cần thiết lập kế hoạch dài hạn và định kỳ các cuộc họp toàn thể để tuyên truyền một cách hệ thống VHKG và các giá trị VHKG mà khách sạn đang theo đuổi để tất cả các nhân viên đều có những nhận thức đúng đắn và toàn diện về VHKG mà khách sạn đang xây dựng. Đồng thời thông qua đó, có thể kêu gọi tất cả các thành viên của khách sạn tham gia một cách có hệ thống và cởi mở về việc hoàn thiện văn hóa kinh doanh tại khách sạn

b. Trong chuẩn mực về hoạt động đối nội và đối ngoại

Trong chuẩn mực về hoạt động đối nội và đối ngoại cần thay đổi phương châm hoạt động thành: “ Đoàn kết, chia sẻ, phối hợp chuyên nghiệp, tương trợ và cộng đồng” cho các hoạt động đối nội bởi lẽ hoạt động đối nội không thể thiếu sự phối hợp một cách chuyên nghiệp để tạo hiệu quả cao và tính thống nhất trong từng công việc chuyên môn riêng biệt. Trong hoạt động đối ngoại với khách hàng và với đối tác cũng cần thay đổi phương châm hoạt động nhằm nhấn mạnh tính hiện đại mang đậm phong cách của tập đoàn Accor và tạo ấn tượng cho khách hàng cũng như các đối tác của khách sạn cụ thể theo phương châm đề xuất: “ Nhiệt tâm, thân thiện, chuyên nghiệp và hài lòng”.

c. Trong chuẩn mực tuyển dụng và đào tạo

Về chuẩn mực tuyển dụng, khách sạn nên tập trung tuyển chọn từ các nguồn là thu hút nhân viên từ các khách sạn cao cấp khác trên cùng địa bàn. Việc tuyển dụng và tái đào tạo cho các nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc tại các khách sạn cao cấp khác sẽ giúp tiết kiệm chi phí và thời gian đào tạo cho nhân viên mới, đồng thời thông qua những nhân viên mới này có thể sẽ có được những giải

pháp hữu hiệu hơn trong việc xây dựng văn hoá kinh doanh từ việc tích lũy những kinh nghiệm hay của các khách sạn cũ của nhân viên. Trong quá trình đào tạo và tái đào tạo nhân viên mới cũng cần tập trung đào tạo về các chuẩn mực, về các giá trị được tuyên bố của khách sạn để tạo tiền đề thích ứng tốt của nhân viên mới vào các chuẩn mực văn hoá của khách sạn.

Qua phân tích nhận thức về văn hoá kinh doanh của khách sạn, một số lượng lớn nhân viên chưa hiểu hết các giá trị văn hoá mà khách sạn đã và đang xây dựng. Do đó, Khách sạn cần áp dụng ngay quy trình huấn luyện nhân viên mới trở thành thành viên của tập thể, nhận thức được mối liên hệ giữa cá nhân từng nhân viên và toàn bộ hoạt động của khách sạn từ đó nâng cao được nhận thức về văn hoá kinh doanh của khách sạn và gắn kết từng cá nhân của khách sạn vào một hệ thống giá trị văn hoá kinh doanh của khách sạn, quy trình này được thực hiện tuân thủ chặt chẽ theo 7 bước như sau:

Bước 1: Tuyển chọn nhân viên:

Đây chính là bước cơ sở để đặt nền tảng cho việc xây dựng một nền VH vững mạnh. Mục đích của công việc này là tuyển chọn những người phù hợp với khách sạn. Người được tuyển chọn phải “phù hợp” ít nhất theo hai khía cạnh. Thứ nhất, nhân viên này cần có những kỹ năng, kiến thức phù hợp với tính chất công việc. Khía cạnh thứ hai đặc biệt quan trọng là cần tuyển chọn những người có tính cách, giá trị đạo đức, thói quen... phù hợp với phong cách của khách sạn. Việc tuyển chọn những nhân viên có chung nhiều niềm tin và giá trị với những giá trị đã được thừa nhận tại khách sạn sẽ tạo thuận lợi cho những nhân viên này trong quá trình hoà nhập vào môi trường chung của khách sạn và giúp các nhân viên cũ dễ dàng hơn trong quá trình đào tạo họ.

Bước hai: Hoà nhập.

Bước này xuất phát từ thực tế là các nhân viên mới khi được tuyển dụng đều đã từng có những thành công nhất định tại trường học hay nơi làm việc cũ. Những thành công này bên cạnh lợi thế là họ có một số kinh nghiệm và kiến thức nhất định, có thể tạo cho họ một số nếp nghĩ và thói quen khó bỏ. Mục đích của

bước này là giúp cho các thành viên mới nhận thức được rằng công việc mới đòi hỏi những giá trị và quy tắc mới. Các thành viên mới cần ý thức rằng, mặc dù những thành tựu họ đạt được tại nơi làm việc cũ đã giúp họ có cơ hội thu nhận vào khách sạn này, nhưng tình hình đã thay đổi và nay họ cần phấn đấu đạt được những thành tựu mới. Để đạt được điều này, họ cần hoà nhập vào môi trường mới để học hỏi những chuẩn mực tại khách sạn và cách làm việc từ những thành viên cũ. Tuy nhiên, người quản lý cần lưu ý phải lựa chọn đúng những nhân viên cũ gương mẫu, tích cực làm người hướng dẫn cho nhân viên mới trong quá trình hoà nhập. Sự tiếp xúc quá sớm với những nhân viên cũ giao tiếp không tốt có thể gây tác động xấu đến quá trình hoà nhập.

Bước ba: Huấn luyện.

Quá trình huấn luyện nhằm đem lại cho nhân viên mới những kỹ năng, kiến thức cần thiết cho quá trình làm việc tại khách sạn như những kiến thức kỹ thuật, kỹ năng làm việc, kỹ năng hợp tác và giao tiếp... Những kỹ năng này sẽ khác nhau tùy thuộc vào tính chất công việc tại khách sạn. Quá trình huấn luyện đóng vai trò rất quan trọng trong việc giúp nhân viên mới hoà nhập vào những giá trị văn hoá của khách sạn, tìm kiếm được sự hợp tác của các bạn đồng nghiệp.

Bước bốn: Đánh giá thưởng / phạt.

Bước này thuộc về trách nhiệm của người quản lý và phòng nhân sự. Tiêu chí đánh giá nhân viên ở khách sạn cần được hoàn thiện thành văn bản cụ thể (Xem các giải pháp về các giá trị ngầm định). Các tiêu chí đánh giá cần được quan tâm bao gồm: Nhiệt tình với công việc, số giờ làm việc tại khách sạn, kết quả công việc hoàn thành, quan hệ trong công tác, tinh thần học hỏi, cầu tiến, đánh giá tốt của đồng nghiệp, đánh giá của khách đến nghỉ tại khách sạn... Một hệ thống đánh giá, thưởng phạt nghiêm minh sẽ là động lực để nhân viên nỗ lực hoàn thành công việc và gắn bó với khách sạn, tạo cơ sở cho một nền VHKT bền vững, lành mạnh.

Các chuẩn mực đánh giá cần được xây dựng nghiêm túc nhìn từ góc độ văn hóa kinh doanh của khách sạn đã và đang xây dựng theo các điểm số cụ thể và phải được đánh giá ở 2 giai đoạn chủ yếu trong năm là giữa năm và cuối năm để nhân

viên có thể khắc phục những nhược điểm và phát huy những ưu điểm mình đang có. Các nội dung này cần được thiết kế dựa trên những chuẩn mực văn hoá kinh doanh mà khách sạn đang xây dựng, dưới đây là một bản đề xuất đánh giá dựa trên các tiêu chí đó của người viết mà ban lãnh đạo khách sạn có thể tham khảo áp dụng theo phụ lục 3.1.

Bước năm: Tạo sự hiểu biết về những giá trị chung của khách sạn

Đây có thể coi là bước quan trọng nhất trong tất cả các bước để xây dựng nên một nền VHKD vững mạnh. Trong bước này, ban lãnh đạo cần chú tâm thiết kế những cuộc họp, những chương trình giải trí, những cuộc thi để quảng bá đến toàn bộ nhân viên những yếu tố thuộc lớp văn hoá hữu hình và những yếu tố thuộc lớp thứ hai của VHKD như triết lý kinh doanh, logo, các mục tiêu chiến lược của khách sạn... Một khi những giá trị được tuyên bố này đã ăn sâu bén rễ trong tiềm thức của nhân viên, nó sẽ trở thành những giá trị chung và là nền tảng vững chắc cho VHKD. Những giá trị được tuyên bố này cần được coi như nguyên tắc hướng dẫn hành động của mọi thành viên trong Doanh nghiệp và trở thành cơ sở cho những cam kết của khách sạn với nhân viên, đối tác và khách lưu trú đến với khách sạn. Người chịu trách nhiệm phổ cập và tạo niềm tin cho nhân viên vào những giá trị này là lãnh đạo khách sạn. Hơn ai hết, người lãnh đạo phải là người tuyệt đối tin tưởng vào những giá trị này và vào sứ mệnh của khách sạn. Người lãnh đạo còn phải liên tục nhấn mạnh đến chúng bằng mọi biện pháp để đạt được hiệu quả cao nhất đến mọi thành viên. Việc này có thể thực hiện bằng việc yêu cầu khi mỗi buổi sáng trước khi bắt đầu công việc, toàn thể nhân viên trong khách sạn cùng đọc lại bản triết lý kinh doanh của khách sạn. Nhờ vậy, những tôn chỉ mục đích này sẽ ngấm vào từng nhân viên và trở thành quan niệm chung của mọi thành viên trong khách sạn. Nhưng trước hết người lãnh đạo phải thấm nhuần những giá trị được tuyên bố này không chỉ bằng lời nói mà cả việc làm. Nếu người lãnh đạo không làm gương trong việc thực hiện những tôn chỉ mục đích được đề ra thì nhân viên sẽ mất lòng tin vào những giá trị được tuyên bố này và ảnh hưởng xấu đến những giá trị chung của công ty.

Bước sáu: Tuyên truyền những giai thoại, huyền thoại trong khách sạn.

Những giai thoại, huyền thoại trong khách sạn được coi như phần văn hoá truyền miệng của khách sạn. Những câu chuyện này góp phần tạo nên một hình ảnh tích cực về khách sạn, đem lại niềm tự hào cho các thành viên trong khách sạn về nơi mình làm việc. Những giai thoại, huyền thoại về khách sạn luôn đem lại những lợi ích nhất định. Những câu chuyện này nên được thiết kế để kể về người sáng lập khách sạn. Việc tuyên truyền này nhất định phải trở thành mục đầu tiên trong chương trình huấn luyện định hướng cho nhân viên mới. Những câu chuyện này có tác dụng rất tích cực trong việc phổ biến những quy tắc, giá trị, niềm tin trong khách sạn và trở thành quy tắc hướng dẫn hành động cho nhân viên.

Bước bảy: Xây dựng hình tượng điển hình trong khách sạn.

Những hình tượng điển hình luôn cần thiết cho quá trình xây dựng VHKT của một khách sạn. Đây chính là những người thể hiện được những nét tiêu biểu và những kỹ năng cần thiết để thành công trong khách sạn. Họ được coi như những bằng chứng về việc thực thi những giá trị chung trong khách sạn, vì vậy việc lựa chọn những nhân vật này thường gắn liền với chức năng của khách sạn. Ví dụ: Khi giá trị trong văn hoá Doanh nghiệp của khách sạn nhấn mạnh tinh thần phục vụ khách hàng thì nhân vật điển hình sẽ nên là một người trong các bộ phận phục vụ khách hàng.

Việc lựa chọn hình tượng điển hình có thể được tiến hành đều đặn hàng tháng, hàng quý hay hàng năm. Có thể có nhiều cách tôn vinh những thành viên đạt danh hiệu này như trao phần thưởng trước khách sạn, những buổi báo cáo điển hình... Một cách mới hiện nay là viết bài giới thiệu về những nhân vật này trong các tờ báo cáo, bản tin nội bộ... Lựa chọn đúng hình tượng điển hình, tôn vinh rộng rãi những nhân vật này sẽ cụ thể hoá những giá trị của khách sạn trong mắt khách đến lưu trú tại khách sạn cũng như nhân viên trong khách sạn và tạo sức sống cho VHKT.

