

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**PHẠM THỊ LỆ XUÂN**

**QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ**  
**TẠI KHÁCH SẠN GREEN PLAZA**  
**ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**Mã số: 60.34.01.02**

**TÓM TẮT**  
**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2016**

**Công trình được hoàn thành tại**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Lê Văn Huy**

**Phản biện 1: TS Lê Thị Minh Hằng**

**Phản biện 2: TS. Đoàn Hồng Lê**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 10 năm 2016

***Có thể tìm hiểu luận văn tại:***

- Trung tâm thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Green Plaza là một trong những khách sạn 4 sao đầu tiên tại thành phố Đà Nẵng. Tuy nhiên hiện nay, cùng với sự phát triển của ngành du lịch tại Đà Nẵng, hệ thống khách sạn, khu nghỉ mát trên địa bàn thành phố được đầu tư xây dựng ngày càng nhiều. Đặc biệt trong số các khách sạn mới mở trong những năm gần đây số lượng khách sạn 3 và 4 sao chiếm phần lớn. Chính lẽ đó, cạnh tranh tại phân khúc này ngày càng trở nên khốc liệt. Khách hàng ngày càng có nhiều sự lựa chọn, vì vậy họ càng trở nên khó tính và cân nhắc kỹ lưỡng hơn trước khi quyết định đặt phòng. Trước tình hình đó, khách sạn Green Plaza gặp những khó khăn lớn trong việc giữ thị phần và thu hút khách hàng. Vấn đề về chất lượng dịch vụ được đặt ra với ban quản trị khách sạn. Làm sao để đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng phù hợp nhất với khách hàng mục tiêu trong khi vẫn tiết kiệm được chi phí của doanh nghiệp là một thách thức. Vấn đề chỉ được giải quyết trên cơ sở hoàn thiện chất lượng dịch vụ. Đây là vấn đề cấp thiết và sống còn đối với khách sạn Green Plaza Đà Nẵng trong thời gian tới. Xuất phát từ nhận thức đó tác giả đã chọn đề tài “Quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng”

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hoá những cơ sở lý luận căn bản cho công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn.

Phân tích và làm rõ thực trạng công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng trong thời gian qua

Đề ra giải pháp quản trị chất lượng dịch vụ phù hợp với khách sạn Green Plaza trên cơ sở định hướng khách hàng, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: Các vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Luận văn chỉ tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng

+ Về thời gian: Số liệu được thu thập trong 3 năm từ năm 2012-2014.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phân tích, so sánh và tổng hợp. Về thu thập thông tin, đề tài sử dụng dữ liệu thứ cấp từ khách sạn và dữ liệu sơ cấp từ điều tra hiện trường làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp.

### **5. Bộ cục đề tài**

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương, cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị chất lượng dịch vụ

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng.

### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

- Sách, giáo trình:

+ PGS.TS Nguyễn Văn Mạnh – TS. Hoàng Thị Lan Hương (2013), Quản trị kinh doanh khách sạn, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

+ Phạm Xuân Hậu (2011), Quản trị chất lượng dịch vụ - du lịch, NXB Thống kê.

+ TS. Nguyễn Bá Lâm (2009), Quản lý kinh doanh khách sạn, NXB Hà Nội.

- Đề tài, luận văn tốt nghiệp:

+ Đề tài “Quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn Hoàng Anh Gia Lai” thuộc Đại học Đà Nẵng.

+ Bài báo “Về việc vận dụng các mô hình đánh giá chất lượng dịch vụ” của Nguyễn Hoàng Tuệ Quang đăng trên Thông tin Khoa học Xã hội. - 2014. - Số 10.

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

#### 1.1. TỔNG QUAN VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

##### 1.1.1. Chất lượng dịch vụ

###### *a. Khái niệm*

Chất lượng dịch vụ là kết quả của một quá trình đánh giá tích lũy của khách hàng dựa trên sự so sánh giữa chất lượng mong đợi (hay dự đoán) và mức độ chất lượng khách hàng đã cảm nhận được. [5, tr358]

###### *b. Đánh giá chất lượng dịch vụ*

\* Chỉ tiêu đánh giá chất lượng dịch vụ

Bằng các nghiên cứu của mình, Parasuraman, Zeithaml và Berry, 1988 đã đưa ra 5 tiêu chí để đánh giá chất lượng dịch vụ, đó là:

- Sự tin cậy
- Sự đảm bảo
- Tính hữu hình
- Sự cảm thông
- Khả năng đáp ứng

\* Mô hình đánh giá chất lượng dịch vụ

- Khoảng cách 1: là khoảng cách giữa sự mong đợi thật sự của khách hàng và sự nhận thức của nhà quản lý khách sạn về điều đó.

