

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHẠM THỊ THU THỦY

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ
TẠI FURAMA RESORT

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng, Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. LÂM MINH CHÂU**

Phản biện 1: **TS. ĐẶNG VĂN MỸ**

Phản biện 2: **TS. NGUYỄN ĐẠI PHONG**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 03 năm 2013.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nền kinh tế ngày càng phát triển, đời sống vật chất của con người ngày càng được cải thiện tốt hơn thì con người có điều kiện chăm lo đến đời sống tinh thần nhiều hơn và chính vì lẽ đó mà nhu cầu đi du lịch ngày càng phát triển hơn. Nhu cầu đi du lịch là nhu cầu thứ yếu và cao cấp của con người, đây là nhu cầu thứ yếu đặc biệt của con người vì nó chỉ được thoả mãn ở một số nơi nhất định khi có hai điều kiện vật chất kỹ thuật tối thiểu là tài nguyên du lịch và cơ sở vật chất kỹ thuật. Hệ thống khách sạn chính là các các phương tiện vật chất kỹ thuật quan trọng cho cuộc hành trình của khách du lịch. Khách sạn thường được xây dựng ở những nơi giàu tài nguyên du lịch và ở những vị trí thu hút khách du lịch. Có thể nói ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới muốn phát triển du lịch nhất thiết phải phát triển hệ thống các cơ sở kinh doanh khách sạn nhằm cung cấp các dịch vụ để thoả mãn các nhu cầu cơ bản của khách như: nhu cầu ăn, ngủ,.... Và tỷ trọng về doanh thu của loại hình kinh doanh này luôn chiếm ưu thế trong tổng doanh thu của toàn ngành du lịch ở tất cả các quốc gia.

Cùng với sự phát triển của du lịch cả nước, ngành du lịch Đà Nẵng những năm qua đã đạt được những hiệu quả kinh tế xã hội cao. Đà Nẵng thu hút được rất nhiều khách du lịch đến tham quan, tìm hiểu, khám phá các danh thắng tự nhiên, những di tích lịch sử, và đến để công tác kết hợp du lịch... Cùng với sự phát triển đó các khách sạn mọc lên khắp nơi trên địa bàn, chính vì vậy mà sự cạnh tranh giữa các khách sạn diễn ra gay gắt. Để tồn tại và giữ vững vị thế, gia tăng sự cạnh tranh của mình thì phải thông qua chất lượng dịch vụ. Chất lượng dịch vụ quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Các khách sạn có cùng quy mô, giá cả,

cấp hạng thì khách sẽ chọn những khách sạn nào có chất lượng phục vụ tốt hơn.

Nhận thức được điều đó, tác giả cho rằng vấn đề mà các nhà quản lý khách sạn cần quan tâm hàng đầu, đó là việc quản lý chất lượng sản phẩm dịch vụ một cách tốt nhất. Do đó, tác giả đã chọn đề tài “**Quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort**”

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài “*Quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort*” được thực hiện với các mục tiêu nghiên cứu sau:

- Hệ thống hóa những cơ sở lý luận về quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn
- Phân tích thực trạng quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort.
- Đề xuất các giải pháp quản trị chất lượng dịch vụ phù hợp với Furama resort.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

- Hoạt động quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort

Phạm vi nghiên cứu:

- Về mặt không gian: Furama resort
- Về mặt thời gian: Từ năm 2008 đến năm 2011

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp phân tích , tổng hợp : nghiên cứu tư liệu , phân tích, tổng hợp các tư liệu có được . Qua đó rút ra được những ưu nhược điểm của vấn đề.

- Phương pháp điều tra: Luận văn sử dụng phương pháp điều tra thực tế, có chọn mẫu. Tiến hành lấy kiến khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của khách sạn thông qua bảng câu hỏi nhằm mục đích

thăm dò mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ của khách sạn.

- Công cụ nghiên cứu: Luận văn sử dụng phần mềm SPSS 16.0 để phân tích kết quả nhận được từ các phiếu thăm dò.

Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

- Hệ thống hóa các kiến thức lý luận về quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn

- Phân tích thực trạng quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort

- Đề xuất những giải pháp quản trị chất lượng dịch vụ phù hợp với Furama resort

5. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu , kết luận, danh mục các từ viết tắt , bảng biểu, đồ thị và phụ lục, luận văn được bố cục gồm 03 chương:

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

Chương 2: Thực trạng quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị chất lượng tại Furama resort.

6. Tổng quan tài liệu

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

1.1. CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

1.1.1 Khái niệm chất lượng dịch vụ

Theo ISO 8402, có thể coi “chất lượng dịch vụ là tập hợp các đặc tính của một đối tượng, tạo cho đối tượng đó khả năng thỏa mãn những yêu cầu đã nêu ra hoặc tiềm ẩn”

Theo giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn: 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 và mức độ chất lượng khách hàng đã nhận được

Chất lượng dịch vụ được đo bằng sự hài lòng của khách (S):

$$S = P - E \text{ (Satisfaction = Perception - Expectation)}$$

$$\text{Sự thỏa mãn} = \text{Sự cảm nhận} - \text{Sự mong đợi}$$

Nếu $P > E$ càng nhiều thì chất lượng càng được xem là tốt

Nếu $P = E$ thì chất lượng được xem là tạm được

Nếu $P < E$: chất lượng dịch vụ tồi.