Cần lưu ý rằng, bảy bước này cần được tiến hành liên tục trong suốt thời gian hoạt động của khách sạn để luôn luôn củng cố và bồi đắp cho VHKD cho nhân viên mới nhằm xây dựng và duy trì một nền văn hoá kinh doanh vững mạnh.

d. Trong chuẩn mực về nghi lễ truyền thống

Các chuẩn mực về nghi lễ truyền thống trong năm cần được thiết kế có định và quy mô cho các nghi lễ lớn như kỷ niệm ngày thành lập để tạo sự thân thiết và hòa đồng của toàn bộ nhân viên của khách sạn. Thông qua các hoạt động nghi lễ định kỳ này là một công cụ hiệu quả giúp tăng khả năng phối hợp nhóm của nhân viên ở các bộ phận. Thời gian qua, ban lãnh đạo khách sạn đã tổ chức những sự kiện văn hoá mang tính đặc thù cho việc xây dựng văn hoá kinh doanh tại khách sạn. Tuy nhiên, điều đó vẫn chưa đủ để tất cả các thành viên trong khách sạn đều có những nhận thức tích cực về VHKD của khách sạn. Các phong trào đoàn thể của khách sạn còn chưa thực sự sôi động, chưa trở thành một hoạt động thường xuyên. Khách sạn cần tổ chức các hoạt động văn hóa sôi nổi hơn, thu hút được sự quan tâm của mọi người. Như thế sẽ tăng cường mối quan hệ, sự đoàn kết giữa các thành viên, sự tự hào và lòng trung thành với khách sạn cũng vì thế mà tăng lên. Do đó, thời gian tới, khách sạn cần tập trung vào quy mô và tính lan tỏa của các hoạt động văn hoá này nhằm tạo tính đồng bộ trong nhận thức của toàn bộ nhân viên của khách sạn. Các giá trị văn hoá của khách sạn cần được phổ biến rộng rãi trong những hoạt động văn hoá này nhằm thay đổi nhận thức và tạo ra một hấp lực lôi cuốn toàn bộ nhân viên tham gia thực hiện. Ban lãnh đạo cũng cần kích thích tinh thần làm việc của nhân viên thông qua các hoạt động văn hoá cụ thể hướng vào con người như các lễ hội truyền thống, xây dựng mô hình đại gia đình Sofitel Dalat Palace v.v... Việc xây dựng tinh thần làm việc thoải mái và khuôn phép sẽ giúp thỏa mãn các nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của nhân viên. Mọi người cần có niềm vui trong công việc, được kính trọng, danh tiếng, địa vị và các mối quan hệ. Tinh thần làm việc tốt sẽ giúp nâng cao chất lượng hoạt động của khách sạn, đồng thời sẽ là một nét văn hoá nhằm giữ chân nhân viên trước sự cạnh tranh thu hút nhân tài trong lĩnh vực khách sạn cao cấp hiện nay trên địa bàn thành phố Đà Lạt.

e. Trong chuẩn mực của các sự kiện quan trọng trong đời sống cán bộ nhân viên

Khách sạn cũng cần củng cố và tăng tính chuyên nghiệp cho Ban thăm hỏi của khách sạn trong các chuẩn mực về các sự kiện quan trọng trong đời sống cán bộ nhân viên như các sự kiện hiếu hỷ, ốm đau của nhân viên và gia đình của họ. Ban thăm hỏi này cần có đại diện nhân viên của từng bộ phận chứ không nhất thiết là bộ phận Công đoàn bởi nhiều trường hợp công đoàn không hiểu rõ hết về tình hình cá nhân và gia đình của từng nhân viên. Thực hiện được vấn đề này sẽ làm tăng tính kết nối giữa nhân viên và khách sạn, là cơ sở để các cá nhân cống hiến cho các hoạt động của khách sạn một cách tự nguyện như một gia đình. Điều này sẽ giúp nhân viên có động lực để luôn nhiệt tình và thái độ niềm nở thân thiện trong cung cách phục vụ khách hàng một cách tự phát chứ không phải gượng ép dựa trên nguyên tắc mà khách sạn đã đưa ra trong chuẩn mực giao tiếp với khách hàng là chính khách hàng là người đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên khách sạn. Vì vậy, để đảm bảo cho sự phát triển bền vững, Khách sạn cần lưu ý đề ra một mô hình văn hoá kinh doanh chú trọng đặc biệt đến sự phát triển toàn diện của người lao động, không nên chỉ chạy theo thành tích trong công việc mà còn phải quan tâm đến cả các tiêu chí khác như tuyên dương gia đình gương mẫu, tổ chức các hoạt động văn thể mỹ... các hoạt động này sẽ khuyến khích sự phát triển toàn diện của người lao động và tạo nên bầu không khí thân ái nơi làm việc.

f. Trong chuẩn mực về đồng phục nhân viên

Về đồng phục của nhân viên khách sạn, khách sạn cần thiết kế lại đồng phục dành cho nữ nhân viên dựa trên những giá trị tinh thần mang đậm phong cách Việt Nam để tạo sự khác biệt rõ ràng với các khách sạn khác trong cùng hệ thống Accor. Đồng phục cần mang đậm phong cách và văn hoá của người Việt Nam nhưng cũng không tách rời tính hiện đại và chuyên nghiệp của một khách sạn tiêu chuẩn 5 sao. Theo đó, Áo dài của Việt Nam nên là một lựa chọn hàng đầu trong vấn đề thay đổi đồng phục của khách sạn bởi tính văn hoá lâu đời mang đậm phong cách Việt Nam của áo dài và hiện nay thương hiệu áo dài cũng đã được quảng bá nhiều

trên thị trường thế giới, vấn đề là áo dài của khách sạn cần được thiết kế cách điệu mang phong cách hiện đại và chuyên nghiệp. Ban lãnh đạo khách sạn cần đặt hàng một nhà thiết kế áo dài nổi tiếng từng đưa hình ảnh chiếc áo dài như một thương hiệu thời trang đến các nước khác trên thế giới, điều này sẽ đảm bảo được văn hoá truyền thống của áo dài nhưng cũng mang phong cách thời trang hiện đại trong việc thiết kế bởi kinh nghiệm quốc tế của nhà thiết kế.

g. Trong chuẩn mực về phong cách làm việc của nhân viên

Phong cách làm việc của nhân viên cũng là một vấn đề cần lưu ý, ngày nay phong cách làm việc được coi là chìa khóa thành công của nhiều DN trên thế giới, không phải vô cớ mà các thông báo tuyển dụng của các công ty lớn nhỏ đều đề cập đến môi trường làm việc chuyên nghiệp. Về đối nội, phong cách làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc của người lao động. Về đối ngoại, tác phong làm việc chuyên nghiệp sẽ tạo ấn tượng tốt và sự tin cậy cao của các đối tác và khách hàng. Do đó, khách sạn cần tổ chức tốt hơn nữa tác phong làm việc của nhân viên gắn với VHGD mà khách sạn đang xây dựng. Cụ thể, cần giữ vững và tạo ra những giá trị mới làm hài lòng khách hàng trong thái độ phục vụ của nhân viên. Luôn nhắc nhở họ về triết lý kinh doanh của khách sạn, coi khách hàng là thượng đế. Có chế tài xử lý rõ ràng, cụ thể và nghiêm khắc với những nhân viên phục vụ ý thức kém để mất lòng tin của khách hàng. Xây dựng tác phong nhanh chóng trong giải quyết công việc, không kéo dài gây chậm trễ trong quá trình thực hiện. Tạo uy tín lâu dài, tạo cảm giác gia đình ấm cúng khi lưu trú hay sử dụng dịch vụ của khách sạn đối với từng khách hàng đến với khách sạn.

3.2.2. Xây dựng và điều chỉnh các giá trị được tuyên bố

3.2.2.1. Khẳng định tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn của khách sạn trong tương lai là khá rõ ràng và cụ thể với việc xây dựng khách sạn trở thành một khách sạn cao cấp chuyên nghiệp và lớn nhất Việt Nam. Để thực hiện được tầm nhìn này, nhất thiết nội bộ của khách sạn phải vững mạnh và hoàn thiện. Do đó, một tầm nhìn trong ngắn hạn cần được tập trung xây dựng là xây dựng Sofitel Dalat Palace trở thành một ngôi nhà chung thực sự

cho tất cả nhân viên với một môi trường làm việc chuyên nghiệp trong đó các cá nhân có thể phát huy tối đa sự sáng tạo, khả năng lãnh đạo và cơ hội nghề nghiệp với tinh thần dân chủ cao. Tầm nhìn này cần được cụ thể hoá vào trong từng chuẩn mực hành vi của khách sạn trong mọi hoạt động của mình.

Để đạt được sứ mệnh mà khách sạn đã đặt ra, khách sạn cần tăng cường công tác đào tạo gắn với các chương trình đào tạo của tập đoàn Accor để luôn tiếp cận được những kỹ thuật chuyên nghiệp hơn. Trong đó, bộ mặt tinh thần, năng lực quản lý và chỉ hướng của người quản lý có vai trò quan trọng đối với việc vận hành và phát triển khách sạn. Vì vậy việc bồi dưỡng và đào tạo người quản lý để tạo ra những nhân tài có ý thức quản lý hiện đại là mục tiêu lâu dài của khách sạn. Cần có những kế hoạch đưa cán bộ quản lý đi đào tạo chuyên sâu ở nước ngoài. Hiện nay trên địa bàn thành phố Đà Lạt đã có nhiều trường lớp đào tạo về chuyên ngành du lịch. Vì vậy, nên khuyến khích tạo điều kiện để nhân viên có thể tự học tập, bồi dưỡng thêm chuyên môn nghiệp vụ.

Khách sạn cũng cần tăng cường các giá trị cốt lõi đã đưa ra để từng bước hiện thực hoá sứ mệnh của mình bao gồm:

- Kỷ luật hướng vào tính chuyên nghiệp.
- Hoàn thiện tổ chức hướng tới dịch vụ hàng đầu.
- Năng động hướng tới tính sáng tạo tập thể.
- Cam kết nội bộ và với cộng đồng, xã hội.
- Làm việc và hành động trung thực.

Các vấn đề mà ban lãnh đạo khách sạn cần tập trung xây dựng để cơ bản đưa các giá trị cốt lõi này thành hiện thực tức là góp phần đưa sứ mệnh mà khách sạn đã vạch ra vào thực tế là Ban lãnh đạo cần nhanh chóng xây dựng kế hoạch phát triển và hoàn thiện VHKD trong từng bộ phận của khách sạn. Từ đó, thảo luận rộng rãi để đi đến một kế hoạch hành động cụ thể với sự nhất trí cao về mục tiêu và mong muốn trong các khoảng thời gian hạn định của toàn bộ nhân viên trong từng bộ phận. Chỉ khi nào nhân viên ở mọi cấp hiểu rõ và coi đó là công việc xây dựng

VHKD thì những kế hoạch VHKD của Sofitel Dalat Palace mới có tính thực tế và khả thi. Xây dựng các nhóm tình nguyện, xung kích trong từng bộ phận để tạo động lực cho tất cả các thành viên trong bộ phận thực hiện. Cụ thể là phải xây dựng tiêu chí đánh giá rõ ràng về hiệu quả hoạt động của các bộ phận phòng ban, đơn vị thành viên. Sơ kết đánh giá định kỳ nhằm phân tích, điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch của các bộ phận, thành viên trong từng giai đoạn, theo từng chương trình hành động. Về mặt vĩ mô cũng cần thực hiện sơ kết hoạt động của các chương trình chiến lược, của các Nhóm tình nguyện, xung kích để đánh giá hiệu quả trong từng giai đoạn. Đồng thời xác định rõ các yêu cầu cần có trong mục tiêu hoạt động. Nếu cần, có thể điều chỉnh mục tiêu hoặc giảm bớt một số chương trình trùng lặp, không hiệu quả. Do đó tính trách nhiệm, năng động, định hướng vào kết quả sẽ được hình thành và nâng cao. Tuy nhiên cần lưu ý kiểm soát tiến trình và sơ kết đánh giá để nắm bắt cơ hội thị trường hoặc điều chỉnh hoạt động kịp thời

3.2.2.2. Về triết lý kinh doanh

Để thực hiện được nhanh chóng và hiệu quả các triết lý kinh doanh mà khách sạn đã đưa ra với triết lý chủ chốt là đào tạo nhân viên theo hướng tri thức, năng động và chuyên nghiệp thì Ban lãnh đạo khách sạn cần quan tâm hơn nữa đến yếu tố con người. Trong đó, hình ảnh người lãnh đạo cần được chú trọng thực hiện trước tiên như một nét văn hoá đặc thù của Sofitel Dalat Palace. Theo đó, Ban lãnh đạo cần duy trì những giá trị VH tốt đẹp mà khách sạn đã có. Các giá trị VH này không dễ mà tạo dựng được, nó cần được giữ gìn và phát huy. Đó là trách nhiệm của người lãnh đạo bởi VHKD của khách sạn là công cụ và phương pháp quản lý. Nhân viên bao giờ cũng để ý cách cư xử của lãnh đạo để đánh giá và học tập. Một hành động giúp đỡ nhỏ, một câu nói động viên thể hiện sự quan tâm của cấp trên tới nhân viên dễ làm nhân viên xúc động. Người lãnh đạo phải là tấm gương cho nhân viên trong mọi hoạt động. Các chính sách đề ra người lãnh đạo phải gương mẫu thực hiện.

Tính tự chủ trong các hoạt động hiện nay chỉ dừng lại ở ý muốn của một số người chứ thực tế tại khách sạn thì chưa có. Giải quyết vấn đề này, lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa đến nhân viên, đến đời sống và thói quen của từng nhân viên. Muốn vậy, lãnh đạo cần mạnh dạn quy định những ngày nhất định trong tuần để nhân viên tiếp xúc với lãnh đạo để đạt tâm tư, nguyện vọng, đây là việc làm chưa có trong kế hoạch hành động của ban lãnh đạo khách sạn. Các hoạt động ngoại khóa cũng là dịp để lãnh đạo lắng nghe và tiếp cận nhân viên, tăng cường mối quan hệ cấp trên - cấp dưới. Tăng cường công tác truyền thông nội bộ để có thể duy trì được sự thống nhất và chia sẻ.

3.2.3. Xây dựng lại các ngầm định

Tại Sofitel Dalat Palace, lãnh đạo khách sạn luôn khuyến khích sự độc lập, chủ động, sáng tạo, tinh thần trung thành thực hiện các cam kết với khách hàng. Đặc biệt, luôn tâm niệm phải đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Đây là một ngầm định mang nét đặc trưng văn hoá của Sofitel Dalat Palace. Các nét ngầm định này bao gồm sự thành thực, sự tự giác, khôn khéo, sáng tạo, chia sẻ... Tuy nhiên các ngầm định này vẫn chưa hoàn thiện được nét văn hoá của Sofitel Dalat Palace. Ban lãnh đạo cần quan tâm hơn vấn đề ngầm định về các giá trị của các chức danh trong khách sạn, tạo động lực trong việc phát huy những năng lực cá nhân gắn liền với sự thăng tiến. Việc đánh giá, khen thưởng, đề bạt cán bộ để đạt được công bằng cần xây dựng các tiêu chí, quy trình đánh giá một cách khoa học, đầy đủ, rõ ràng theo sự đóng góp của mỗi người. Về việc này, cán bộ cấp trên cần có sự chỉ đạo sát sao để có sự công bằng ở mức tối đa, thỏa mãn với mọi người, tạo động lực tốt hơn cho mọi nhân viên. Những bất cập về chính sách nhân sự có nguy cơ dẫn đến hiện tượng “chảy máu chất xám”. Vì vậy, trước hết phải nhận ra ai thực sự là người có năng lực, bố trí vào đúng vị trí phù hợp, quan tâm và đáp ứng nhu cầu của họ tốt nhất trong giới hạn có thể. Chính sách nhân sự phải tách biệt được đóng góp trong quá khứ, năng lực hiện tại và tiềm năng trong tương lai của cán bộ, nhân viên cũng như chính sách lương thưởng phải theo sát sự thay đổi của thị trường. Hằng năm trưởng bộ phận đánh giá năng suất, tiềm năng khả năng thừa kế, và cho mẫu kế hoạch nhân

sự. Đưa ra bàn với lãnh đạo và tiếp tục đánh giá, tiến hành tương tự lên cấp trên, cuối cùng trình cho lãnh đạo chương trình nhân sự tổng thể. Hiệu quả kế hoạch này khi khai thác khuyến khích thực hiện, định hướng cho từng nhân viên, ma trận được áp dụng, hằng năm có báo cáo tổng thể tốt. Do đó, Ban lãnh đạo cần cẩn thận bàn bạc thống nhất ý kiến để đưa những ngầm định này thực sự trở thành một nét văn hoá thăng tiến đặc thù. Hạn chế tính chủ quan trong bố trí và luân chuyển cán bộ như hiện nay, việc bố trí và luân chuyển phải dựa trên thực lực của từng cá nhân. Muốn vậy cần nhanh chóng xây dựng một hệ thống quy chuẩn của các chức danh bằng các điểm số cho từng khả năng một cách rõ ràng và công bố công khai. Nếu thực hiện được vấn đề này thì việc bổ nhiệm và luân chuyển tại khách sạn sẽ hạn chế được tối đa sự mất đoàn kết nội bộ và tạo ra tinh thần làm việc thoải mái, phát huy được tối đa năng lực của từng nhân viên. Trong khuôn khổ luận văn này, xin đề xuất một số nguyên tắc khi xây dựng hệ thống quy chuẩn này cụ thể như sau:

Thứ nhất, áp dụng biện pháp nhiệm kỳ để giải quyết vấn đề năng lực và chức danh. Nhiệm kỳ công tác có nhiều mặt tích cực: bản thân mỗi cá nhân nếu muốn giữ vị trí của mình hoặc muốn thăng tiến cao hơn, sẽ phải phấn đấu để tiếp tục được bổ nhiệm, quy chế này cũng giúp những cán bộ trẻ có năng lực có thêm cơ hội. Dựa trên kết quả đánh giá công tác của nhiệm kỳ cũ, người quản lý sẽ có cách xử đơn giản và công bằng hơn.