- Khoảng cách 2: là khoảng cách giữa sự hiểu biết của nhà quản lý khách sạn về những gì khách hàng mong đợi với việc chuyển hoá chúng vào trong tiêu chuẩn của dịch vụ.

- Khoảng cách 3: là khoảng cách giữa các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được thiết lập của doanh nghiệp khách sạn với chất lượng dịch vụ thực tế khách sạn cung cấp ra thị trường.

- Khoảng cách 4: là khoảng cách giữa chất lượng dịch vụ cung cấp với những thông tin quảng cáo hay lời hứa mà doanh nghiệp đem đến cho khách hàng.

- Khoảng cách 5: xuất hiện khi có sự khác biệt giữa chất lượng kỳ vọng bởi khách hàng và chất lượng mà họ cảm nhận được.

### **1.1.2. Quản trị chất lượng dịch vụ**

#### ***a. Khái niệm***

Các quan điểm về quản trị chất lượng sản phẩm (QTCLSP) không ngừng được phát triển và hoàn thiện. Hiện nay khái niệm được thừa nhận rộng rãi nhất là của ISO- 9000:

“Quản trị chất lượng dịch vụ là các phương pháp và hoạt động được sử dụng nhằm đảm bảo yêu cầu về chất lượng dịch vụ”.

#### ***b. Đặc điểm của quản trị chất lượng dịch vụ***

- Chất lượng là trước hết, không phải lợi nhuận là trước hết
- Con người là yếu tố cơ bản nhất
- Quản trị chất lượng dịch vụ phải hướng tới khách hàng

#### ***c. Nguyên tắc của quản trị chất lượng dịch vụ***

- coi trọng chất lượng con người
- Nguyên tắc đồng bộ
- Nguyên tắc toàn diện
- Nguyên tắc kiểm tra

#### ***d. Chức năng của quản trị chất lượng dịch vụ***

- Hoạch định chất lượng
- Kiểm soát chất lượng
- Cải tiến và hoàn thiện chất lượng

## **1.2. CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN**

### **1.2.1. Khái quát về hoạt động kinh doanh khách sạn**

#### ***a. Khái niệm kinh doanh khách sạn***

Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch dựa trên việc cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung nhằm đáp ứng nhu cầu lưu lại tạm thời của khách du lịch. [5, tr14]

#### ***b. Sản phẩm của khách sạn***

Sản phẩm của doanh nghiệp khách sạn được hiểu là tất cả những dịch vụ và hàng hoá mà doanh nghiệp cung cấp ra thị trường nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng về lưu trú, ăn uống và các nhu cầu bổ sung khác để thu lợi nhuận. [5, tr25]

### **1.2.2. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn**

#### ***a. Khái niệm***

Chất lượng dịch vụ khách sạn là mức cung cấp dịch vụ tối thiểu mà một doanh nghiệp đã lựa chọn nhằm thỏa mãn ở mức độ cao hơn nhu cầu thị trường khách hàng mục tiêu của mình. Đồng thời mức cung cấp dịch vụ đã được xác định đòi hỏi phải được duy trì nhất quán trong suốt quá trình kinh doanh. [5, tr359]

#### ***b. Đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn***

- Chất lượng dịch vụ khách sạn khó đo lường và đánh giá
- Chất lượng dịch vụ khách sạn phụ thuộc vào sự cảm nhận của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm
- Chất lượng phục vụ khách sạn phụ thuộc vào quá trình cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn
- Chất lượng phục vụ khách sạn đòi hỏi tính nhất quán cao



***c. Các yếu tố phản ánh chất lượng dịch vụ khách sạn***

- Sự đa dạng của sản phẩm, dịch vụ
- Cơ sở vật chất kỹ thuật
- Đội ngũ lao động
- Quy trình phục vụ
- Sản phẩm vật chất đi kèm

***d. Ý nghĩa của chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn***

\* Nâng cao chất lượng dịch vụ giúp giảm thiểu các chi phí kinh doanh cho khách sạn