1.1.2 Đánh giá chất lượng dịch vụ

a) Mô hình phân tích chất lượng dịch vụ

b) Cơ sở và chỉ tiêu đánh giá chất lượng dịch vụ

Cơ sở đánh giá chất lượng dịch vụ

Thông thường để đánh giá chất lượng dịch vụ du lịch, người ta dựa vào một số tiêu thức cơ bản sau:

Sự đa dạng của các loại hình dịch vụ

Chất lượng của các điều kiện thực hiện dịch vụ.

Chất lượng của đội ngũ lao động hay phương hướng thực hiện các dịch vụ

Chỉ tiêu đánh giá chất lượng dịch vụ

- Sự tin cậy
- Tinh thần trách nhiệm
- Sự đảm bảo
- Sự đồng cảm
- Tính hữu hình

1.2. CÁC VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

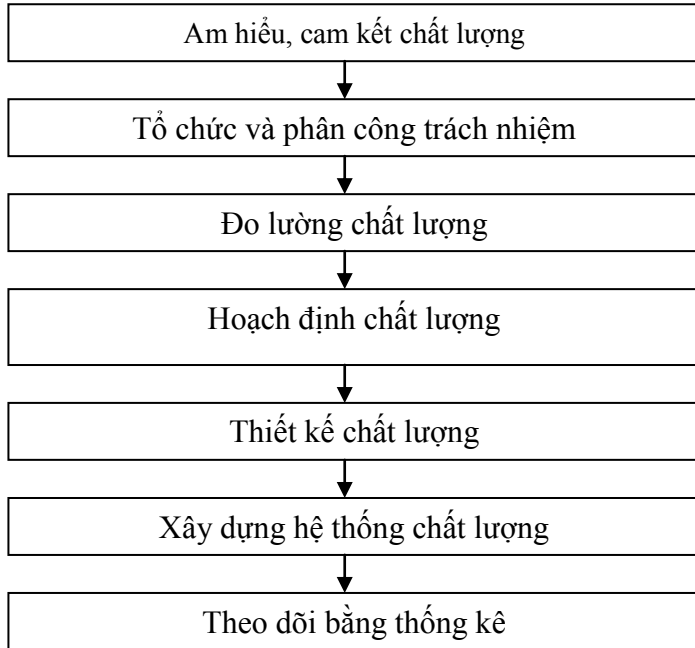
1.2.1. Khái niệm quản trị chất lượng

ISO 9000 đã xác định “Quản lý chất lượng là tập hợp những hoạt động của chức năng quản lý chung nhằm xác định chính sách chất lượng, mục đích, trách nhiệm và thực hiện chúng bằng những phương tiện như lập kế hoạch, điều khiển chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống chất lượng”.

1.2.2 Các nguyên tắc quản trị chất lượng

- Nguyên tắc 1: Định hướng vào khách hàng
- Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo
- Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi thành viên
- Nguyên tắc 4: Cách tiếp cận theo quá trình
- Nguyên tắc 5: Tiếp cận theo hệ thống trong quản lý
- Nguyên tắc 6: Cải tiến liên tục
- Nguyên tắc 7: Quyết định dựa trên sự kiện
- Nguyên tắc 8: Quan hệ hợp tác có lợi với các bên liên quan

1.2.3 Tiến trình thực hiện quản trị chất lượng



Hình 1.2: Tiến trình thực hiện quản trị chất lượng

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ 1 , 4

1.3 NỘI DUNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

1.3.1 Xác định mục tiêu và nhiệm vụ

- Các mục tiêu và nhiệm vụ được xác định trên cơ sở chiến lược dịch vụ của doanh nghiệp

- Sau khi xác định chiến lược, các nhiệm vụ phải được chỉ ra rõ ràng và phải lượng hóa bằng các chỉ tiêu cụ thể

- Cần xác định nhiệm vụ trên cơ sở những vấn đề đang được đặt ra cho doanh nghiệp, nhiệm vụ phải được đặt ra sao cho đảm bảo cho hoạt động chung cho tất cả các bộ phận

- Các chính sách và nhiệm vụ phải được thông tin, hướng dẫn thực hiện đúng đối tượng. Đây là quá trình triển khai chính sách và nhiệm vụ.

1.3.2 Xác định các phương pháp đạt mục tiêu

- Sau khi xác định được mục tiêu và nhiệm vụ cần phải xác định, lựa chọn phương pháp, cách thức để đạt mục tiêu một cách tốt nhất.

- Khi xác định một phương pháp cần phải tiến hành tiêu chuẩn hóa rồi áp dụng vào thực tiễn

1.3.3 Huấn luyện và đào tạo

- Cán bộ lãnh đạo chịu trách nhiệm về đào tạo và huấn luyện cho cấp dưới của mình.