Thứ hai, xây dựng những hệ thống rõ ràng, từ hệ thống vị trí và trách nhiệm tương ứng với hệ thống đãi ngộ, lương thưởng cho từng vị trí công hiến theo các điểm số từ 1 đến 10 cho từng công việc, từng chức danh.

Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo khách sạn cũng cần xem xét vấn đề chuyển giao quyền lực như một nét văn hoá đặc thù, điều này sẽ là động lực giúp các nhân viên năng động hơn, có mục đích phấn đấu và sẽ là một chấm phá về VHKT tại khách sạn. Việc chuyển giao bắt đầu bằng việc bổ sung những thành viên trẻ hơn vào ban lãnh đạo. Sau một thời gian ban lãnh đạo cũ sẽ chủ động rút lên hội đồng quản trị và những người có năng lực sẽ điều hành công ty. Việc chuyển giao cho quyền lực các

thành viên trẻ trong khách sạn cần được ban hành thành quy chế, xây dựng các tiêu chí đánh giá rõ ràng để ai cũng có thể tiếp cận và được cân nhắc nếu làm việc tốt và là cơ sở chủ yếu để xem xét cân nhắc người lãnh đạo kế cận, tạo tính công bằng và dân chủ trong việc chọn đội ngũ lãnh đạo kế cận.

Cần xây dựng một ngàm định giữa hệ thống tiền lương và các chức vụ trong từng công việc trong các hoạt động của khách sạn. Cụ thể, cần nhận thức rằng toàn bộ tiền lương của khách sạn trả cho nhân viên cho công việc làm của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ, làm cho họ có thể hòa đồng với trình độ văn minh trong xã hội. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội. Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Nhân viên luôn tự hào đối với mức lương của mình. Khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên. Hiện nay, trong điều kiện trượt giá mạnh ở nhiều mặt hàng thiết yếu thì việc nâng lương cơ bản ở mỗi cấp bậc lương là điều chính yếu mà ban lãnh đạo khách sạn cần quan tâm. Điều chỉnh theo hướng nâng dần chi phí tiền lương trong tổng chi phí của khách sạn một cách hợp lý, đồng thời nhanh chóng xây dựng một lộ trình nâng lương hợp lý và công bố công khai cho toàn bộ nhân viên để tạo động lực gắn kết của nhân viên với khách sạn trong tương lai.

3.2.4. Xây dựng văn hoá kinh doanh hướng vào bản sắc văn hoá riêng biệt

VHKD chính là toàn bộ những nhân tố tạo nên bản sắc riêng có của Doanh nghiệp nếu muốn thành công, mô hình văn hoá Doanh nghiệp phải phù hợp với những điều kiện cụ thể của từng Doanh nghiệp. Do đó, ngoài việc xây dựng các cấp độ văn hoá trên thì khách sạn cần tập trung đánh giá lại nét văn hoá kinh doanh đặc trưng của khách sạn, từ đó xây dựng một hệ thống văn hoá đặc thù mang tính sáng tạo cao, đoàn kết và hiệu quả trong công tác lãnh đạo toàn bộ nhân viên. Năm bắt

kịp thời các tâm tư, nguyện vọng chính đáng của nhân viên. Tạo kênh truyền thông đặc biệt thông qua du khách đến lưu trú tại khách sạn bằng các nghiên cứu nhỏ như phỏng vấn trực tiếp khách hàng để có thể duy trì và phát huy hơn nữa các giá trị văn hoá tốt và đặc thù của khách sạn.

3.3. Đề xuất xây dựng cụ thể kế hoạch hành động xây dựng VHKD của khách sạn

Dựa trên những nhận định, phân tích về văn hoá kinh doanh của khách sạn và các giải pháp được đưa ra. Để các giải pháp trên bước đầu đi vào thực tế xây dựng văn hoá kinh doanh của khách sạn, cần thực hiện kế hoạch hành động cụ thể theo trình tự như sau:

3.3.1. Nhận thức

a. Nhận thức cơ bản

-Mục đích: Làm cho toàn thể CBCNV nhận biết có một vấn đề tồn tại và ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự nghiệp, công việc và cuộc sống hằng ngày của mỗi người, đó là vấn đề môi trường cho thời gian 8 tiếng làm việc của họ, liên quan chặt chẽ đến Văn hóa Doanh nghiệp.

-Hành động: Đăng tải các bài viết liên quan, có giá trị mà người viết và tình huống không phải thuộc khách sạn nhằm chia sẻ các thông tin mang tính khách quan về vấn đề Văn hóa kinh doanh. Thông qua các phương tiện truyền thông nội bộ mang tính đại chúng: Bảng tin nội bộ, Website khách sạn.

b. Nhận thức sâu sắc

-Mục đích: Làm cho toàn thể CBCNV hiểu biết về Văn hóa kinh doanh nói chung, cảm nhận gần gũi với Văn hóa kinh doanh (không phải là vấn đề xa lạ, không phải là ý kiến chủ quan của riêng một ai đó).

-Hành động:

+ Tổ chức trình bày Dự án – Kiến thức Văn hóa kinh doanh.

+ Tổ chức chương trình truyền thông “Văn hóa kinh doanh của Cộng đồng Sofitel Dalat Palace” nhằm làm cho Văn hóa kinh doanh trở nên là của mọi người. Tổ chức diễn đàn, tham luận, trao đổi, góp ý kiến về văn hoá kinh doanh của khách sạn trong thời gian sớm nhất.

3.3.2. Hiểu biết

-Mục đích: Làm cho toàn thể nhân viên hiểu biết sâu sắc về Văn hóa kinh doanh của khách sạn như thế nào, lý do mà khách sạn có các giá trị và chuẩn mực như thế.

-Hành động:

- + Tổ chức trình bày Dự án Văn hóa kinh doanh của khách sạn.
- + Thảo luận.
- + Tổ chức chương trình tìm hiểu, đóng góp cho Văn hóa khách sạn.

3.3.3.Thuyết phục

-Mục đích: Làm cho toàn thể CBCNV khách sạn bị thuyết phục hoàn toàn để có thể sẵn sàng bắt tay vào hành động xây dựng và phát triển Văn hóa kinh doanh.

-Hành động:

- + Tiếp tục đưa các giá trị cốt lõi và các chuẩn mực vào các quy định cụ thể.
- + Tạo ra cơ chế, chính sách để có thể thực hiện được các nguyên tắc phát triển Văn hóa kinh doanh, thực thi các chuẩn mực đề ra, duy trì các giá trị cốt lõi của khách sạn.

+ Thí điểm hoạt động và chứng tỏ hiệu quả của Dự án.

Cụ thể về tạo cơ chế, chính sách thực hiện các nguyên tắc phát triển:

-Nguyên tắc 1: Luôn xác định và đối mặt với thách thức:

-Quy trình:

+ Ban Lãnh đạo khách sạn liên tục đề ra các mục tiêu to lớn nhưng thống nhất với hệ thống các giá trị cốt lõi của khách sạn, cao hơn mức trước đó đã vượt qua để thực hiện và báo cáo trong các kỳ họp 6 tháng/ 1 năm.

+ Ban Điều hành các đơn vị thành viên dựa trên các mục tiêu đó, tiếp tục xây dựng các mục tiêu cụ thể cho đơn vị mình.

+ Các trưởng bộ phận từ đó xác lập mục tiêu, lên kế hoạch, tổ chức nhân sự, tiến hành triển khai thực hiện theo hệ thống các chuẩn mực hoạt động.

+ Cuối cùng, mọi nhân viên cùng nhau lên phương án và hành động, bám sát quy trình làm việc.

-Hỗ trợ:

+ Tiêu chuẩn hóa quy trình làm việc tất cả các phòng ban, bộ phận.

+ Đào tạo nội dung về năng lực đối mặt với thách thức cho tất cả các nhân viên chính thức.

+ Xác lập chế độ đãi ngộ cho nhân viên liên quan đến việc thực hiện các mục tiêu hoạt động.

+ Tuân thủ chuẩn mực về chế độ hợp hành.

-Nguyên tắc 2 : Tìm kiếm, lựa chọn, đào tạo những con người thích hợp:

-Xác lập các tiêu chuẩn liên quan đến văn hóa khách sạn cho tiêu chuẩn ứng viên tuyển dụng.

-Thúc đẩy Giáo dục:

+ Thông qua truyền thống : Thể hiện ở phòng truyền thống, các chương trình truyền thông nội bộ, bảng tin, sổ tay nhân viên...

+ Thông qua sự gương mẫu trong phong cách lãnh đạo của Ban điều hành và sự chuẩn mực trong tác phong làm việc của nhóm nhân sự nòng cốt : Ban điều hành thực hiện nghiêm túc các chuẩn mực, quy định đề ra; tạo lập và xác định tư

tưởng hành động cho nhóm nhân sự nòng cốt cùng với chế độ và chính sách thăng tiến rõ ràng cho nhóm này.

+ Thông qua việc tổng kết khen thưởng, kỷ luật: Có quy định rõ ràng và cân đối giữa Thưởng và Phạt, thực hiện nghiêm túc, công khai tổng kết trong các kỳ họp (chuẩn mực về họp hành).

-Liên tục tổ chức đào tạo cho các đối tượng nhân viên thích hợp: Theo chuẩn mực về Đào tạo và chương trình cụ thể của khách sạn.

-Nguyên tắc 3: Kiểm soát chặt chẽ tư tưởng nhân viên, đồng thời ủng hộ sự tự chủ cao nhất cho mỗi người, thúc đẩy mọi người luôn hành động và thử nghiệm:

-Nghiêm túc thực hiện các chuẩn mực hành động.

-Đề ra chính sách giao quyền hợp lý để có thể ủng hộ sự tự chủ cho mỗi người.

-Xác lập chế độ thúc đẩy sự thử nghiệm, sáng tạo thông qua:

+ Trưng cầu ý kiến của mọi nhân viên trong các vấn đề cần thiết.

+ Đưa thử nghiệm, sáng tạo vào quy trình công việc.

+ Tạo ra các chương trình, các danh hiệu, giải thưởng, các chế độ đãi ngộ khác liên quan để khuyến khích sự sáng tạo.

-Nguyên tắc 4: Luôn thay đổi và cải tiến, luôn cố gắng để ngày mai luôn tốt hơn ngày hôm nay, luôn tiến tới đích cao hơn:

Xác lập trong mục tiêu hoạt động trong Đào tạo và các chương trình truyền thông nội bộ.

-Nguyên tắc 5: Xây dựng và duy trì các nhân vật hình mẫu.

-Xây dựng và duy trì theo cả hai kiểu.

-Tổ chức tôn vinh trong các chương trình truyền thông nội bộ.

-Lưu biểu tượng, hình ảnh, thông tin liên quan trong phòng truyền thống và các tài liệu về lịch sử hoạt động của khách sạn.

3.3.4. Hành động

-Đối tượng: Toàn thể nhân viên khách sạn, ở tất cả các cấp, trên toàn hệ thống Sofitel Dalat Palace.

-Chịu trách nhiệm: Ban điều hành, các trưởng Bộ phận.

-Kiểm soát: Thành lập một Ban kiểm soát.

-Các bước hành động:

+ Các phòng ban, bộ phận xác lập quy trình làm việc của bộ phận mình và đưa vào chuẩn hóa: toàn thể bộ phận cùng thực hiện, Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm chính.

+ Thống nhất trong toàn hệ thống.

+ Chính thức đưa vào thực hiện.

+ Kiểm tra thực hiện.

+ Tổng kết, đánh giá.

+ Thống nhất chỉnh sửa cải tiến nếu có.

+ Thực hiện.

3.4.Kiến nghị

3.4.1.Kiến nghị đối với nhà nước

Nhà nước cần hoàn thiện môi trường pháp lý, thể chế kinh tế thị trường tạo môi trường tốt nhất cho các DN phát triển kinh doanh và xây dựng VHKG của chính doanh nghiệp.

VHKG chỉ có thể hình thành, phát triển và phát huy tác dụng khi mà các thể chế kinh tế, chính trị khơi dậy tinh thần kinh doanh, khuyến khích mọi người, mọi thành phần kinh tế cùng hăng hái tham gia vào sản xuất làm giàu cho mình và

cho đất nước, kinh doanh lành mạnh, tuân thủ đúng các quy định của luật pháp, ngăn chặn những hành vi làm ăn phi pháp, lợi dụng các quan hệ không lành mạnh để kiếm lời. Thể chế của nhà nước phải có khả năng phát huy được các giá trị văn hóa của dân tộc, đồng thời kết hợp được với các giá trị tốt đẹp học hỏi được, thích hợp với hoàn cảnh lịch sử của đất nước. Để làm được điều này cần xây dựng một hệ thống pháp luật hoàn chỉnh, phù hợp và tạo điều kiện thuận lợi nhất cho kinh doanh. Đẩy mạnh cải cách hành chính, xóa bỏ những thủ tục rườm rà, gây khó khăn cho DN để tránh các hành vi tiêu cực. Loại bỏ những sự phân biệt đối xử giữa các thành phần kinh tế khác nhau, giữa DNNN và DN tư nhân, đặc biệt trong ngành Du lịch.