\* Chất lượng dịch vụ cao giúp gia tăng lợi nhuận cho khách sạn

\* Tăng khả năng cạnh tranh và tăng giá bán một cách hợp lý trên thị trường

### **1.3. NỘI DUNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN**

#### **1.3.1. Xác định mong đợi của khách hàng**

Theo quan điểm Marketing hiện đại, hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải bắt đầu từ khách hàng và nhu cầu khách hàng. Việc hiểu rõ thị trường mục tiêu, nhu cầu đòi hỏi của khách hàng hiện tại và thị trường tiềm năng sẽ giúp cho khách sạn dễ dàng thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng, giúp doanh nghiệp xác định chính xác tiêu chuẩn dịch vụ họ sẽ cung cấp. Nghiên cứu Marketing chính là chìa khoá để giúp khách sạn hiểu biết mong đợi của khách hàng và sự cảm nhận của họ về chất lượng dịch vụ mà khách sạn đang cung cấp trên thị trường. [5, tr375]

#### **1.3.2. Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ**

Trong ngành kinh doanh khách sạn, hoàn thiện quy trình thực hiện công việc và quy trình công nghệ phục vụ giúp các khách sạn

chuẩn hoá dịch vụ để cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhất quán cho khách hàng. Tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng là phải đảm bảo hầu hết các khía cạnh quan trọng của dịch vụ được thực hiện cao hơn hoặc ít nhất ngang bằng so với mong đợi của khách hàng.

### **1.3.3. Đảm bảo cung ứng dịch vụ theo tiêu chuẩn đề ra**

Để đảm bảo cung ứng dịch vụ đạt chất lượng như tiêu chuẩn đề ra, khách sạn cần thực hiện những công việc sau:

- Đảm bảo các điều kiện phục vụ khách hàng như: cơ sở vật chất kĩ thuật, các sản phẩm vật chất đi kèm.
- Đảm bảo chất lượng đội ngũ lao động
- Kiểm soát quá trình cung ứng
- Giải quyết phàn nàn hiệu quả

### **1.3.4. Quản trị các cam kết**

Cam kết của khách sạn thể hiện qua những lời hứa, quảng cáo trên thông tin đại chúng và các phương tiện thông tin khác. Những thông tin này sẽ tạo nên những mong đợi của khách hàng về chất lượng dịch vụ của khách sạn. Sự không thống nhất giữa cung cấp dịch vụ thực tế và các thông tin bên ngoài có thể ảnh hưởng đến cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ. Do đó, khách sạn cần kiểm soát mọi nguồn thông tin phát đi, thực hiện quảng cáo và truyền thông đúng sự thật. Ngoài ra, cần đào tạo và huấn luyện để nhân viên cung ứng dịch vụ đúng theo tiêu chuẩn đã cam kết.

### **1.3.5. Đánh giá sự hài lòng của khách hàng**

Từ phân tích khái niệm về chất lượng dịch vụ và mối liên hệ giữa chất lượng dịch vụ với sự thỏa mãn của khách hàng cho thấy sự hài lòng của khách hàng phản ánh chất lượng dịch vụ của khách sạn. Khách hàng hài lòng có nghĩa chất lượng dịch vụ khách sạn cung ứng

bằng hoặc cao hơn mong đợi của khách hàng. Do đó, việc đánh giá sự hài lòng của khách hàng là thước đo quan trọng chất lượng dịch vụ của khách sạn.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Công tác quản trị chất lượng dịch vụ có ý nghĩa vô cùng quan trọng nhằm duy trì và nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ của khách sạn, từ đó làm cho khách hàng hài lòng. Đồng thời, thông qua việc đảm bảo chất lượng dịch vụ, khách sạn có thể khẳng định uy tín, thương hiệu của mình, nâng cao khả năng cạnh tranh thị trường và thu hút thêm nhiều khách hàng mới. Tuy nhiên, để làm được điều này, khách sạn cần phải hiểu rõ những tiêu chí khách hàng sử dụng để đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn, nội dung công tác quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn và những yếu tố ảnh hưởng đến công tác đó. Từ phân tích trên, ở chương 1, tác giả đưa ra một số cơ sở lý thuyết về chất lượng dịch vụ và công tác quản trị chất lượng dịch vụ làm nền tảng cho việc nghiên cứu thực trạng ở chương 2 và đưa ra các giải pháp ở chương 3.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI KHÁCH SẠN GREEN PLAZA

#### 2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ KHÁCH SẠN GREEN PLAZA

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành

Green Plaza Hotel Đà Nẵng do tổng công ty Cổ phần Xây dựng điện Việt Nam (Vneco) làm chủ đầu tư và công ty Cổ phần Xây dựng điện Vneco 11 thi công. Dự án được khởi công xây dựng từ năm 2006. Sau 696 ngày đêm thi công, Green Plaza Đà Nẵng đã hoàn thành và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 27-03-2008.