- Trên cơ sở những định mức, tiêu chuẩn đã xác định, người thừa hành phải được hướng dẫn một cách cụ thể.

- Cần đào tạo, huấn luyện để mọi người có đủ nhận thức và trình độ đảm đương công việc của mình. Việc đào tạo và huấn luyện cán bộ sẽ tạo điều kiện hình thành những con người đáng tin cậy, có thể trao quyền cho họ

- Quản trị trên tinh thần nhân văn, dựa trên niềm tin vào con người và những phẩm chất tốt đẹp của họ. Hệ thống quản trị lý tưởng là một hệ thống mà trong đó tất cả mọi người được đào tạo tốt, có thể tin vào mọi người chứ không quá dựa vào kiểm tra.

1.3.4 Thực hiện công việc

Sau khi đã xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn hóa các phương pháp để hoàn thành nhiệm vụ, cần tổ chức công việc cho tốt. Tuy nhiên, trong thực tế các tiêu chuẩn, quy chế luôn không hoàn hảo và điều kiện thực hiện lại thường xuyên thay đổi. Do đó, cần phải luôn luôn đổi mới, cập nhật các tiêu chuẩn và quy chế trên cơ sở kinh nghiệm, trình độ, ý thức tự giác, tính sáng tạo của mỗi người để

không ngừng cải tiến, nâng cao hiệu quả công việc ở từng bộ phận và toàn hệ thống

1.3.5 Kiểm tra kết quả thực hiện công việc

- Không thể tiến hành quản trị được nếu thiếu sự kiểm tra
- Mục tiêu của kiểm tra là để xác định những sai lệch trong quá trình thực hiện nhiệm vụ để có thể điều chỉnh kịp thời và ngăn ngừa sai lệch đó.

- Trong quản trị chất lượng dịch vụ việc kiểm tra được tiến hành nhờ phương pháp thống kê.

1.3.6 Thực hiện những tác động quản trị thích hợp

Khi thực hiện những tác động điều chỉnh, điều quan trọng là phải áp dụng những biện pháp để tránh lặp lại những sai lệch đã được phát hiện. Cần phải loại bỏ các nguyên nhân đã gây nên sai lệch bằng cách đi đến cội nguồn của vấn đề và áp dụng các biện pháp ngăn ngừa thích hợp

1.4. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

1.4.1 Nhóm nhân tố khách quan

Thị trường khách hàng mục tiêu

Đối thủ cạnh tranh

Hệ thống chính sách, pháp quy của nhà nước, của ngành du lịch

1.4.2 Nhóm nhân tố chủ quan

Mô hình tổ chức quản lý

Đội ngũ nhân viên phục vụ trực tiếp

Đội ngũ cán bộ quản lý

Các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật

Uy tín danh tiếng và hình ảnh của khách sạn

Năng lực về vốn

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI FURAMA RESORT

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ FURAMA RESORT

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

2.1.2. Mô hình tổ chức quản lý của Furama resort

a) Mô hình tổ chức quản lý của Furama resort

b) Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong khách sạn

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Furama resort

giai đoạn 2009 -2011

a) Các sản phẩm dịch vụ của Furama resort

b) Khách hàng của Furama resort

c) Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ của khách sạn từ năm 2009-2011

2.2. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI FURAMA RESORT

2.2.1. Sự đa dạng của sản phẩm, dịch vụ

a) Dịch vụ lưu trú

b) Dịch vụ ăn uống

c) Dịch vụ bổ sung

2.2.2. Chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật

a) Khu vực đón tiếp khách

b) Khu vực buồng ngủ

c) Khu vực ăn uống

2.2.3. Chất lượng đội ngũ lao động của Furama resort

Kết luận: Chất lượng đội ngũ lao động của Furama resort (chủ yếu là đánh giá những lao động trực tiếp) tương đối tốt, đặc biệt ở bộ phận lễ tân, nhân viên lễ tân là những người đại diện cho khách sạn do đó họ có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng dịch vụ khách sạn. Ngoài ra, nhân viên bàn và nhân viên buồng thì vẫn còn một số mặt

hạn chế mà các nhà quản lý cần lưu tâm hơn để tạo ra một đội ngũ lao động cung cấp sản phẩm dịch vụ với chất lượng cao.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI FURAMA RESORT TỪ PHÍA KHÁCH HÀNG

2.3.1. Ý nghĩa của việc thăm dò ý kiến khách hàng

2.3.2. Điều tra thông qua bảng câu hỏi

Đối tượng điều tra: Là tất cả khách đang lưu trú tại khách sạn trong thời gian phát phiếu điều tra, gồm khách nội địa và khách quốc tế.

Qui mô điều tra: Điều tra 200 khách, phiếu điều tra được đặt tại quầy lễ tân và được gửi trong phòng của khách lưu trú.