Nâng cao nhận thức và tập trung sức mạnh tập thể của toàn giới DN và cộng đồng xã hội trong xây dựng VHKD đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ. Đẩy mạnh công tác tuyên truyền về vai trò và yêu cầu cấp bách của việc xây dựng và phát triển VHKD trong thời đại ngày nay. Các hoạt động tuyên truyền cần mở rộng đến tất cả các thành phần kinh tế, nâng cao nhận thức của cộng đồng qua các phương tiện thông tin đại chúng. Cần có hình thức biểu dương các DN tiên phong và thành công trong xây dựng VHKD, tôn vinh những giá trị VH kinh doanh tích cực. Cần tạo ra một phong trào sôi động trong toàn giới kinh doanh về xây dựng VHKD Việt Nam trong thời đại mới.

Ngoài ra, nhà nước cũng cần Cung cấp thông tin, hỗ trợ tư vấn và đào tạo cho DN kiến thức, kỹ năng về xây dựng VHKD của từng doanh nghiệp.

Một trong những khó khăn lớn của DN Việt Nam trong quá trình xây dựng và phát triển VHKD là sự thiếu hiểu biết và những thông tin chính xác, có hệ thống về vấn đề trên. Nhà nước cần quan tâm cung cấp, hỗ trợ tư vấn và đào tạo cho DN về kiến thức xây dựng VHKD. Cần có những chương trình, các buổi hội thảo, các khóa đào tạo về VHKD được tổ chức rộng rãi hơn. Cần xây dựng những website dành riêng cho việc tư vấn, hỗ trợ, truyền đạt kinh nghiệm của các DN đã thành công trong công cuộc xây dựng VHKD.

3.4.2. Kiến nghị về hạn chế của đề tài

Văn hoá kinh doanh là một khái niệm mới trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ khách sạn. Đến nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào cụ thể về VHKD trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng. Do đó, tài liệu tham khảo hạn chế nên cách nhìn nhận của luận văn còn mang tính khái quát và chưa được toàn diện.

Quá trình nghiên cứu VHKD của khách sạn Sofitel Dalat Palace diễn ra trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế toàn cầu đang diễn ra mạnh mẽ và chưa được hồi phục, nguồn khách du lịch cũng giảm đáng kể nhất là khách du lịch từ khu vực Châu Âu – nơi chịu ảnh hưởng nặng nề nhất từ cuộc khủng hoảng kinh tế, do đó ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của khách sạn vì nguồn khách chủ yếu của khách sạn là từ các nước Châu Âu. Điều này tác động không nhỏ đến các chương trình văn hoá tại Sofitel Dalat Palace do hoạt động kinh doanh chậm phát triển trong nửa đầu năm 2009, khách sạn đang thực hiện chính sách tiết kiệm chi phí nên tinh thần làm việc của nhân viên căng thẳng.

Luận văn được thực hiện theo phương pháp nghiên cứu định tính, phương pháp này đòi hỏi các đối tượng được nghiên cứu cần được huấn luyện kỹ năng trả lời phỏng vấn để có thể hiểu chính xác các vấn đề được hỏi và người điều tra cần có kinh nghiệm trong vấn đề liên quan. Tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có hạn nên các đối tượng điều tra chưa được huấn luyện các kỹ năng cần thiết và người nghiên cứu cũng chưa hiểu hết bản chất và quy luật vận hành, biến thể của vấn đề VHKD áp dụng trong hoạt động của khách sạn. Do đó, luận văn chỉ mới khái quát bước đầu về các giá trị hình thành văn hoá kinh doanh tại Sofitel Dalat Palace và nhận thức của nhân viên thông qua các quan niệm và các chương trình cụ thể của Ban lãnh đạo khách sạn và các nhân viên được khảo sát chứ chưa xác định được chính xác các đặc thù riêng biệt của VHKD của Sofitel Dalat Palace.

Do đó, tác giả kiến nghị những nghiên cứu tiếp theo khi khảo sát cần chia các đối tượng khảo sát theo trình độ, theo giới tính và cần tập huấn trước khi điều tra để các đối tượng hiểu rõ hơn và các câu trả lời sẽ mang tính khoa học, đồng bộ

đánh giá được nhận thức của từng nhóm nhân viên để có cái nhìn cụ thể và toàn diện hơn về VHKD của khách sạn.

Cần tiếp cận tất cả các cán bộ lãnh đạo của khách sạn để đánh giá nhận thức của lực lượng lãnh đạo khách sạn về VHKD khách quan và chính xác hơn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Thông qua đánh giá hiện trạng văn hoá kinh doanh của khách sạn đã phát hiện được những ưu điểm cũng như những tồn tại trong VHKD của khách sạn. Dựa trên những quan điểm đó, chương 3 đã đưa ra kế hoạch điều chỉnh và xây dựng văn hoá kinh doanh của khách sạn Sofitel Dalat Palace theo các lộ trình có thể tóm tắt một số điểm trọng tâm:

Xây dựng và củng cố lại các giá trị văn hoá hữu hình của khách sạn bao gồm bổ sung thêm các cơ sở vật chất, đề xuất Logo mới tạo nét riêng biệt cho khách sạn so với các khách sạn khác trong cùng hệ thống của tập đoàn Accor. Bên cạnh đó, khách sạn cũng xây dựng lại các chuẩn mực hành vi một cách rõ ràng cụ thể là chế độ họp hành báo cáo, hoạt động đối nội và đối ngoại, tuyển dụng và đào tạo, các nghi lễ truyền thống, đồng phục nhân viên ...

Về các giá trị được tuyên bố thì khách sạn tập trung xây dựng khách sạn thành một ngôi nhà chung thực sự để thực hiện các sứ mệnh và tầm nhìn đã được xác định. Trên cơ sở đó đưa ra một số biện pháp cụ thể để tiếp tục củng cố các nền tảng tại khách sạn trong thời gian tới để khách sạn có một VHKD vững mạnh.

Bên cạnh đó, chương 3 cũng đưa ra một kế hoạch hành động cụ thể giúp khách sạn nhanh chóng khắc phục và xây dựng VHKD vững mạnh một cách nhanh chóng nhất.

KẾT LUẬN

Sofitel Dalat Palace là một khách sạn đạt chuẩn 5 sao, tọa lạc ngay tại trung tâm thành phố Đà Lạt. Điều kiện về vị trí địa lý và cơ sở vật chất khá thuận lợi để kinh doanh khách sạn. Nhưng đây là ngành kinh doanh dịch vụ, mang tính phi sản xuất vật chất, nó không mang lại sản phẩm vật chất mà thông qua cung cấp dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu của du khách, vì thế con người đóng một vai trò rất quan trọng trong quy trình cung cấp dịch vụ. Vì vậy, có thể cung cấp dịch vụ chất lượng tốt hay không là tiêu chí để đánh giá trình độ phát triển của khách sạn, và điều đó được quyết định thông qua số lượng và tổ chức của nhân viên khách sạn. Hiểu được tầm quan trọng đó, khách sạn Sofitel Dalat Palace đã xác định VHKD chính là chìa khoá cho hoạt động không ngừng đổi mới, đưa ra những chính sách quản lý nhân sự phù hợp với hoạt động kinh doanh của khách sạn mình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Khách sạn đã rất cẩn trọng từ công tác xây dựng VHKD cho chính bản thân mình theo 3 cấp độ văn hoá. Tất cả đều nhằm mục đích tạo điều kiện làm việc tốt nhất, ổn định đời sống để nhân viên yên tâm phục vụ, làm việc hết trách nhiệm. Qua công tác xây dựng VHKD của mình, khách sạn đã đạt được những thành tựu kinh doanh đáng kể, mở rộng thị trường khách và nâng cao được hình ảnh trên thị trường.

Tuy nhiên, VHKD hiện nay là một vấn đề khá mới và khó xây dựng đối với hầu hết các doanh nghiệp bởi lẽ cơ sở lý thuyết về nó cũng chưa được rõ ràng và hoàn chỉnh. VHKD của khách sạn Sofitel Dalat Palace hiện nay cũng đang gặp phải một số khó khăn từ môi trường bên ngoài tác động vào gây nên áp lực đối với công tác quản lý, điều hành nhân viên như tính cạnh tranh giữa các khách sạn trong việc thu hút khách, sự bất lợi của tính thời vụ du lịch và một số hạn chế từ môi trường bên trong khách sạn như sự liên kết giữa các bộ phận có sự mâu thuẫn do tính chất chuyên môn hóa của công việc, áp lực về việc hưởng lương khoán,...

Với những kế hoạch điều chỉnh và xây dựng VHKD của khách sạn đã được nêu ra, khách sạn nên áp dụng để khắc phục khó khăn, giảm thiểu các hạn chế, để có được một VHKD mạnh, tạo động lực thúc đẩy hoạt động kinh doanh của mình.

Sự kết hợp các yếu tố về vị trí địa lý, các giá trị hữu hình, các giá trị được tuyên bố và các niềm định, yếu tố quản lý con người khách sạn sẽ xây dựng được một VHKD theo đúng nghĩa, từ đó có dịch vụ tốt nhất để phục vụ du khách và đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn nữa, khẳng định được vị trí của mình trong nước và nước ngoài. Có như thế mới mong cạnh tranh được với các khách sạn lân cận, đưa khách sạn ngày càng tiến xa hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT:

- 1- Dương Thị Liễu (2006), *Bài giảng văn hóa kinh doanh*, Trường đại học kinh tế quốc dân – Bộ Môn văn hóa kinh doanh.
- 2- George P. Boulden, (2004), *Tư duy sáng tạo - Thinking creatively*, Nxb Tổng hợp Tp.HCM, tổng hợp biên dịch: Ngô Đức Hiếu, Đỗ Mạnh Cường.
- 3- Đỗ Minh Cường (2002), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, NXB chính trị Quốc gia.
- 4- Trung Dung & Xuân Hà, *Xây dựng văn hóa mạnh trong doanh nghiệp*, Báo Khoa học & Tổ quốc, số ra ngày 10/01/2006.
- 5- Nguyễn Hồng Hà (2005), *Môi trường văn hóa Việt Nam*, Viện Văn hóa và Nxb Văn Hoá & Thông Tin.
- 6- Nhiều tác giả (2006), *Tư duy lại tương lai*, người dịch: Vũ Tiên Phúc, Dương Thủy, Phi Hoàng, Nxb Trẻ, Tp. HCM.
- 7- Trần Quốc Dân (2005), *Sức hấp dẫn một giá trị văn hoá doanh nghiệp*, Nxb Chính trị quốc gia.
- 8- *Hồ Chí Minh toàn tập* (2000), Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội, tập 3, trang 431.
- 9- Trần Diễm Thúy (2005), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nxb Văn Hoá & Thông Tin, Hà Nội.
- 10- Trần Ngọc Thêm (1996), *Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam*, Nxb Tp.HCM.
- 11- Trần Quốc Vượng (2003), *Văn hóa Việt Nam, tìm tòi và suy ngẫm*, Nxb Văn học, Hà Nội.
- 12- Trần Hữu Quang, Nguyễn Công Thắng (2007), *Văn hoá kinh doanh những góc nhìn*, Nxb Trẻ, TP. HCM.

TIẾNG ANH:

- 13- Anand Teltumbde (2006), *Entrepreneurs and Intrapreneurs in Corporations*, Journal Vikalpa, Vol. 31, No.1, Jan-Mar/2006, p. 131.
- 14- Lewin Kurt (1999), *Group decision and Social change*, Richard Seel 10/2001, nguồn www.new-paradigm.co.uk
- 15- Kilmann, R. H. (1985), *Corporate Culture*, Psychology Today, April -1985, p. 63.
- 16- Kim S. Cameron and Robert E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading, Mass.

- 17- Kotter, John P. và Heskett, James L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, NewYork: Free Press, page 11-12.
- 18- Wilkins, A.L. and Patterson, K.J. (1985), *You Can't Get There From Here: What Will Make Culture- Change Projects Fail*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 19- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984), *Order out of Chaos*, Bantam Books, NewYork.
- 20- Reason, P. (1994), *Three Approaches to Participative Inquiry*, in Denzin, N.K. and Lincoln, S.Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, pp. 79-101, Sage, Thousand Oaks.
- 21- Richard Seel (2001), *Describing Culture: From Diagnosis to Inquiry*
- 22- Richard Seel (2000), *Complexity and Culture: New Perspectives on Organisational Change, Organisations & People*, Vol. 7, No. 2, pp. 2-9. (Also at www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm)
- 23- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass: San Francisco, p. 9.
- 24- Schein, E. H. (1980), *Organizational Psychology*, 3rd edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- 25- Stephen Covey (1992), *Principle-Centered Leadership: Strategies for personal and professional effectiveness*, US/UK: Simon & Schuster.
- 26- Thompson, G. (1990), *Fitting the Company Culture*. New York: Dow Jones & Company, p. 16.
- 27- Terence E. Deal và Allan A. Kennedy (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- 28- Tylor E. B. (2000), *Primitive culture - Văn hóa nguyên thủy*, Nxb Văn Hoá & Thông Tin, Hà Nội.

PHỤ LỤC 1.1: CÁC ĐẶC TRƯNG CƠ BẢN CỦA VĂN HOÁ KINH DOANH

Văn hóa kinh doanh của một tổ chức, doanh nghiệp luôn mang những đặc trưng đặc thù của văn hóa dân tộc và xã hội bao gồm tám đặc trưng cơ bản là tính tập quán, tính công đồng, tính dân tộc, tính chủ quan, tính khách quan, tính kế thừa, tính học hỏi, tính tiến hoá, cụ thể như sau:

1/Tính tập quán

Các giá trị của văn hóa kinh doanh sẽ được sắp xếp một cách hệ thống các hành vi được chấp nhận hay không được chấp nhận trong một môi trường kinh doanh cụ thể. Các tập quán kinh doanh đẹp sẽ tồn tại như một sự khẳng định những nét độc đáo của các doanh nghiệp trong lĩnh vực hoạt động của mình. Đồng thời, các tập quán kinh doanh không đẹp sẽ ảnh hưởng rõ nét đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2/Tính cộng đồng

Mục tiêu của hoạt động kinh doanh là lợi nhuận của doanh nghiệp và các nhu cầu được đáp ứng của khách hàng. Do đó, hoạt động kinh doanh không thể tồn tại mà không có sự tác động của cộng đồng, của xã hội. Văn hóa kinh doanh bao gồm những giá trị, những tập tục mà các thành viên trong công đồng cùng phải tuân theo không mang tính ép buộc, nếu cá thể nào làm khác đi sẽ bị công đồng lên án hoặc xa lánh.