Sau một thời gian điều hành hoạt động, tháng 4/2009, Tổng CTCP Xây dựng điện Việt Nam đã ký hợp đồng với Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Xây dựng Thiên Thanh về việc chuyển nhượng dự án khách sạn Green Plaza Đà Nẵng với giá trị chuyển nhượng (sau thuế) là 385 tỷ đồng

##### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức

###### *a. Mô hình tổ chức*

###### *b. Chức năng của từng bộ phận*

##### 2.1.3. Tình hình kinh doanh của khách sạn Green Plaza Đà Nẵng giai đoạn 2012-2014

###### *a. Kết quả kinh doanh của khách sạn*

Trong thời gian qua, tình hình kinh doanh của khách sạn Green Plaza đang diễn biến xấu. Doanh thu năm 2013 giảm mạnh (15,6%) so với năm 2012 làm cho lợi nhuận giảm hơn 5 tỷ đồng. Năm 2014 tình hình kinh doanh chưa có chuyển biến tích cực, doanh thu tiếp tục giảm gần 11,3% so với năm 2013, kéo theo lợi nhuận giảm hơn nửa tỷ đồng.

### ***b. Tình hình thu hút khách của khách sạn***

Năm 2012 khách sạn thu hút 11.351 lượt khách, nhưng sang năm 2013 số lượt khách giảm 12,79 %, chỉ còn 9.899 lượt. Năm 2014, số lượt khách chưa đạt được mức của 2012 nhưng không tiếp tục giảm sâu, chỉ giảm nhẹ (1,03%), tương ứng 102 lượt khách. Điều này cho thấy ban quản lý khách sạn đang có những nỗ lực trong việc cải thiện tình hình kinh doanh của khách sạn.

## **2.2. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI KHÁCH SẠN GREEN PLAZA ĐÀ NẴNG**

### **2.2.1. Chất lượng thực tế tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng**

#### ***a. Sự đa dạng của sản phẩm, dịch vụ***

- Dịch vụ lưu trú: Khách sạn hiện có 173 phòng với 8 loại phòng khác nhau.

- Dịch vụ ăn uống: Green Plaza có 2 nhà hàng và 3 quầy bar.

- *Dịch vụ bổ sung*: Khách sạn Green Plaza đưa ra tập sản phẩm dịch vụ bổ sung khá đa dạng

#### ***b. Cơ sở vật chất kỹ thuật***

- Khu vực tiền sảnh được thiết kế sang trọng, trang bị tương đối đầy đủ loại máy móc, thiết bị cho quá trình làm việc của nhân viên.

- Khu vực lưu trú: Mỗi phòng đều được trang bị đầy đủ những tiện nghi theo tiêu chuẩn 4 sao. Tuy nhiên, qua quá trình hoạt động, cơ sở vật chất tại khách sạn đã có những dấu hiệu xuống cấp.

- Khu vực nhà hàng: Nhà hàng được thiết kế khá sang trọng với việc sử dụng đồ gỗ và mây mang phong cách kiến trúc độc đáo. Toàn bộ cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng được thiết kế phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế của khách sạn 4 sao.

- Khu vực dịch vụ bổ sung

+ Khách sạn có 4 phòng hội nghị, hội thảo có sức chứa từ 50 - 500 người. Tất cả được bài trí rất đẹp, được trang bị khá đầy đủ những tiện nghi, trang thiết bị hiện đại, hỗ trợ cho quá trình hội họp.

+ Hồ bơi ngoài trời, có khu vực dành cho trẻ em.

+ Phòng tập thể dục được trang bị 10 máy hiện đại

+ Khu vực Spring Spa hiện đã được nâng cấp sửa chữa với đầy đủ trang thiết bị tiện nghi.

### ***c. Đội ngũ lao động***

- Bộ phận tiền sảnh có 22 nhân viên, trình độ chuyên môn tương đối cao. Tuy nhiên, trình độ ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp còn hạn chế

- Bộ phận buồng có 45 nhân viên, tất cả đều có chứng chỉ nghề trở lên. Tuy nhiên trình độ ngoại ngữ còn hạn chế.