Công cụ điều tra: Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng (bảng câu hỏi)

Phương pháp xử lý: Thu lại toàn bộ phiếu thăm dò, sử dụng phần mềm SPSS

2.3.3. Kết quả đánh giá

2.4. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI FURAMA RESORT

2.4.1. Xác định mục tiêu và nhiệm vụ

- Việc xác định rõ mục tiêu và nhiệm vụ sẽ hình thành cơ sở nhất quán cho việc theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện và triển khai các hoạt động khắc phục, phòng ngừa tương ứng. Vì vậy, Furama resort đã đề ra mục tiêu của quản trị chất lượng dịch vụ là “ngày càng hoàn thiện tiêu chuẩn của khách sạn 5 sao”. Với mục tiêu này khách sạn luôn tạo ra các sản phẩm dịch vụ mới tương ứng với việc cải thiện cơ sở vật chất kỹ thuật phù hợp và tuyển dụng nhân viên theo yêu cầu công việc.

- Mục tiêu khi được đưa ra là để thực hiện và đạt được, và đó sẽ là kết quả mà khách sạn mong muốn. Do đó, điều mà Furama đang

hướng đến là “Làm khách hàng ngày càng hài lòng khi sử dụng dịch vụ của khách sạn”

- Furama cho rằng các Mục tiêu cần thể hiện “điều định tìm kiếm” cho một giai đoạn với thời hạn cụ thể nhằm phản ánh mối quan hệ mang tính “thời điểm” giữa thực trạng và kế hoạch thực hiện cụ thể nên đã đưa ra mục tiêu “Để nguồn lực của khách sạn không hề lạc hậu so với đối thủ cạnh tranh trong giai đoạn 2012-2013”

- Ngoài ra, Mục tiêu của quản trị chất lượng dịch vụ của Furama còn phản ánh những ưu tiên quản lý trong giai đoạn kế hoạch tương ứng. Đó là “Làm giảm những sai lệch đang tồn tại ở khách sạn như sự sai lệch giữa nhận thức của nhân viên phục vụ về mong muốn của khách hàng và sự mong đợi của họ”

Qua phân tích ở trên cho thấy việc xác định mục tiêu của quản trị chất lượng dịch vụ của Furama resort rất rõ ràng và mang tính cụ thể. Nó thể hiện kết quả mà Furama đang hướng đến và muốn đạt được.

2.4.2. Xác định các phương pháp đạt mục tiêu

Nếu mục tiêu và nhiệm vụ đã được xác định nhưng chưa xác định được cách đạt tới và giải quyết chúng thì trên thực tế chưa nói gì đến công tác quản trị chất lượng. Do vậy, để đạt được mục tiêu và nhiệm vụ đặt ra thì Furama đã có những phương pháp thực hiện và những kế hoạch cụ thể.

- Với mục tiêu ngày càng hoàn thiện tiêu chuẩn của khách sạn 5 sao, Furama đã thực hiện phương pháp hoàn thiện và nâng cao cơ sở vật chất kỹ thuật của mình trong những năm gần đây bằng cách nâng cấp các phòng ngủ, cải thiện các trang thiết bị tiên nghi đồng thời xây dựng mới các cơ sở vui chơi giải trí.

- Để đạt mục tiêu: Làm khách hàng ngày càng hài lòng khi sử dụng dịch vụ của khách sạn, để nguồn lực của khách sạn không lạc

hậu so với đối thủ cạnh tranh và mục tiêu làm giảm những sai lệch đang tồn tại. Furama đã đưa ra một hệ thống các quy trình phục vụ như: quy trình đón tiếp, quy trình phục vụ bàn, bar, buồng... để nhân viên áp dụng thực hiện bên cạnh việc hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ.

Ngoài ra, để có thể đạt được mục tiêu một cách hiệu quả Furama đã sử dụng các phương pháp cụ thể trong chiến lược marketing của mình như:

- Chính sách sản phẩm: Furama đã đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ của mình. Ngoài việc cung cấp sản phẩm dịch vụ chính là lưu trú và ăn uống thì khách sạn đã có hệ thống dịch vụ bổ sung phong phú (đã liệt kê ở mục 2.2.1)

- Chính sách giá: Hiện nay khách sạn đang sử dụng chính sách giá đa dạng hoá cho từng loại thị trường mục tiêu, từng giai đoạn, từng chương trình khuyến mại với chiến lược tối đa hoá doanh thu, cân bằng được mục tiêu về mức giá bình quân khách sạn. Các mục tiêu quan trọng tiếp theo của chính sách giá là nhằm tối đa hoá thị phần, tạo được ảnh hưởng rộng, duy trì sức cạnh tranh và nâng cao chất lượng dịch vụ. Trên cơ sở như vậy, khách sạn có rất nhiều mức giá khác nhau cho các sản phẩm dịch vụ của mình và nhìn chung thì giá cả của khách sạn là tương đối phù hợp với nhu cầu cũng như khả năng chi trả của thị trường mục tiêu.