3/Tính dân tộc

Bản thân của văn hóa kinh doanh là một bộ phận của văn hoá dân tộc và mỗi chủ thể kinh doanh đều thuộc về một dân tộc cụ thể với một phần nhân cách tuân theo các giá trị của văn hoá dân tộc. Khi các giá trị của văn hoá dân tộc được hình thành trong tất cả các hoạt động kinh doanh sẽ tạo nên nếp suy nghĩ và cảm nhận chung của những người kinh doanh trong cùng một dân tộc.

4/Tính chủ quan

Được thể hiện trong văn hóa kinh doanh thông qua việc các chủ thể khác nhau sẽ có những suy nghĩ, đánh giá khác nhau về cùng một sự việc hiện tượng kinh doanh. Tức là, văn hóa kinh doanh thể hiện quan điểm, phương hướng, chiến lược và cách thức tiến hành kinh doanh của một chủ thể kinh doanh.

5/Tính khách quan

Văn hoá kinh doanh được hình thành trong một quá trình với sự tác động của các nhân tố bên ngoài như lịch sử, xã hội, hội nhập... nên văn hoá kinh doanh tồn tại khách quan trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

6/Tính kế thừa

Trong quá trình kinh doanh, mỗi thế hệ sẽ có thêm các đặc trưng riêng biệt của từng cá thể và đóng góp vào hệ thống văn hoá kinh doanh. Những cái cũ có thể sẽ bị loại trừ qua thời gian nhưng sự sàng lọc và tích tụ này sẽ làm cho các giá trị của văn hoá kinh doanh sẽ trở nên giàu có, phong phú hơn.

7/Tính học hỏi

Có những giá trị của văn hóa kinh doanh không được hình thành từ văn hoá dân tộc hay xã hội mà nó được hình thành từ các kinh nghiệm xử lý vấn đề, từ kết quả của quá trình nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, hoặc được tiếp nhận trong quá trình giao lưu với các nền văn hoá khác. Các giá trị đó được tạo nên bởi tính học hỏi của văn hoá kinh doanh.

8/Tính tiến hoá

Văn hoá kinh doanh luôn tự điều chỉnh theo sự biến động của môi trường. Trong thời đại hội nhập, việc tiếp xúc trao đổi với các sắc thái kinh doanh của các chủ thể khác nhằm tiếp thu các giá trị tiến bộ là điều tất yếu.

Tuy nhiên, văn hóa kinh doanh là một hoạt động riêng biệt và có nhiều khác biệt so với các hoạt động khác nên ngoài tám đặc trưng trên văn hoá kinh doanh còn có những đặc trưng riêng biệt như sau:

Văn hoá kinh doanh xuất hiện cùng với sự ra đời của thị trường. Văn hoá kinh doanh chỉ ra đời khi nền sản xuất hàng hoá phát triển đến mức kinh doanh trở thành một hoạt động phổ biến và chính thức trở thành một nghề. Các chủ thể kinh doanh đã biết thực hiện mục đích tìm kiếm lợi nhuận một cách có văn hoá. Tức là, ở bất kỳ một xã hội nào, khi có hoạt động kinh doanh thì đều có văn hoá kinh doanh dù các thành viên của xã hội đó có ý thức được hay không.

Do đó, có thể nhận thấy thêm rằng văn hoá kinh doanh cần phải phù hợp với trình độ kinh doanh của chủ thể kinh doanh. Văn hoá kinh doanh là sự thể hiện tài năng, phong cách, thói quen của các nhà kinh doanh vì vậy nó cần phải phù hợp với trình độ kinh doanh của các nhà kinh doanh đó.

PHỤ LỤC 1.2: QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VĂN HOÁ KINH DOANH

Văn hoá kinh doanh của bất cứ một doanh nghiệp hay tổ chức nào đều phải trải qua ba giai đoạn phát triển là giai đoạn non trẻ, giai đoạn giữa, cuối cùng là giai đoạn chín mùi và nguy cơ suy thoái:

1. Giai đoạn non trẻ

Nền tảng hình thành VHKD phụ thuộc vào nhà sáng lập và những quan niệm chung của họ. Nếu như Doanh nghiệp thành công, nền tảng này sẽ tiếp tục phát triển và tồn tại, trở thành một lợi thế, thành nét nổi bật, riêng biệt của Doanh nghiệp và là cơ sở để gắn kết các thành viên vào một thể thống nhất.

Trong giai đoạn đầu, Doanh nghiệp phải tập trung tạo ra những giá trị văn hoá khác biệt so với các đối thủ, củng cố những giá trị đó và truyền đạt cho những người mới (hoặc lựa chọn nhân lực phù hợp phù hợp với những giá trị này). Nền văn hoá trong những doanh nghiệp trẻ thành đạt thường được kế thừa mau chóng do: (1) Những người sáng lập nó vẫn tồn tại; (2) chính nền văn hoá đó đã giúp doanh nghiệp khẳng định mình và phát triển trong môi trường đầy cạnh tranh; (3) rất nhiều giá trị của nền văn hoá đó là thành quả đúc kết được trong quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp.

Chính vì vậy, trong giai đoạn này, việc thay đổi văn hoá kinh doanh trong doanh nghiệp hiếm khi diễn ra, trừ khi có những yếu tố tác động từ bên ngoài như khủng hoảng kinh tế khiến doanh số và lợi nhuận sụt giảm mạnh, sản phẩm chủ lực của doanh nghiệp thất bại trên thị trường... Khi đó, sẽ diễn ra quá trình thay đổi nếu những thất bại này làm giảm uy tín và hạ bệ người sáng lập - nhà lãnh đạo mới sẽ tạo ra diện mạo văn hoá kinh doanh mới cho doanh nghiệp.

2. Giai đoạn giữa

Khi người sáng lập không còn giữ vai trò thống trị hoặc đã chuyển giao quyền lực cho ít nhất hai thế hệ. Doanh nghiệp có nhiều biến đổi và có thể xuất hiện

những xung đột giữa phe bảo thủ và phe đổi mới (những người muốn thay đổi văn hoá doanh nghiệp để củng cố uy tín và quyền lực bản thân).

Điều nguy hiểm khi thay đổi văn hoá doanh nghiệp trong giai đoạn này là những “đặc điểm của người sáng lập qua thời gian đã in dấu trong nền văn hoá, nỗ lực thay thế những đặc điểm này sẽ đặt doanh nghiệp vào thử thách: Nếu những thành viên quen đi ăng nền văn hóa của họ được hình thành từ hàng loạt bài học đúc kết từ thực tiễn và kinh nghiệm thành công trong quá khứ, họ có thể sẽ cố thay đổi những giá trị mà họ thực sự vẫn cần đến.

Sự thay đổi chỉ thực sự cần thiết khi những yếu tố đã từng giúp doanh nghiệp thành công đã trở nên lỗi thời do thay đổi của môi trường bên ngoài và quan trọng hơn là môi trường bên trong.

3. Giai đoạn chín muồi và nguy cơ suy thoái

Trong giai đoạn này Doanh nghiệp không tiếp tục tăng trưởng nữa do thị trường đã bão hoà hoặc sản phẩm trở nên lỗi thời. Sự chín muồi không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ lâu đời, quy mô hay số thể hệ lãnh đạo của Doanh nghiệp mà cốt lõi là phản ánh mối quan hệ qua lại giữa sản phẩm của Doanh nghiệp với những cơ hội và hạn chế của môi trường hoạt động.

Những yếu tố văn hoá kinh doanh lỗi thời cũng có tác động tiêu cực không kém đến các Doanh nghiệp. Các chaebol (tập đoàn) vốn được coi là những “cỗ xe lớn” của nền kinh tế Hàn Quốc trong suốt 30 năm qua. Nhưng từ giữa năm 1997, các chaebol này đã trải qua những xáo trộn lớn cùng với cuộc khủng hoảng của nền kinh tế Hàn Quốc. Phong cách quản lý dựa trên tinh thần Nho giáo, ý thức hệ gia trưởng thống trị trong các tập đoàn này (ví dụ như: Nạn sùng bái mù quáng, đánh giá năng lực chủ yếu dựa vào thâm niên làm việc, sự phụ thuộc vào những giá trị tập thể) là một trong những nguyên nhân khiến cho các chaebol trở nên kém linh hoạt trước những thay đổi, bóp nghẹt đi tính sáng tạo cá nhân, làm giảm hiệu quả hoạt động của công ty.

Tuy nhiên mức độ lâu đời cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi văn hoá kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu trong quá khứ Doanh nghiệp có một thời gian dài phát triển thành công và hình thành được những giá trị văn hoá, đặc biệt là quan điểm chung của riêng mình, thì sẽ rất khó thay đổi vì những giá trị này phản ánh niềm tự hào và lòng tự tôn của cả tập thể.

PHỤ LỤC 1.3: NGUỒN LỰC PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA VĂN HOÁ KINH DOANH

Xét ở khía cạnh vi mô, trong việc phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thì văn hóa kinh doanh còn tạo ra những điều kiện để nâng cao hiệu quả hoạt động của chính bản thân doanh nghiệp, cụ thể là:

1. Thu hút và gìn giữ nhân tài cho doanh nghiệp

Một môi trường văn hóa mạnh có tác dụng thu hút và gìn giữ nhân tài cho tổ chức. Địa vị, tiền lương, cơ hội thăng tiến,... chỉ thực sự có tác dụng lâu dài khi đi liền với nó là một môi trường làm việc tạo được hứng thú, nhân viên cảm nhận được bầu không khí thân thiện và có cơ hội khẳng định mình. Một tổ chức xây dựng được một nền văn hóa mạnh sẽ quy tụ được sự nhất trí cao giữa các thành viên về những gì mà tổ chức đề ra. Sự nhất trí đó sẽ tạo ra sự liên kết, củng cố lòng trung thành và sự cam kết bền vững với tổ chức. Như vậy sẽ giảm được xu hướng rời bỏ tổ chức.

2. VHKD tăng tính nhất quán của hành vi

VHKD có vai trò gắn kết các thành viên, giảm xung đột. Muốn tồn tại và phát triển DN cần tìm được sự thống nhất để thích ứng với môi trường cả bên trong và bên ngoài. Môi trường bên trong tổ chức liên quan đến sự nhất trí giữa các thành viên. VHKD là chất keo gắn kết các thành viên thống nhất cách nhìn nhận vấn đề, đánh giá, lựa chọn giải pháp giải quyết vấn đề. Điều này giúp mọi người hiểu nhau hơn và khi có xung đột thì đây là yếu tố giúp mọi người hòa hợp và gắn kết. Điều đó góp phần tạo sự phát triển trong thế ổn định và bền vững cho DN.

3. VH tạo động lực làm việc

VHKD giúp nhân viên thấy được mục tiêu, định hướng phát triển và bản chất của công việc họ làm, tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên và một môi trường làm việc lành mạnh. Nó làm cho nhân viên thấy tự hào về công việc

mình làm, với tư cách là thành viên của DN. Trong môi trường cạnh tranh trên thị trường lao động cùng với các yếu tố về thù lao, phúc lợi, điều kiện lao động,... thì VHKD là một tiêu chí để người lao động quyết định vào làm việc và gắn bó lâu dài với DN. VHKD là nguồn động lực to lớn với nhân viên. Các nhân viên sẽ tự có ý thức khi cảm thấy công việc họ đang làm có ý nghĩa, thành tích của họ được đề cao và họ cảm thấy được tôn trọng. Về mặt này, VHKD có vai trò quan trọng giúp nhân viên củng cố niềm tin, đoàn kết và trung thành với tổ chức. Họ yêu mến nơi họ làm việc, đó là động lực quan trọng thúc đẩy họ cống hiến hết mình cho tổ chức.

4. Tạo sự khác biệt, lợi thế cạnh tranh và sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp

Chính những yếu tố của VHKD tạo ra nét đặc trưng trong phong thái của DN giúp phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Phong thái này dễ nhận biết và là niềm tự hào của nhân viên. Tổng hợp các yếu tố: gắn kết các thành viên, tạo động lực làm việc, giảm thuyên chuyển,...VHKD sẽ làm tăng hiệu quả hoạt động và tạo sự khác biệt cho DN trên thương trường. Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp cho DN cạnh tranh tốt hơn trước các đối thủ cạnh tranh.

5.VHKD thúc đẩy sự sáng tạo

Những DN có môi trường VH mạnh sẽ thúc đẩy tinh thần tự lực ở các thành viên, họ có ý thức, chủ động, sáng tạo trong mọi tình huống. Và họ được khuyến khích làm như vậy để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho DN.

PHỤ LỤC 1.4: CÁC LOẠI HÌNH VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

1.Theo phân cấp quyền lực

a.Mô hình văn hóa nguyên tắc

Đây là loại hình VHDN dựa trên những nguyên tắc và qui định. Quyền lực trong doanh nghiệp đi từ những vị trí mà người lãnh đạo đang đảm nhiệm và áp dụng một cách công bằng các nguyên tắc và qui định. Vai trò và trách nhiệm của các thành viên từ cấp lãnh đạo cho đến nhân viên được xác định một cách rõ ràng. Việc thực thi được xem xét dưới góc độ của từng người làm việc có hiệu quả ra sao trong hệ thống đó. Mô hình này thường được áp dụng trong những doanh nghiệp lớn như các Ngân hàng thương mại – nơi có yêu cầu và khả năng giải quyết các yêu cầu giao dịch của hàng ngàn khách hàng với nhiều thủ tục, nguyên tắc để hoạt động một cách nhịp nhàng hiệu quả.

b. Mô hình văn hóa quyền hạn

Đây là mô hình VHDN mà trong đó quyền lực xuất phát từ quyền lực của nhà lãnh đạo, họ thường mạnh mẽ và có sức thu hút, lôi cuốn cộng đồng. Mô hình văn hóa này thường được xây dựng trong các tổ chức nhỏ hơn mà ở đó văn hóa phát triển xung quanh chính người sở hữu sáng lập ra tổ chức đó, như Công ty Microsoft và biểu tượng của Bill Gate... Có thể nói rằng văn hóa của người lãnh đạo là yếu tố cơ bản quyết định VHDN.

c.Mô hình văn hóa đồng đội

Đó là dạng mô hình VHDN mà sự hỗ trợ lẫn nhau và hợp tác trong nội bộ doanh nghiệp được coi là những giá trị rất quan trọng. Những quyết định của doanh nghiệp đưa ra thường dựa trên những ý kiến do cán bộ thừa hưởng hơn là do các nhà lãnh đạo và quản lý. Sự thực thi công việc được đo lường về mặt mỗi cá nhân đóng góp cho tổ chức như thế nào. Nhiều tổ chức đã áp dụng dạng văn hóa này thông qua

những vòng chất lượng hoặc nhóm cá nhân bộ được trao nhiệm vụ nghiên cứu và thực hiện hệ thống quản lý và cải thiện chất lượng sản phẩm.