- Bộ phận nhà hàng có 25 nhân viên, hầu hết có trình độ từ trung cấp trở lên, giao tiếp bằng Tiếng anh chưa thành thạo.

- Bộ phận dịch vụ Spa có 15 nhân viên, độ tuổi từ 18-30. Trình độ học vấn của nhân viên tương đối thấp.

***d. Quy trình phục vụ:*** Khách sạn đã xây dựng các quy trình phục vụ đối với từng nghiệp vụ tương đối tốt. Tuy nhiên, việc thực hiện quy trình của nhân viên vẫn chưa đảm bảo.

### ***e. Sản phẩm vật chất đi kèm***

- Thức ăn, đồ uống

+ Thực đơn buffet sáng khá đa dạng nhưng ít thay đổi.

+ Thực đơn a la carte của nhà hàng khá phong phú với hai thực đơn Á, Âu nhưng chất lượng món ăn chưa làm khách hàng hài lòng.

- Vật dụng trên phòng khá đầy đủ, đáp ứng những nhu cầu thiết yếu của khách hàng. Những sản phẩm này được mua từ những nhà sản xuất uy tín, được bảo quản trong điều kiện tốt. Đặc biệt, tất cả

đều được thay mới hằng ngày và thường xuyên được theo dõi thời hạn sử dụng.

## **2.2.2. Chất lượng dịch vụ của khách sạn qua cảm nhận của khách hàng**

### ***a. Phương pháp nghiên cứu***

- Công cụ điều tra: Bảng câu hỏi
- Đối tượng điều tra: Khách hàng đang lưu trú tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng

- Quy mô điều tra: 200 khách hàng
- Phương pháp xử lý: phần mềm SPSS

### ***b. Kết quả nghiên cứu***

Trong 200 bảng câu hỏi gửi đi, tác giả thu về được 192 bảng câu hỏi đủ tiêu chuẩn để phân tích. 192 bảng câu hỏi được tổng hợp và phân tích bằng phần mềm excel với thang đo min – max theo thang điểm từ 1 đến 5. Kết quả cho thấy khách hàng chưa thực sự hài lòng đối với dịch vụ của khách sạn. Có đến 45,8% trả lời “Không” khi được hỏi muốn quay lại khách sạn không.

## **2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI KHÁCH SẠN GREEN PLAZA ĐÀ NẴNG**

### **2.3.1. Xác định mong đợi của khách hàng**

Thị trường mục tiêu của khách sạn Green Plaza khá rộng, bao gồm cả khách công vụ và khách du lịch. Trên cơ sở phân khúc thị trường, khách sạn xác định nhu cầu của từng phân khúc làm cơ sở cho việc phát triển những sản phẩm, dịch vụ thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, việc nghiên cứu đã được tổ chức vào năm 2008, khi khách sạn mới đi vào hoạt động, những năm trở lại đây, công việc này không còn được duy trì nữa.



### **2.3.2. Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ**

Khách sạn có xây dựng các quy trình nghiệp vụ. Trong đó, một số quy trình khá chặt chẽ, khoa học, một số vẫn còn những hạn chế nhất định. Ngoài ra, khách sạn có đưa ra các tiêu chuẩn dịch vụ nhưng vẫn chưa được thiết lập một cách hệ thống. Các tiêu chuẩn được lồng vào quy trình, nhưng chưa đồng bộ, gây khó khăn trong quá trình làm việc và giám sát.

### **2.3.3. Đảm bảo cung ứng dịch vụ theo tiêu chuẩn đề ra**

*\* Đảm bảo các điều kiện phục vụ khách hàng*

- Cơ sở vật chất kỹ thuật: Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật được trang bị khá tốt. Công tác kiểm soát quá trình sử dụng và bảo quản rất được chú trọng.

- Thức ăn, đồ uống: Thực đơn nhà hàng khá phong phú với nhiều món ăn Á, Âu. Ngoài vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm, nhà hàng cũng chú trọng đến cách bài trí món ăn nhằm thu hút khách hàng.

- Sản phẩm vật chất khác: Những sản phẩm trong phòng tắm được mua từ những nhà sản xuất uy tín, được bảo quản trong điều kiện tốt, thường xuyên được theo dõi thời hạn sử dụng.