- Chính sách con người: Furama luôn tuyển chọn những nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ và khách sạn cố gắng tạo nên sự liên kết giữa các bộ phận trong khách sạn, khi cần thiết thì bộ phận này có thể giúp đỡ bộ phận khác một số công việc có thể làm được.

Tóm lại, Furama resort đã xác định được những phương pháp cụ thể để đạt được mục tiêu và nhiệm vụ của mình. Tuy nhiên, các

phương pháp này là chưa đủ và mang tính chủ quan của khách sạn vì hầu hết các phương pháp xuất phát từ phía doanh nghiệp chưa thực sự xuất phát từ định hướng khách hàng.

2.4.3. Huấn luyện và đào tạo

Để đảm bảo thực hiện được các phương pháp đạt mục tiêu, Furama đã tiến hành huấn luyện và đào tạo nguồn nhân lực của mình.

Ngoài ra, do yêu cầu chất lượng của khách ngày càng cao và nhu cầu ngày càng đa dạng nên việc đào tạo nhân lực trong khách sạn là việc thiết yếu, không những vậy, các trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật ngày càng tân tiến đòi hỏi nên việc đào tạo đội ngũ lao động cho phù hợp là điều cần thiết và bắt buộc

Furama đã có các hình thức đào tạo sau:

+ Đào tạo tập trung: Cho những đối tượng chưa biết gì về công việc trong khách sạn, học tập trung tại trung tâm hoặc 1 cơ sở nào đó theo một chương trình cơ bản.

+ Đào tạo tại chỗ cho những người đã có những kiến thức nhất định hay đã được học nhưng chưa đạt tiêu chuẩn thì tiến hành đào tạo lại

Ngoài ra, khách sạn cũng tiến hành huấn luyện cho nhân viên cách thức áp dụng các phần mềm hay các trang thiết bị mới sử dụng trong khách sạn và các quy trình làm việc có hiệu quả.

Nhìn chung, Furama resort đã có thực hiện việc huấn luyện và đào tạo cho nhân viên của mình. Tuy nhiên, việc này không diễn ra thường xuyên nên khó đảm bảo việc nâng cao chất lượng đội ngũ lao động của họ.

2.4.4. Thực hiện công việc

Sau khi đã xác định các phương pháp để đạt mục tiêu và huấn luyện, đào tạo đội ngũ nhân viên thì Furama đã tiến hành thực hiện công việc của khách sạn như sau:

- Lên kế hoạch hàng tuần, hàng tháng của các phòng ban dựa trên mục tiêu cụ thể của từng phòng ban.

- Lên kế hoạch làm việc cụ thể của các phòng ban để đạt mục tiêu trong từng khu vực cụ thể. Đó là kế hoạch phân bổ nguồn lực, khối lượng công việc dự kiến, kế hoạch hướng dẫn và đào tạo nhân viên nhằm đạt được mục tiêu.

- Lên KPI (Key Performance Indicator – chỉ số thực hiện chính) cho từng nhân viên dựa trên công việc cụ thể của từng nhân viên đó.

- Thúc đẩy nhân viên làm việc để đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của khách sạn thông qua các chương trình phúc lợi, cuộc thi trong nội bộ khách sạn như: người bán hàng giỏi nhất, người đạt năng suất lao động cao nhất..., tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh và cởi mở.

- Furama đã áp dụng các quy trình phục vụ sau:

- + Quy trình phục vụ buồng

- + Quy trình lễ tân

- + Quy trình phục vụ nhà hàng:

2.4.5. Kiểm tra kết quả thực hiện công việc

Mục đích của kiểm tra kết quả thực hiện công việc là xem hệ thống chất lượng có hoạt động trôi chảy hay không, xác định sự phù hợp và không phù hợp của các yếu tố trong hệ thống chất lượng so với các tiêu chuẩn đã đề ra của khách sạn với mục đích và nhiệm vụ do lãnh đạo công ty tuyên bố. Kiểm tra xem vấn đề xác định đã được sửa hay chưa, đưa ra biện pháp khắc phục phục cho sự không phù hợp.

Ban lãnh đạo của Furama là những người trực tiếp kiểm tra, xem xét, đánh giá kết quả đạt được thông qua số liệu thống kê kinh doanh, hồ sơ khách hàng, phiếu góp ý phản nàn và đặc biệt qua sự giám sát quy trình thực hiện phục vụ dịch vụ của khách sạn cùng với sự đánh giá nhận xét của khách hàng.

Tuy nhiên, điều mà khách sạn đã làm tốt được là kiểm tra kết quả thực hiện công việc thông qua số liệu thống kê kinh doanh và năng suất lao động của nhân viên, riêng việc giám sát quy trình phục vụ và cách thức xử lý đánh giá nhận xét của khách hàng thì chưa tốt.

2.4.6. Thực hiện những tác động quản trị thích hợp

Trong quá trình thực hiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ các nhà quản trị của Furama đã rút ra được những điểm tốt của mình và những sai phạm để khắc phục và tránh sai phạm lặp lại. Tuy nhiên, việc tìm ra đúng nguyên nhân gây sai phạm và có những tác động thích hợp để khắc phục và tránh lặp lại lại chưa được tốt.