2.Theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ

a.Văn hóa gia đình

Khi nói đến gia đình là chúng ta thường nghĩ ngay đến mái ấm thân thuộc, nơi con người cảm thấy yên bình nhất mỗi khi mệt mỏi và cần chỗ nghỉ chân, nó mang tính nhân văn đầy thiêng liêng. Trong mô hình VHDN gia đình, mối quan hệ giữa các thành viên trực tiếp gần gũi nhưng có thứ bậc trên dưới, như trong một gia đình.

Với mô hình VHDN gia đình, sự hài lòng trong các mối quan hệ gia đình tạo ra động lực làm việc, năng suất lao động cao và khả năng giải quyết mâu thuẫn. Nếu thực hiện tốt, văn hóa gia đình sẽ có vai trò như chất xúc tác và huy động tối đa năng lực của các thành viên trong tổ chức. Nhưng nếu thực hiện không tốt thì các thành viên sẽ chỉ dừng lại ở chỗ phục tùng một vị lãnh đạo không có tài năng và làm lãng phí chất xám của chính họ.

Một đặc trưng của văn hóa gia đình là việc nhấn mạnh tới kiến thức thu thập từ trực giác hơn là lý trí. Các tổ chức này chú trọng tới việc phát triển con người hơn là về những bước phát triển mà nhân sự của họ đã đạt được hay là sử dụng nhân sự như thế nào. Hiểu biết của cá nhân về người khác quan trọng hơn là hiểu biết về chính cá nhân họ. Các cuộc hội thoại quan trọng hơn là các bản câu hỏi điều tra và các dữ liệu khách quan được coi trọng hơn là các số liệu chủ quan. Hơn nữa, nhân viên trong văn hóa gia đình có xu hướng lấy động lực từ những lời khen ngợi, ghi nhận hơn là tiền bạc. Những giá trị văn hóa như vậy cho thấy phương pháp quản lý nguồn nhân lực như trả lương theo thành quả công việc sẽ không có hiệu quả trong loại hình văn hóa này.

b.Văn hóa tháp Eiffel

Đặc trưng của văn hóa tháp Eiffel là sự chú trọng đặc biệt vào thứ tự cấp bậc và định hướng về nhiệm vụ. Theo loại hình văn hóa này, công việc được xác định rõ ràng, nhân viên biết rõ mình phải làm những gì và mọi thứ được sắp xếp từ trên xuống.

Mô hình văn hóa này chủ yếu được tìm thấy ở Bắc Mỹ và Tây Bắc Âu, bao gồm Đan Mạch, Canada, Pháp, Na Uy và Anh Quốc. Đặc trưng của mô hình tháp Eiffel là phân chia lao động hướng vai trò và chức năng. Mỗi vai trò được phân bổ trong một bộ phận, nhiệm vụ sẽ được hoàn thành theo kế hoạch. Hệ thống cấp bậc trong mô hình này khác xa so với mô hình gia đình. Thứ tự cao hơn được phân chia một cách rõ ràng, thể hiện chức năng điều hành thứ tự thấp hơn. Cũng chính vì vậy mà tháp Eiffel của Paris được chọn làm biểu tượng cho mô hình văn hóa này vì tháp có độ dốc đứng, cân đối, thu hẹp ở đỉnh và nở rộng ở đáy, chắc chắn, vững chãi. Cấu trúc của nó quan trọng hơn chức năng.

Trong mô hình này, người ta ít quan tâm đến cơ hội hay phong cách cá nhân. Kết quả là quyền hành xuất phát từ năng lực nắm giữ vai trò. Hệ thống cấp bậc trong mô hình tháp rất khách quan, dựa trên pháp lý trong đó tất cả mọi người đều tuân thủ các quy định của công ty và các quy định này áp dụng cho mọi cấp bậc để làm tăng tính hiệu quả cũng như tính áp chế. Mỗi vai trò ở từng cấp độ trong hệ thống thứ bậc được mô tả, xếp loại theo mức độ khó, độ phức tạp và trách nhiệm cùng mức lương tương ứng. Chính vì vậy, không giống như loại hình văn hóa gia đình, trong mô hình này người nắm giữ chức vụ cao nhất nếu không hoàn thành nhiệm vụ cũng có thể bị thay thế bất kỳ lúc nào mà không ảnh hưởng gì đến hoạt động của các thành viên và sự tồn tại của tổ chức.

Học hỏi trong mô hình tháp là tích lũy những kỹ năng cần thiết, phù hợp với vai trò và vị trí cao hơn. Ví dụ bạn đang là nhân viên và mong muốn thăng tiến ở vị trí trưởng phòng thì bạn phải rèn luyện các kỹ năng, kiến thức và năng lực đủ để đảm nhiệm công việc ở vị trí đó. Đối với công ty theo mô hình tháp Eiffel, con người được quan niệm giống như nguồn vốn hay nguồn tiền mặt. Nhờ một hệ thống

các kỹ năng, những người có đủ phẩm chất năng lực có thể lên kế hoạch, triển khai, cải tổ nhân sự để đạt được mục tiêu là khai thác và gia tăng giá trị tối đa nguồn nhân lực. Như vậy, có thể nói nhiệm vụ của phòng nhân sự chính là kinh doanh khả năng của con người. Tất cả các hoạch định về nhân sự, đánh giá nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và luân chuyển công việc đều có nhiệm vụ giúp đỡ phân loại và phân bổ nguồn lực phù hợp với từng vai trò xác định.

Các tổ chức đi theo mô hình này áp dụng phương thức tiếp cận mang tính phương pháp để thúc đẩy, khen thưởng nhân sự và giải quyết mâu thuẫn. Họ đưa vào những chính sách và nguyên tắc được thiết lập rõ ràng và mọi thứ phải được làm theo đúng những nguyên tắc đặt ra.

c. Văn hóa tên lửa dẫn đường

Đặc trưng cơ bản của mô hình này là chú trọng tới sự bình đẳng trong nơi làm việc và định hướng công việc, công việc ở đây điển hình là công việc của nhóm hoặc của dự án. Không hề có hệ thống thứ bậc nào có thể lập luận rằng “Chuyên môn của A giỏi hơn B”. Mỗi người đều biết rõ công việc của mình. Tất cả đều ngang nhau, hoặc ít nhất gần như ngang nhau.

Văn hóa tên lửa dẫn đường thường xuất hiện trong những nhóm làm việc của các chuyên gia. Mỗi người họ có một chuyên môn riêng nhưng tất cả đều làm việc vì một mục tiêu chung. Chính vì vậy, mô hình này thường do một đội ngũ hay nhóm dự án đảm trách. Họ phải làm bất cứ điều gì để hoàn thành nhiệm vụ, và cái cần làm thường không rõ ràng và có thể phải tiến hành tìm kiếm. Những nhóm này theo chủ nghĩa quân bình vì có thể họ cần đến sự giúp đỡ của bất kỳ chuyên gia nào để đổi hướng đạt được mục tiêu. Họ có thể biết mục tiêu nhưng không chắc chắn về đường hướng. Mô hình tên lửa thường có sức lôi cuốn các chuyên gia và có tinh thần kỷ luật chéo.

Cách thức học hỏi và thay đổi trong mô hình này khác xa so với mô hình trên. Ở đây, việc học hỏi bao gồm “hòa hợp” với mọi người, khả năng “phá băng” nhanh, đảm đương vai trò còn thiếu trong tập thể, thực hành nhiều hơn lý thuyết, trở

thành trung tâm giải quyết vấn đề thay vì trung tâm kỷ luật. Việc đánh giá thường do người ngang hàng hay cấp dưới chứ không phải cấp trên đưa ra. Còn sự thay đổi diễn ra khá nhanh do mục tiêu luôn vận động, mục tiêu mới hình thành thì nhóm làm việc mới hình thành, nhóm cũ giải tán. Người này chuyển sang nhóm này, người khác chuyển sang nhóm khác, từ đó dẫn đến xu hướng luân chuyển công việc hơn là lòng trung thành đối với công ty.

Mô hình văn hóa tên lửa có xu hướng cá nhân hóa vì nó cho phép số lượng lớn những chuyên gia ở các lĩnh vực khác nhau cùng làm việc với nhau trong một cơ sở tạm thời, bối cảnh làm việc luôn thay đổi, chỉ có sự kiên định theo đuổi con đường phát triển cá nhân là không thay đổi.

d. Văn hóa lò ấp trứng

Mô hình văn hóa lò ấp trứng có đặc trưng là nhấn mạnh vào sự bình đẳng là định hướng cá nhân, cơ cấu tổ chức không quan trọng bằng sự hoàn thiện cá nhân. Mục tiêu là giải phóng con người khỏi những lề lối quen thuộc, trở nên sáng tạo hơn và giảm thiểu thời gian tự duy trì cuộc sống. Mô hình này mang tính cá nhân và quân bình. Nó đóng vai trò là một sân chơi lành mạnh để phát huy những ý tưởng và đáp lại một cách thông minh những sáng kiến mới. Ví dụ điển hình là những công ty mới ở Thung lũng Silicon, Canifornia, Scotlen; đây là những công ty thâu, được sáng lập bởi một nhóm người giàu ý tưởng đã từ bỏ người chủ lớn hơn ngay trước kỳ trả lương. Trở thành cá nhân độc lập, họ không bị ràng buộc bởi lòng trung thành đối với công ty và có thể tự phát triển bản thân.

Thay đổi trong mô hình lò ấp trứng có thể diễn ra rất nhanh chóng và bột phát vì các thành viên rất hòa hợp với nhau. Mọi thành viên đều hoạt động vì một mục tiêu chung. Động cơ làm việc của nhân sự trong văn hóa này cũng là bản chất của họ. Khác với mô hình văn hóa gia đình, trong văn hóa lò ấp trứng, vai trò lãnh đạo là do cá nhân đạt được chứ không phải do vị trí chức vụ quy định.

.3.Theo môi quan tâm đến nhân tố con người

a.Văn hóa kiểu lãnh đạo

Loại văn hóa này biểu hiện ở việc có rất ít mối quan tâm cả về con người lẫn thành tích. Trong nền văn hóa này, các cá thể chỉ chú trọng đến lợi ích của chính mình. Xu hướng thờ ơ có thể xuất hiện ở bất cứ một tổ chức nào.

b. Văn hóa kiểu chăm sóc

Loại văn hóa này quan tâm cao tới con người nhưng ít quan tâm đến thành tích. Nếu xét về khía cạnh đạo đức thì văn hóa này là lý tưởng.

c. Văn hóa kiểu đòi hỏi nhiều

Loại văn hóa này rất ít quan tâm đến con người mà chỉ quan tâm đến thành tích. Văn hóa này chú trọng vào lợi ích của cả tổ chức.

d. Văn hóa hợp nhất

Loại văn hóa này kết hợp giữa sự quan tâm con người và thành tích. Một công ty trở nên hợp nhất hai yếu tố khi những nhà quản lý nhận ra rằng nhân viên đóng vai trò quan trọng - nhân viên có chất lượng sẽ giúp tăng thành tích của công ty.

Văn hóa của một tổ chức - gồm những tiêu chuẩn đạo đức, các chuẩn tắc, niềm tin, và tập quán có thể nhận ra bằng việc tiến hành kiểm soát văn hóa. Một sự kiểm soát văn hóa là sự ước định tiêu chuẩn của tổ chức. Những vấn đề này có thể giúp tổ chức nhận ra VHDN nào vi phạm đạo đức. Ví dụ như các doanh nhân thường bị coi là vô đạo đức bởi vì thỉnh thoảng họ sử dụng những chiêu thức bán hàng làm cho khách hàng mua những thứ họ không cần hoặc không muốn. Nếu như mục tiêu bản chất của công ty là kiếm được càng nhiều lợi nhuận càng tốt thì văn hóa trong các công ty này sẽ áp ủ các hành vi vi phạm tiêu chuẩn đạo đức của xã hội.

4. Theo vai trò nhà lãnh đạo

a. Văn hóa quyền lực

Đặc trưng của mô hình văn hóa này là thủ trưởng cơ quan nắm quyền lực hầu như tuyệt đối. Thái độ của tổ chức mang định hướng quyền lực thường có thái độ tấn công đối với các tổ chức khác. Các nhân viên trong tổ chức này thường có biểu hiện tham vọng quyền lực cao, thậm chí có thể hi sinh lợi ích kinh tế để được vị trí cao trong doanh nghiệp.

b. Văn hóa gương mẫu

Vai trò chính của lãnh đạo trong mô hình này là làm gương cho cấp dưới noi theo. Nói cách khác, lãnh đạo thường phải là một nhân vật có tầm cỡ về tài năng và đức độ, được mọi người sùng bái, kính phục. Các nhân viên thường chú trọng đến qui tắc, chuẩn mực, nề nếp trong mọi công việc.

c. Văn hóa nhiệm vụ

Vai trò người lãnh đạo không quá quan trọng như trong hai mô hình nêu trên. Chức vụ trong tổ chức theo mô hình này dựa trên nhiệm vụ được giao hơn là dựa trên hệ thống phân bố quyền lực. Các nhân viên thường được phân bổ làm việc trong những nhóm xuyên chức năng tùy theo từng dự án nên ý thức quyền lực không cao.

d. Văn hóa chấp nhận rủi ro

Vai trò của người lãnh đạo là khuyến khích các nhân viên làm việc trong tinh thần sáng tạo, dám lãnh trách nhiệm, dám mạnh dạn xử lý một vấn đề theo định hướng phù hợp với quyền lợi chung của tổ chức khi chưa nhận được chỉ thị trực tiếp từ cấp trên.

e. Văn hóa đề cao vai trò cá nhân

Trong các tổ chức nghiên cứu, có tính học thuật cao, như trường đại học hay các bộ phận chuyên trách nghiên cứu và phát triển sản phẩm của các công ty lớn, vai trò của từng cá nhân tương đối có tính tự trị cao. Do đó vai trò của người lãnh đạo là khéo léo hướng dẫn những cá nhân có đầu óc sáng

tạo c ao vào các mục tiêu chung của tổ chức và không có thái độ phô trương uy quyền đối với họ .

f.Văn hóa đề cao vai trò tập thể

Vai trò của người lãnh đạo được hòa tan và chia sẻ cho một nhóm người theo kiểu bộ tộc , hội đồng , nhóm, hội... Dĩ nhiên , khi biết sử dụng sức mạnh của tập thể để hoàn thành các mục tiêu riêng của mình , người lãnh đạo trở thành nhà độc tài trong mô hình văn hóa quyền lực .