*\* Đảm bảo chất lượng đội ngũ lao động*

Số lượng nhân viên tại các bộ phận nghiệp vụ ít so với quy mô và đẳng cấp của khách sạn. Về công tác đào tạo nhân viên, từ năm 2010 đến nay khách sạn chỉ tự lên kế hoạch đào tạo tại chỗ do các Trưởng bộ phận đảm nhận.

*\* Kiểm soát quá trình cung ứng dịch vụ*

Trong cơ cấu của mỗi bộ phận chức năng đều có đội ngũ giám sát viên, chịu trách nhiệm giám sát quá trình làm việc của nhân viên và theo dõi tình trạng của các loại máy móc trang thiết bị tại bộ phận.

### **2.3.4. Quản trị các cam kết**

Khách sạn Green Plaza áp dụng nhiều phương thức quảng cáo khác nhau, nhưng những thông tin truyền đi chưa thống nhất. Hình ảnh và thông tin không được cập nhật thường xuyên. Ngoài ra, nhân viên chưa thực sự ý thức được ý nghĩa của các cam kết và việc thực hiện cam kết.

### **2.3.5. Đánh giá sự hài lòng của khách hàng**

Để thu thập những thông tin phản hồi của khách hàng, khách sạn đưa ra nhiều cách thức khác nhau áp dụng cho từng đối tượng khách hàng. Tuy nhiên việc thực hiện trong thực tế còn nhiều hạn chế.

## **2.4. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI KHÁCH SẠN GREEN PLAZA ĐÀ NẴNG**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

- Công tác quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật tương đối tốt
- Xây dựng quy trình nghiệp vụ tương đối cụ thể
- Cơ cấu đội ngũ giám sát viên, góp phần đáng kể vào việc đảm bảo chất lượng dịch vụ.
- Lấy ý kiến phản hồi của khách hàng bằng nhiều hình thức khác nhau.

### **2.4.2. Những tồn tại**

- *Khoảng cách 1*: Những mong đợi của khách hàng chưa được xác định một cách đầy đủ.
- *Khoảng cách 3*: Quá trình cung ứng dịch vụ của nhân viên không đảm bảo những tiêu chuẩn đã đề ra.
- *Khoảng cách 4*: Chưa có sự thống nhất giữa giữa dịch vụ cung cấp với những thông tin, quảng cáo với khách hàng.
- Những khoảng cách trên có thể sẽ là nguyên nhân làm xuất hiện khoảng cách 5.

### **2.4.3. Nguyên nhân của những tồn tại**

- Việc nghiên cứu thị trường chưa được thực hiện thường xuyên.
- Khách sạn chưa xây dựng một bộ tiêu chuẩn dịch vụ đầy đủ.
- Khách sạn chưa có bộ phận chuyên trách về chất lượng dịch vụ.
- Số lượng nhân viên tại các bộ phận nghiệp vụ thiếu nhiều.
- Chính sách đãi ngộ chưa đủ tạo động lực cho nhân viên.
- Công tác đào tạo nhân viên chưa được chú trọng đúng mức.
- Quy định xử phạt chưa rõ ràng
- Công tác quảng cáo và truyền thông chưa được chú trọng.
- Việc lấy ý kiến khách hàng chưa được thực hiện hiệu quả.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Qua việc nghiên cứu thực tế tại khách sạn, chương 2 đưa ra những phân tích về tình hình kinh doanh của khách sạn, thực trạng chất lượng dịch vụ cũng như thực trạng công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn Green Plaza Đà Nẵng. Đặc biệt, tác giả đưa những đánh giá cụ thể về những ưu điểm và những tồn tại trong công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn để từ đó làm cơ sở cho việc đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI KHÁCH SẠN GREEN PLAZA

### 3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI GREEN PLAZA

#### 3.1.1. Phương hướng kinh doanh của Green Plaza

- Giữ vững thị trường khách, đồng thời đẩy mạnh công tác khai thác và thu hút khách, đặc biệt nguồn khách hội thảo kết hợp nghỉ ngơi và giải trí.

- Giữ mối quan hệ với các hãng lữ hành hiện tại và thiết lập nhiều mối quan hệ mới. Tăng cường mở rộng mối quan hệ với các cơ quan nhà nước.

- Không ngừng đổi mới và nâng cao chất lượng dịch vụ
- Tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ lao động
- Chú trọng đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ.
- Cải tiến quy trình phục vụ
- Chú trọng công tác nghiên cứu thị trường
- Xây dựng chính sách giá linh hoạt, các chính sách tuyên truyền cổ động.