Để tồn tại với sự thay đổi liên tục của thị trường hiện nay, các nhà quản trị của Furama bên cạnh công tác kiểm tra, giám sát thì chưa có đủ nhân viên quan sát, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng để có những điều chỉnh thích hợp cho công tác quản lý hợp với thực tế. Đây chính là thiếu sót lớn của khách sạn

2.5. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI FURAMA RESORT

2.5.1. Những kết quả đạt được

- Furama đã xác định được các mục tiêu và cụ thể hóa các mục tiêu đó.

- Furama đã thiết lập được và vận dụng các quy trình làm việc của các bộ phận trong khách sạn. Đây là một trong các phương pháp để thực hiện mục tiêu mà khách sạn đã đề ra. Ngoài ra, khách sạn đã

triển khai hoàn thiện và nâng cao chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật giống như mục tiêu mà họ hướng đến.

- Về hoạt động thực hiện công việc thì toàn bộ nhân viên đã thực hiện theo quy trình mà khách sạn đưa ra.

- Tập thể cán bộ công nhân viên được đào tạo cơ bản, đoàn kết tốt, nhiệt tình hăng say trong công việc

- Trong nhiều năm qua hoạt động kinh doanh của khách sạn luôn đạt kết quả khả quan. Ban lãnh đạo năng động và sáng tạo trong tổ chức hoạt động SXKD cũng như khai thác thị trường để đạt chỉ tiêu kế hoạch

2.5.2. Những tồn tại

Qua nghiên cứu và phân tích thực trạng quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort, ta thấy việc quản trị chất lượng dịch vụ bên cạnh những mặt tích cực còn có những tồn tại và cần nhanh chóng giải quyết.

- Khách sạn chưa quan tâm và đầu tư đúng mức vào chất lượng đội ngũ lao động, thái độ phục vụ ... mặc dầu nhân viên trong khách sạn có trình độ học vấn khá cao. Việc tuyển dụng nhân viên chưa được làm chặt chẽ.

- Chất lượng dịch vụ của khách sạn chưa được đồng nhất .

- Khách sạn chưa thiết lập được tiêu chuẩn dịch vụ đồng bộ dẫn đến những tồn tại trong quá trình quản trị chất lượng dịch vụ như đã trình bày ở trên

- Khách sạn đã có quy trình đánh giá chất lượng nội bộ tuy nhiên việc đánh giá chất lượng chưa được chú trọng nhiều và khách sạn chưa có những biện pháp tăng cường công tác đánh giá chất lượng nội bộ.

2.5.3. Nguyên nhân phát sinh những tồn tại

Chưa thường xuyên mở các lớp đào tạo ngoại ngữ và nâng cao nghiệp vụ tay nghề cho nhân viên.

Khách sạn chưa có một tổ chức chuyên trách về quản lý chất lượng để thường xuyên tiến hành kiểm tra, đôn đốc nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn.

Bên cạnh đó, khách sạn chưa có đủ đội ngũ nhân viên trong việc tìm hiểu và nghiên cứu nhu cầu thị trường khách từ đó gặp khó khăn trong việc đáp ứng những nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.

2.5.4. Nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama

Qua phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ và quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama, tác giả nhận thấy rằng nhân tố chính ảnh hưởng đến quá trình quản trị chất lượng dịch vụ chính là yếu tố con người. Trong ngành kinh doanh khách sạn thì nhân viên phục vụ có vai trò rất quan trọng vì dịch vụ là kết quả của sự tương tác giữa nhân viên phục vụ và khách hàng.

Furama resort rất coi trọng chất lượng dịch vụ trong quá trình cung ứng của họ. Vì thế khách sạn đã không ngừng cải thiện cơ sở vật chất kỹ thuật, cũng như mở rộng các loại hình dịch vụ bổ sung để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Tuy nhiên, điều mà khách sạn gặp khó khăn trong quản trị chất lượng dịch vụ chính là đội ngũ nhân viên phục vụ vì mỗi nhân viên có phong cách và thái độ phục vụ khác nhau, rất khó có thể kiểm soát được. Ngoài ra, điều gây ảnh hưởng đến quản trị chất lượng là Furama chưa có ban quản trị chất lượng dịch vụ chính thức mà chỉ dừng lại ở các trường bộ phận theo dõi tiến trình công việc. Do vậy, đây cũng chính là điều gây ảnh hưởng rất lớn đến quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI FURAMA RESORT

3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI FURAMA RESORT

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của Furama resort

a) Phương hướng kinh doanh của khách sạn

b) Mục tiêu kinh doanh của khách sạn

3.1.2. Đặc điểm tiêu dùng thị trường mục tiêu của Furama resort

Thị trường mục tiêu 1: Khách công vụ.