PHỤ LỤC 2.1. PHIẾU KHẢO SÁT

Kính gửi: Các anh/chị thành viên của khách sạn Sofitel Dalat Palace

Tôi tên là: Mai Ngọc Thịnh, hiện đang là học viên cao học khoá K15 ngành Quản trị kinh doanh thuộc trường Đại Học Kinh tế Thành Phố Hồ Chí Minh. Hiện tại tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài lựa chọn: “ VĂN HOÁ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN SOFITEL DALAT PALACE – HIỆN TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP”.

Nhằm khảo sát đánh giá hiện trạng văn hoá kinh doanh của khách sạn Sofitel Dalat Palace và đưa ra các giải pháp điều chỉnh phù hợp. Kính mong các Anh/ Chị dành thời gian để điền vào phiếu khảo sát dưới đây. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và hợp tác của Anh/Chị!

Cam kết bảo mật thông tin: Các dữ liệu thu thập được từ phiếu khảo sát này chỉ nhằm cung cấp cho người viết hiểu được thực trạng văn hoá kinh doanh tại khách sạn Sofitel Dalat Palace từ đó sẽ đánh giá hiện trạng và đưa ra các giải pháp phù hợp để điều chỉnh xây dựng hoàn chỉnh văn hoá kinh doanh của khách sạn Sofitel Dalat Palace. Các dữ liệu và đánh giá do quý vị cung cấp vì thế chỉ được sử dụng trong phạm vi một nghiên cứu khoa học của một đề tài luận văn Thạc sĩ kinh tế, hoàn toàn không có mục đích kinh doanh hay các mục đích khác. Tôi xin cam kết bảo mật và phi thương mại hoá các dữ liệu thu thập được trong phiếu khảo sát này.

Hướng dẫn điền phiếu: Đối với các câu hỏi hoặc mục lựa chọn hãy đánh dấu chéo [x] vào lựa chọn tương ứng. Đối với các câu hỏi hoặc mục ghi thông tin hãy ghi thông tin vào phần chỗ trống tương ứng.

I. Phần thông tin về đối tượng khảo sát:**1. Anh / Chị đang là:**

- Cán bộ quản lý
- Nhân viên

2. Giới tính: Nam Nữ **3. Anh/ Chị đang làm việc tại bộ phận:**

.....

4. Trình độ chuyên môn:

- Trên đại học
- Đại học
- Cao đẳng – Trung cấp
- THPT

5. Tuổi đời:

- Dưới 35 tuổi
- Từ 35 – 45 tuổi
- Trên 45 tuổi

6. Thời gian công tác tại Sofitel Dalat Palace:

- Dưới 5 năm
- Từ 5 -10 năm
- Trên 10 năm

II. Phần khảo sát về đánh giá các cấp độ văn hoá của nhân viên khách sạn

| STT | Theo đánh giá của anh/ Chị, các giá trị cốt lõi sau đây của văn hoá kinh doanh của Sofitel Dalat Palace đạt yêu cầu hay chưa? | Rất tốt | Tốt | Bình thường | Tệ | Rất tệ |
|-----|--|---------|-----|-------------|----|--------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | Kiến trúc hiện nay của khách sạn là hiện đại và phù hợp. | | | | | |
| 2 | Các cuộc hội họp trong khách sạn hiện nay thường được diễn ra đúng kế hoạch và nghiêm túc. | | | | | |
| 3 | Phương châm 8 chữ vàng cho hoạt động đối nội và đối ngoại của khách sạn hiện nay đã phát huy được tác dụng. | | | | | |
| 4 | Các lễ nghi trong khách sạn hiện nay được quan tâm nhiều và có chất lượng. Các hoạt động truyền thống của khách sạn (8/3, Tết, V.v...) diễn ra hiệu quả. | | | | | |
| 5 | Cá nhân anh chị luôn được quan tâm về đời sống cá nhân và gia đình | | | | | |
| 7 | Logo của khách sạn hiện nay đã phù hợp với hoạt động kinh doanh của khách sạn | | | | | |
| 8 | Khẩu hiệu của khách sạn đã phù hợp với văn hoá của khách sạn. | | | | | |
| 9 | Tầm nhìn của khách sạn đã đạt yêu cầu so với việc kinh doanh hiện nay. | | | | | |
| 10 | Đánh giá như thế nào về sứ mệnh của khách sạn hiện nay? | | | | | |
| 11 | Triết lý kinh doanh của khách sạn là phù hợp và hiệu quả trong hoạt động. | | | | | |
| 12 | 5 giá trị cốt lõi mà khách sạn đề ra để nhân viên hoàn thành sứ mệnh của mình (Kỷ luật hướng vào | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | tính chuyên nghiệp, Hoàn thiện tổ chức hướng tới dịch vụ hàng đầu, năng động hướng tới tính sáng tạo tập thể, Cam kết nội bộ và với cộng đồng xã hội, Làm việc và hành động trung thực) là phù hợp | | | | | |
| 13 | Các giá trị ngầm định tại khách sạn hiện nay là rất tốt (Sự thành thật, tự giác, khôn khéo, tự tin, sáng tạo, chuyên nghiệp...) | | | | | |

III. Phần khảo sát các kênh thông tin để nhân viên có thể tiếp cận các giá trị văn hoá kinh doanh của khách sạn

Anh / Chị vui lòng cho biết những hiểu biết của anh chị về các cấp độ văn hoá kinh doanh mà khách sạn Sofitel Dalat Palace đang xây dựng là từ nguồn thông tin nào sau đây?

- Sổ tay nhân viên
- Thông qua các cuộc họp của khách sạn
- Thông qua truyền tai nhau trong nội bộ nhân viên
- Tự tìm hiểu
- Từ các luồng thông tin khác ngoài khách sạn

IV. Phần khảo sát về tính tương đồng của việc nhận thức các cấp độ văn hoá kinh doanh giữa lãnh đạo và nhân viên của khách sạn

Anh/ Chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách điền các thông tin mà anh/chị biết về các câu hỏi vào phần trống bên dưới mỗi câu hỏi, các câu hỏi không trả lời được vui lòng để trống.

1. Kiến trúc đặc trưng của khách sạn Sofitel Dalat Palace hiện nay là gì?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Các cuộc họp hiện nay được tổ chức thường xuyên hay định kỳ vào những thời điểm

nào trong tháng ? Trong Quý ? Trong cả năm? (Kể các cuộc họp của ban lãnh đạo lẫn của nhân viên các bộ phận chức năng)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Anh /Chị có biết Lo go của khách sạn hiện nay không? Nếu biết anh/chị vui lòng cho biết ý nghĩa của Logo này?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Đồng phục hiện nay của khách sạn là gì? (Cả lãnh đạo và nhân viên)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Anh chị cho biết Tâm nhìn của khách sạn hiện nay?

.....
.....
.....

.....
.....
.....

6. Anh /chị hãy cho biết sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của khách sạn?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Anh/chị có biết các chính sách cụ thể về các nỗ lực của nhân viên, sự không ngừng học tập, các cam kết bắt buộc tại khách sạn, các giá trị về gia đình và tư duy xã hội mà Ban lãnh đạo khách sạn đã đưa ra không? Nếu biết, anh/chị vui lòng cho biết nội dung chính của từng chính sách này?

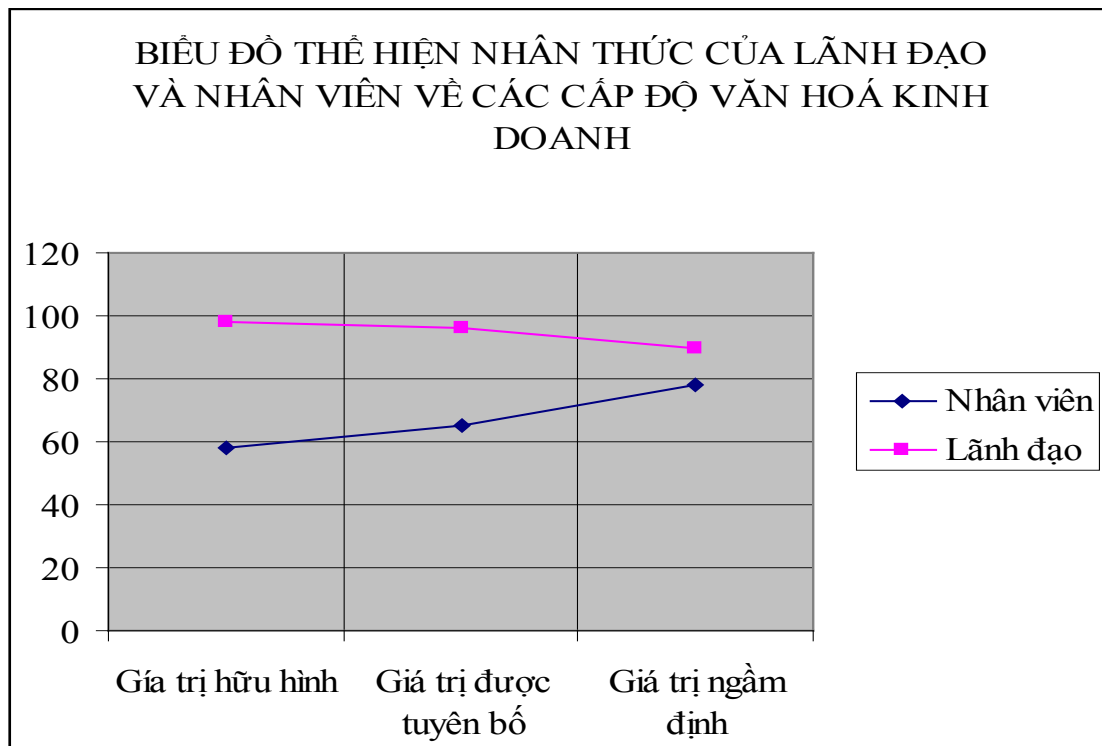
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các anh/Chị

PHỤ LỤC 2.2.
KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ NHẬN THỨC 3 CẤP ĐỘ VĂN HOÁ CỦA NHÂN VIÊN VÀ BAN LÃNH ĐẠO KHÁCH SẠN SOFITEL DALAT PALACE

1. Kết quả khảo sát nhận thức về 3 cấp độ văn hoá

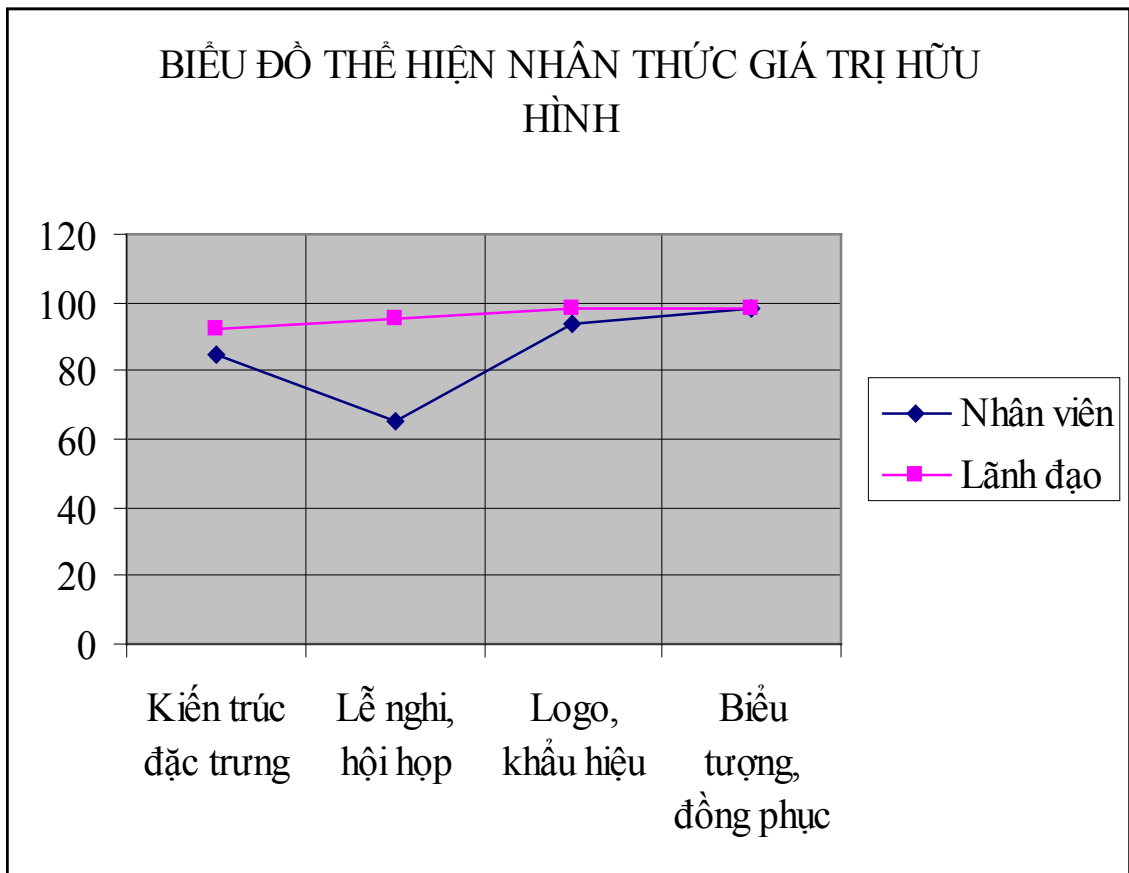
| CẤP ĐỘ | ĐIỂM SỐ | |
|-----------------------|-----------|----------|
| | Nhân viên | Lãnh đạo |
| Giá trị hữu hình | 58 | 98 |
| Giá trị được tuyên bố | 65 | 96 |
| Giá trị ngầm định | 78 | 90 |