#### 3.1.2. Mục tiêu kinh doanh

Mục tiêu kinh doanh của khách sạn Green Plaza như sau:

- Tăng doanh thu của khách sạn lên 10-20% mỗi năm
- Tăng lượt khách đến khách sạn trung bình mỗi năm 10-20%
- Công suất sử dụng buồng đạt từ 60% trở lên
- Nâng cao vị thế và sức cạnh tranh trên thị trường kinh doanh lưu trú tại Đà Nẵng.

## **3.2. CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI KHÁCH SẠN GREEN PLAZA**

### **3.2.1. Xác định mong đợi của khách hàng**

#### ***a. Chú trọng công tác nghiên cứu Marketing***

Khách sạn cần chú trọng hơn nữa công tác nghiên cứu Marketing. Việc điều tra cần được lên kế hoạch và thực hiện một cách nghiêm túc, thường xuyên. Kết quả của các cuộc điều tra phải đảm bảo tính khách quan nhằm làm cơ sở cho việc đưa ra những chính sách mới, phát triển những sản phẩm mới, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ.

#### ***b. Đẩy mạnh tương tác trực tiếp giữa quản lý và nhân viên tiếp xúc***

Nhân viên tiếp xúc là người tiếp nhận những ý kiến, đánh giá của khách hàng. Do đó, các nhà quản lý cần khai thác kênh thông tin này bằng cách tổ chức các cuộc họp giao ban hằng tuần, hằng tháng; lấy ý kiến của nhân viên dưới dạng các phiếu thăm dò.

### **3.2.2. Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ**

#### ***a. Hoàn thiện quy trình nghiệp vụ***

Mặc dù khách sạn Green Plaza Đà Nẵng đã có những nỗ lực trong việc thiết kế các quy trình nghiệp vụ, tuy nhiên một số quy trình nghiệp vụ cơ bản cần được hoàn thiện hơn nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

#### ***b. Xây dựng bộ tiêu chuẩn dịch vụ***

Để đảm bảo đồng bộ hoá chất lượng dịch vụ, khách sạn cần tiêu chuẩn hoá tất cả các phần việc một cách rõ ràng và cụ thể. Các tiêu chuẩn dịch vụ sau khi được soạn thảo cần in vào sổ tay nhân viên, để họ luôn luôn nhớ và thực hiện theo đúng.

### **3.2.3. Đảm bảo cung ứng dịch vụ theo tiêu chuẩn đề ra**

#### ***a. Đảm bảo các điều kiện phục vụ khách***

- Nâng cao chất lượng cơ sở vật chất kĩ thuật
- Nâng cao chất lượng các món ăn, đồ uống

#### ***b. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động***

- Đảm bảo số lượng nhân viên
- Chú trọng công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên
- Tăng cường các chính sách đãi ngộ
- Thường xuyên kiểm tra chuyên môn của nhân viên
- Nâng cao chất lượng đội ngũ giám sát viên
- Đề ra quy định xử phạt rõ ràng

#### ***c. Kiểm soát quá trình cung ứng dịch vụ***

Để đảm bảo chất lượng dịch vụ, giám sát viên và nhà quản lý cần kiểm soát những nội dung sau:

- Kiểm soát chất lượng cơ sở vật chất kĩ thuật
- Kiểm soát vấn đề vệ sinh
- Kiểm soát việc thực hiện quy trình phục vụ
- Kiểm soát thái độ phục vụ của nhân viên
- Kiểm soát chất lượng món ăn đồ uống
- Kiểm soát vấn đề an ninh

#### ***d. Giải quyết phàn nàn hiệu quả***

Giải quyết phàn nàn hiệu quả làm gia tăng và duy trì lòng trung thành của khách hàng. Tuy nhiên phần lớn khách hàng không hài lòng nhưng không phàn nàn vì họ nghĩ sẽ không có tác dụng. Vì vậy, khách sạn cần tạo động lực cho khách hàng nói ra lời phàn nàn bằng cách tạo lập sự gần gũi với khách hàng, đào tạo nhân viên cách tiếp nhận lời phàn nàn và xây dựng quy trình xử lý phàn nàn thật tốt.

### **3.2.4. Quản trị các cam kết**

- Thường xuyên cập nhật hình ảnh và thông tin của khách sạn trên website, kiểm soát những thông tin về khách sạn trên các website của các đối tác, đảm bảo sự thống nhất và chính xác.