Thị trường mục tiêu 2: Khách du lịch thuần túy của các công ty lữ hành Saigontourist, Vitour

3.1.3. Mục tiêu chất lượng tổng quát của Furama resort

- Ngày càng hoàn chỉnh tiêu chuẩn khách sạn 5 sao
- Đáp ứng đầy đủ các nhu cầu ngày càng phức tạp của khách hàng.
- Để nguồn lực của khách sạn không lạc hậu so với đối thủ cạnh tranh.
- Làm khách hàng ngày càng hài lòng khi sử dụng dịch vụ của khách sạn.
- Làm giảm những sai lệch đang tồn tại ở khách sạn như sự sai lệch giữa nhận thức của nhân viên phục vụ về mong muốn của khách hàng và sự mong đợi của họ.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI FURAMA RESORT

3.2.1 Tiến hành triển khai hệ thống quản trị chất lượng dịch vụ phù hợp

Theo các phân tích trên và theo thực tế tại Furama resort (phân tích ở chương 2) thì hệ thống quản trị chất lượng dịch vụ phù hợp và Furama resort nên triển khai là TQM. Furama resort nên áp dụng mô hình quản trị chất lượng TQM vào quá trình cung ứng dịch vụ của mình

Công tác chuẩn bị trước khi áp dụng: 3 bước

Bước một: Xác định mục tiêu muốn đạt được khi áp dụng TQM

Bước hai: Tìm hiểu hệ thống quản trị chất lượng toàn diện TQM

Bước ba: Quyết định áp dụng

Triển khai

Cam kết của lãnh đạo

Chọn lựa tổ chức tư vấn

Xây dựng kế hoạch tổng quát và tổ chức nguồn lực

Tạo môi trường thuận lợi để triển khai TQM

Phân tích thực trạng doanh nghiệp tiến tới xây dựng kế hoạch

Đào tạo chuyên gia đánh giá chất lượng nội bộ

Triển khai áp dụng

3.2.2 Cam kết tuân thủ nguyên tắc chất lượng phải được định hướng bởi khách hàng

Khách sạn nên đặt mình vào địa vị của khách hàng để hiểu biết nhu cầu và mong đợi của họ. Khách sạn cũng nên khảo sát, lấy ý kiến đóng góp của khách hàng thường xuyên. Khảo sát là một cách tuyệt vời để tìm hiểu xem khách hàng cảm nhận thế nào về sản phẩm dịch vụ của khách sạn, chính sách của khách sạn. Một cuộc khảo sát sẽ cho khách sạn biết được khách hàng mong đợi gì ở khách sạn và cũng cho biết dịch vụ khách sạn hiện tại của khách sạn có tốt hay không.

Và để làm được điều đó, khách sạn phải có chính sách khách hàng cụ thể như:

Xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng

Giải pháp tổ chức thu thập và xử lý ý kiến khách hàng.

3.2.3 Hoàn thiện công tác quản lý nhân sự.

- Chính sách huấn luyện và đào tạo

- Chính sách khen thưởng và thăng tiến.

- Chính sách tuyển dụng.

- Hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên

- Giải pháp nhằm ngăn ngừa những sai sót của nhân viên

- Xây dựng phong cách làm việc cho nhân viên.

- Nâng cao sự liên kết giữa các bộ phận.

- Thường xuyên cho nhân viên đi học hỏi kinh nghiệm phục vụ từ các khách sạn có chất lượng tốt, đi huấn luyện lại các kỹ năng.

3.2.4 Thành lập ban quản trị chất lượng dịch vụ

Từ trước đến nay, công tác quản trị chất lượng phục vụ tại khách sạn chưa được quan tâm theo đúng nghĩa với tầm quan trọng của nó. Nên việc đầu tiên khách sạn cần làm là lập ra một ban quản trị chất lượng dịch vụ, thành phần gồm:

- Giám đốc làm trưởng ban.

- Phó giám đốc, trợ lý giám đốc và trưởng các bộ phận làm thành viên.

- Ban quản lý kiểm tra tình hình thực trạng chất lượng dịch vụ của khách sạn bằng cách tổ chức một cuộc điều tra tổng thể và toàn diện về chất lượng phục vụ ở tất cả các khâu tại khách sạn hiện nay, xác định xem mức phục vụ của khách sạn như thế nào, khả năng thỏa mãn các nhu cầu của khách về số lượng, chất lượng các dịch vụ ra sao, khâu nào tốt, khâu nào yếu, tìm ra những sai sót cụ thể trong quy trình phục vụ tại các dịch vụ. Điều tra sự thỏa mãn nhu cầu của

khách hàng bằng phiếu điều tra, hỏi trực tiếp hoặc quan sát... tại các công đoạn phục vụ. Sau đó thu thập và xử lý thông tin để đưa ra kết luận chính xác về chất lượng phục vụ. Có thể so sánh với một số đối thủ cạnh tranh xem chất lượng của họ hơn, kém khách sạn như thế nào. Từ đó, triển khai biện pháp sửa chữa sai sót, ngăn chặn sai sót từ khâu đầu tiên nhằm nâng cao chất lượng phục vụ, tạo ra được chuỗi các dịch vụ hoàn hảo.

Tóm lại, ***Nhiệm vụ của ban quản trị chất lượng dịch vụ:***

- Nghiên cứu sự thay đổi của nhu cầu khách hàng về chất lượng dịch vụ mà khách sạn đang cung ứng. Từ đó lập tiêu chuẩn chất lượng phù hợp với thị trường và phù hợp với khách sạn.

- Triển khai các kế hoạch quản trị chất lượng dịch vụ của khách sạn và tổ chức thực hiện.

- Lập quy trình thực hiện các công việc của quản trị chất lượng, phân định rõ quyền hạn và chức năng của từng cá nhân thực hiện quy trình.

- Tổ chức giám sát việc thực hiện của nhân viên, đánh giá kết quả và tìm biện pháp khắc phục sai phạm nếu có.

3.2.5 Tăng cường đánh giá, xem xét nội bộ của lãnh đạo để phát hiện những sai sót trong quá trình thực hiện để kịp thời phát hiện khắc phục và phòng ngừa sự tái diễn những sai sót đó

Một biện pháp đảm bảo chất lượng tốt nhất đó là làm đúng ngay từ đầu. Muốn vậy, ngoài việc phải thực hiện các bước trong quy trình quản trị chất lượng thật tốt thì cần có sự tăng cường đánh giá, xem xét nội bộ của lãnh đạo để phát hiện những sai sót trong quá trình thực hiện để kịp thời phát hiện khắc phục và phòng ngừa sự tái diễn sai sót đó. Khách sạn phải tăng cường công tác tiến hành đánh giá nội bộ định kỳ theo kế hoạch để xác định xem hệ thống quản trị chất lượng:

- Có phù hợp với các bố trí, sắp xếp được hoạch định trước hay không. Nếu trong thời gian đưa vào hoạt động mà cho kết quả không tốt thì cần có những biện pháp khắc phục hoặc loại bỏ.

- Có được áp dụng một cách hiệu quả và duy trì tốt hay không. Khách sạn phải hoạch định trước chương trình đánh giá, chú ý đến tình trạng và tầm quan trọng của các quá trình và các khu vực được đánh giá cũng như kết quả của các cuộc đánh giá trước. Chuẩn mực, phạm vi tần suất và phương pháp đánh giá phải được xác định. Việc lựa chọn các chuyên gia đánh giá phải đảm bảo được tính khách quan, vô tư của quá trình đánh giá. Các chuyên gia đánh giá không được đánh giá công việc của mình.

3.2.6 Tăng cường công tác tiêu chuẩn hoá và quản lý đo lường tại khách sạn

Hoạt động tiêu chuẩn hoá và quản lý đo lường tốt là nền tảng cho hoạt động quản lý chất lượng tốt và là khâu quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ.

Khách sạn nên :

- Xây dựng tiêu chuẩn cơ sở, không chỉ cụ thể hoá tiêu chuẩn cấp trên mà phải mang tính cạnh tranh giúp khách sạn chiếm ưu thế so với khách sạn khác.

- Tổ chức triển khai áp dụng tiêu chuẩn khách sạn đề ra và tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng dịch vụ.

- Thường xuyên cập nhật thông tin liên quan đến sản phẩm dịch vụ của khách sạn nhằm soát xét tiêu chuẩn đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Đảm bảo trang bị đầy đủ thiết bị đo thử nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu kinh doanh.

Để làm được điều này thì bản thân khách sạn phải đầu tư và xây dựng những nhóm người chuyên làm về vấn đề trên giao cho họ

cả trách nhiệm quyền hạn và những khung phạt thích hợp. Phải nâng cao một cách thường xuyên về sự hiểu biết tiêu chuẩn đối với cán bộ chuyên môn trong khách sạn.

KẾT LUẬN

Ngày nay trong xu thế toàn cầu hóa kinh tế, cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên quyết liệt và gay gắt, chất lượng sản phẩm và dịch vụ đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Quản lý chất lượng dịch vụ để nâng cao chất lượng có ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Hiện nay vấn đề chất lượng đang là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp.

Furama resort qua một chặng đường dài phát triển đã thu được những thành quả đáng kể, đã có tên tuổi và uy tín trên thị trường. Sau một thời gian nghiên cứu tại Furama resort, tôi nhận thấy khách sạn cần có những giải pháp quản trị chất lượng dịch vụ có hiệu quả thông qua việc tìm hiểu nhu cầu thị trường được thực hiện đều đặn, cũng như quan tâm đến chất lượng đội ngũ lao động. Đồng thời khách sạn cần đưa ra những chính sách quản lý chất lượng để nâng cao chất lượng sản phẩm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Nội dung của luận văn này đề cập việc quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort thông qua phân tích hoạt động kinh doanh giai đoạn 2009 – 2011, phân tích các nguồn lực của khách sạn và chất lượng dịch vụ cũng như đánh giá thực trạng quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn. Từ đó đề ra các giải pháp hoàn thiện quản trị chất lượng dịch vụ tại Furama resort.