Biểu đồ 2.1. Biểu đồ thể hiện nhận thức của lãnh đạo và nhân viên về các cấp độ văn hóa kinh doanh

2. Kết quả khảo sát nhận thức về các giá trị hữu hình

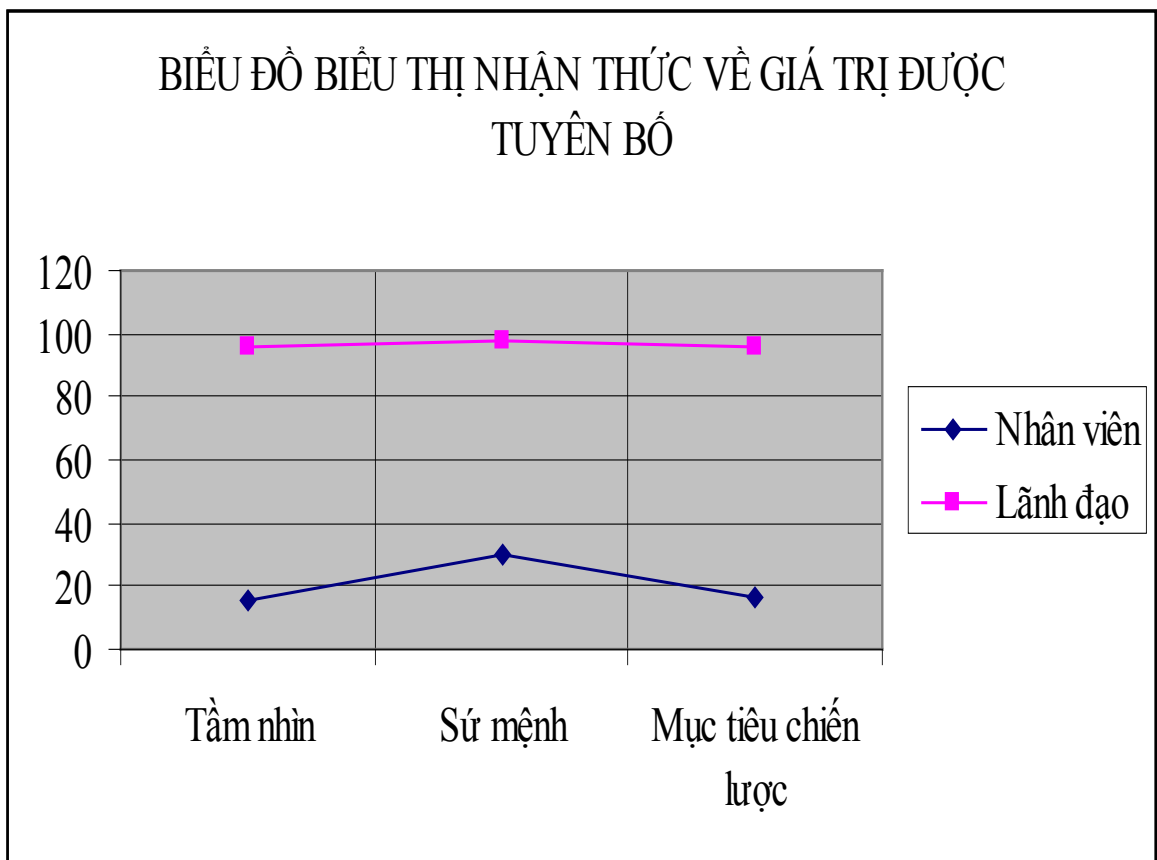
| Giá trị | Điểm số | |
|-----------------------|-----------|----------|
| | Nhân viên | Lãnh đạo |
| Kiến trúc đặc trưng | 85 | 92 |
| Lễ nghi, hội họp | 65 | 95 |
| Logo, khẩu hiệu | 94 | 98 |
| Biểu tượng, đồng phục | 98 | 98 |



Biểu đồ 2.2. Biểu đồ thể hiện nhận thức các giá trị hữu hình của khách sạn

3. Kết quả khảo sát về các giá trị được tuyên bố

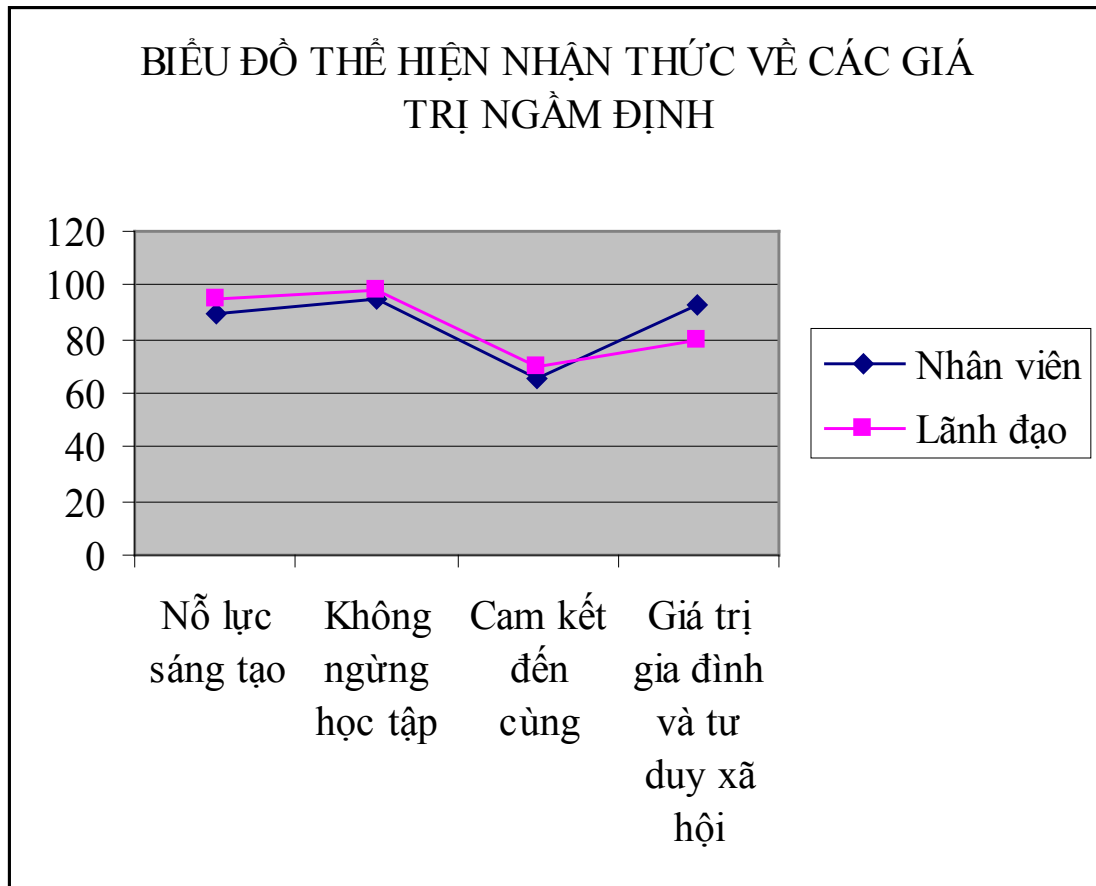
| Giá trị | Điểm số | |
|---------------------|-----------|----------|
| | Nhân viên | Lãnh đạo |
| Tầm nhìn | 15 | 96 |
| Sứ mệnh | 30 | 98 |
| Mục tiêu chiến lược | 16 | 96 |



Biểu đồ 2.3. Biểu đồ thể hiện nhận thức về các giá trị được tuyên bố

4. Kết quả khảo sát về các giá trị ngầm định của khách sạn

| GIÁ TRỊ | ĐIỂM SỐ | |
|-----------------------------------|-----------|----------|
| | Nhân viên | Lãnh đạo |
| Nỗ lực sáng tạo | 90 | 95 |
| Không ngừng học tập | 95 | 98 |
| Cam kết đến cùng | 65 | 70 |
| Giá trị gia đình và tư duy xã hội | 93 | 80 |



Biểu đồ 2.4. Biểu đồ thể hiện nhận thức về các giá trị ngầm định

PHỤ LỤC 3. PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Dựa trên yêu cầu về xây dựng văn hoá kinh doanh của khách sạn Sofitel Dalat Palace, dưới đây là một bản phác thảo các tiêu chí để có thể đánh giá nhân viên trong năm, từ đó có thể nhận thức được khả năng cũng như tinh thần của nhân viên, đây là một phần không thể thiếu khi khách sạn tự nhận thức lại văn hoá kinh doanh đang xây dựng:

Thang điểm đánh giá :

| 1 - 3 | 4 - 5 | 6 - 7 | 8 - 9 | 10 | N/A |
|------------------|-------------------------|-------------|----------------------|----------|----------------|
| Chưa đạt yêu cầu | Đạt được một số yêu cầu | Đạt yêu cầu | Đạt vượt mức yêu cầu | Xuất sắc | Không ứng dụng |

| | Tiêu chí về tính cách | Yêu cầu | ½ năm | Cả năm |
|----|--------------------------------|--|-------|--------|
| | Tính cách cá nhân | | | |
| 1. | Đối với khách | Luôn tìm cách phục vụ khách tốt hơn | | |
| 2. | Tôn trọng | Tôn trọng và thân thiện với tất cả mọi người | | |
| 3. | Công bằng | Công bằng với mọi người | | |
| 4. | Linh động | Linh động trong mọi tình huống để đạt hiệu quả công việc một cách tốt nhất | | |
| 5. | Sáng tạo | Có tính sáng tạo trong công việc | | |
| 6. | Kiên cường | Kiên trì và có trách nhiệm trong công việc | | |
| 7. | Tiên phong | Nắm bắt tốt cơ hội, chủ động tiên phong trong công việc | | |
| 8. | Nhiệt tình | Nhiệt tình đối với công việc | | |
| 9. | Tác phong | Tác phong lịch sự và gọn gàng | | |
| | Điểm trung bình | | | |
| | Quan hệ (trong bộ phận) | | | |

| | | | | |
|----|-----------------------------|---|--|--|
| 10 | Quan hệ tốt với đồng nghiệp | Hỗ trợ và giúp đỡ đồng nghiệp | | |
| 11 | Hợp tác | Hợp tác tốt với cấp trên | | |
| 12 | Hoàn thành công việc | Hoàn thành tốt công việc được giao | | |
| 13 | Tiêu chuẩn trong công việc | Công việc luôn được đánh giá cao | | |
| 14 | Thay đổi | Sẵn sàng thích nghi với mọi thay đổi | | |
| 15 | Học hỏi và trau dồi | Học hỏi và trau dồi trong công việc | | |
| 16 | Tích cực | Tích tích cực trong công việc | | |
| 17 | Quan hệ | Tạo quan hệ tốt với mọi người | | |
| 18 | Tự hào | Tự hào công việc mà mình đang làm | | |
| 19 | Vui tính | Vui vẻ và thân thiện với đồng nghiệp | | |
| | Điểm trung bình | | | |
| | Cách làm việc | | | |
| 20 | Chính xác | Giải quyết công việc tốt và chính xác | | |
| 21 | Phương pháp | Phương pháp làm việc khoa học và có hiệu quả | | |
| 22 | Thời gian | Hoàn thành công việc đúng thời hạn | | |
| 23 | Trách nhiệm | Có trách nhiệm đối với công việc | | |
| 24 | Giao tiếp | Có khả năng giao tiếp tốt | | |
| 25 | Tự tin | Bình tĩnh, tự tin và phối hợp tốt với cấp trên | | |
| 26 | Quyết định | Giải quyết công việc một cách logic và hợp lý | | |
| 27 | Đảm nhận công việc | Có khả năng đảm nhận và làm tốt nhiều công việc khó và phức tạp | | |
| 28 | Phát triển | Học hỏi , trau dồi và rèn luyện nghiệp vụ | | |
| 29 | Cố gắng | Làm việc chăm chỉ và hiệu quả | | |

| | | | | |
|----|---------------------------------|--|--|--|
| 30 | Chuyên nghiệp | Thể hiện tính chuyên nghiệp trong công việc | | |
| | Điểm trung bình | | | |
| | Tiêu chí chung về VHKD | | | |
| 31 | Quan tâm đến môi trường | Tích cực trong công tác bảo vệ môi trường | | |
| 32 | Trách nhiệm trong xã hội | Ý thức và trách nhiệm đối với các hoạt động đang xảy ra tại nơi làm việc | | |
| 33 | Giúp đỡ | Sẵn sàng giúp đỡ và hỗ trợ các bộ phận khác | | |
| 34 | Nhận biết | Nhìn nhận được các tiềm năng đang có tại khách sạn | | |
| 35 | Vai trò | Hiểu và biết được vai trò và nhiệm vụ của mình để đáp ứng được những yêu cầu mà tập đoàn Accor và khách sạn đặt ra | | |
| 36 | Tín nhiệm | Xử lý công minh, rõ ràng và có trách nhiệm với nhân viên và với khách | | |
| 37 | Chín chắn | Công bằng với mọi người và mong muốn mình cũng được công bằng . | | |
| 38 | Bộ phận phát triển | Động viên và tôn trọng sự đóng góp của từng thành viên trong bộ phận . | | |
| 39 | Trau dồi | Cố gắng học hỏi và trau dồi tay nghề làm việc của mình . | | |
| 40 | Tự hào | Bản thân tự hào được làm việc tại khách sạn. | | |
| 41 | Ý thức về môi trường xung quanh | Biết kết hợp hài hòa giữa môi trường và văn hóa | | |
| 42 | Sự góp phần | Góp phần công sức, thời gian phục vụ tốt hơn cho môi trường xung quanh nơi làm việc | | |
| 43 | Sáng tạo | Sáng tạo và đổi mới | | |
| 44 | Nhận thức | Hiểu và nhận thức được sự thịnh vượng của khách sạn | | |

| | | | | |
|----|------------------------------|--|--|--|
| 45 | Hứng thú | Thật sự mong muốn làm việc cùng với Sofitel Dalat Palace và tập đoàn Accor | | |
| | Điểm trung bình | | | |
| | Điểm trung bình chung | Điểm trung bình chung của tất cả các tiêu chí. | | |