- Tuyên truyền trong nhân viên những cam kết của khách sạn.

### **3.2.5. Đánh giá sự hài lòng của khách hàng**

- Tiếp tục duy trì lấy ý kiến khách hàng dưới nhiều hình thức.

- Tập hợp và phân tích những lời phàn nàn của khách hàng một cách hệ thống.

- Chủ động tổ chức các cuộc điều tra để lấy ý kiến khách hàng một cách định kì.

### **3.2.6. Những giải pháp khác**

#### ***a. Thành lập ban chuyên trách về quản lý chất lượng dịch vụ***

Thành phần của bộ phận bao gồm: Giám đốc, phó giám đốc, trưởng các bộ phận và đội ngũ giám sát viên.

Ban quản lý chất lượng dịch vụ sẽ kết hợp với phòng Kinh doanh và tiếp thị để thực hiện những nhiệm vụ sau:

- Nghiên cứu sự thay đổi về nhu cầu và mong đợi của khách hàng

- Xây dựng quy trình công việc, thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ nhằm cung ứng dịch vụ đảm bảo chất lượng như mong đợi của khách hàng

- Tổ chức giám sát quá trình thực hiện của nhân viên

- Đánh giá chất lượng dịch vụ cung ứng, đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện chất lượng dịch vụ.

#### ***b. Nâng cao ý thức của nhân viên về chất lượng dịch vụ***

Tuyên truyền mục tiêu chất lượng của khách sạn trong toàn nhân viên. Nâng cao ý thức của nhân viên về tầm quan trọng của việc khôi phục dịch vụ.



### ***c. Giao quyền cho nhân viên***

Giao quyền cho nhân viên tiếp xúc khiến họ ý thức được trách nhiệm và vai trò của mình, đồng thời có thể đưa ra các quyết định một cách kịp thời để đáp ứng nhu cầu và thoả mãn khách hàng.

### ***d. Đa dạng hoá các dịch vụ***

- Đối với dịch vụ ăn uống: Thực đơn cần phong phú hơn. Tạo ra các bữa tiệc chủ đề, các chương trình ẩm thực đặc biệt trong tuần, tháng, ăn tự chọn các món đặc biệt 3 miền, thủy-hải sản...

- Đối với dịch vụ bổ sung: Cần khôi phục lại những dịch vụ bổ sung đã có từ trước. Phát triển thêm những dịch vụ mới nhằm thu hút được khách hàng và kéo dài thời gian lưu trú của khách.

### ***e. Kiểm soát các yếu tố đầu vào***

Để tạo ra dịch vụ, khách sạn cần mua vào rất nhiều các yếu tố bao gồm máy móc, trang thiết bị, dụng cụ; chăn, ga, gối, rèm, khăn...; thức ăn, đồ uống đặt trong minibar; các loại nguyên liệu thực phẩm, đồ uống tại nhà hàng; các loại nguyên liệu sử dụng cho dịch vụ spa... Vì vậy, để đảm bảo chất lượng dịch vụ, khách sạn cần kiểm soát chặt chẽ chất lượng của những yếu tố này ngay từ lúc ban đầu. Việc lựa chọn nhà cung ứng, kiểm soát khâu thu mua là vô cùng quan trọng. Hàng hoá tại mỗi bộ phận sẽ do từng bộ phận chịu trách nhiệm, tuy nhiên, việc lựa chọn nhà cung ứng cần được nghiên cứu kỹ lưỡng và được giám đốc thông qua.

## KẾT LUẬN

Khách sạn Green Plaza Đà Nẵng là một trong những khách sạn 4 sao đầu tiên tại thành phố Đà Nẵng, được xây dựng và đầu tư rất bài bản, toạ lạc tại một vị trí khá thuận lợi. Tuy nhiên trong những năm gần đây, tình hình kinh doanh của khách sạn gặp những khó khăn nhất định, công tác quản trị chất lượng dịch vụ chưa được chú trọng một cách đúng mức, điều này đã ảnh hưởng rất nhiều đến chất lượng dịch vụ của khách sạn và từ đó, ảnh hưởng không nhỏ đến hình ảnh và uy tín của khách sạn.

Qua quá trình tìm hiểu và nghiên cứu, tác giả đã phát hiện ra một số vấn đề hạn chế trong công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn và đã mạnh dạn đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ từ đó góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn. Tuy nhiên, với sự hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm thực tế, đề tài không thể tránh khỏi những sai sót, rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn