

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH



TẬP BÀI GIẢNG
QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ DU LỊCH

(Dành cho sinh viên ngành Quản trị khách sạn, Quản trị dịch vụ du lịch & lữ hành)

Giảng viên soạn : Ngô Phương Thúy

Bộ môn : Quản trị dịch vụ du lịch & lữ hành

Khoa : Du lịch

Mã học phần : QLH005

THANH HÓA, NĂM 2021

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1:	5
KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ DU LỊCH	5
1.1. Khái niệm, đặc điểm và các yếu tố cấu thành dịch vụ du lịch.....	5
1.1.1. Khái niệm, phân loại dịch vụ	5
1.1.2. Đặc điểm dịch vụ du lịch.....	8
1.1.3. Các yếu tố cấu thành dịch vụ du lịch	12
1.1.3.1. Khách hàng.....	13
1.1.3.2. Nhà cung ứng	16
1.2. Đặc điểm và nguyên tắc cơ bản của quản trị chất lượng dịch vụ du lịch	26
1.2.1. Khái niệm chất lượng dịch vụ và quản trị chất lượng dịch vụ	26
1.3.1. Chức năng quản trị chất lượng dịch vụ du lịch	31
1.3.2. Chu trình quản trị chất lượng dịch vụ	31
CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ, ĐÁNH GIÁ VÀ QUẢN TRỊ LỖ HỔNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ DU LỊCH	34
2.1. Thiết kế và đánh giá chất lượng dịch vụ	34
2.1.1. Thiết kế chất lượng dịch vụ	34
2.1.2. Đánh giá chất lượng dịch vụ du lịch.....	35
2.1.2.1. Khái niệm và mục đích của đánh giá chất lượng	35
2.1.2.2. Các loại hình đánh giá	37
2.2. Quản trị lỗ hỏng chất lượng dịch vụ.....	40
2.2.1. Mô hình lỗ hỏng chất lượng dịch vụ	40
2.2.2. Quá trình quản trị lỗ hỏng chất lượng dịch vụ	41
CHƯƠNG 3: HỆ THỐNG PHÂN PHÁT DỊCH VỤ DU LỊCH	45
3.1. Khái niệm và những yêu cầu khi thiết kế hệ thống phân phát dịch vụ.....	45
3.1.1. Khái niệm hệ thống phân phát dịch vụ	45
3.1.2. Những yêu cầu khi thiết kế hệ thống phân phát dịch vụ	45
3.2. Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng	47
3.2.1. Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng ăn nhanh	47
3.2.2. Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng cao cấp	47
3.3. Hệ thống phân phát dịch vụ trong khách sạn.....	49
3.3.1. Mô hình hệ thống phân phát trong khách sạn	49
3.4. Hệ thống phân phát dịch vụ vận chuyển hàng không.....	51
3.4.1. Mô hình hệ thống phân phát dịch vụ vận chuyển hàng không	51
3.4.2. Quá trình phân phát dịch vụ vận chuyển hàng không.....	51
3.5. Các hệ thống phân phát dịch vụ khác	53
3.5.1. Hệ thống phân phát dịch vụ du ngoạn đường biển.....	53

3.5.2. Hệ thống phân phát dịch vụ đại lý du lịch	55
CHƯƠNG 4: NHÂN TỐ CON NGƯỜI TRONG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VÀ SỰ TIN CẬY CỦA DỊCH VỤ DU LỊCH	58
4.1. Nhân tố con người trong quản trị chất lượng dịch vụ	58
4.1.1. Văn hoá tổ chức.....	58
4.1.2. Lãnh đạo	64
4.2. Sự tin cậy của dịch vụ du lịch	73
4.2.1. Xử lý hàng chờ	74
4.2.2. Tập hợp thông tin và phân tích	78
4.2.3. Thiết kế dịch vụ	78
4.2.4. Phục hồi dịch vụ	78
CHƯƠNG 5: ĐẢM BẢO VÀ CẢI TIẾN CHẤT LƯỢNG	80
DỊCH VỤ DU LỊCH.....	80
5.1. Đảm bảo chất lượng dịch vụ du lịch	80
5.1.1. Khái niệm đảm bảo chất lượng dịch vụ du lịch	80
5.1.2. Công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ du lịch.....	80
5.1.3. Điều khiển chất lượng dịch vụ	81
5.1.4. Chương trình nhân sự đảm bảo chất lượng dịch vụ	81
5.1.5. Bảo hành dịch vụ	82
5.2. Cải tiến chất lượng dịch vụ du lịch	83
5.2.1. Khái niệm cải tiến chất lượng dịch vụ.....	83
5.2.2. Cải tiến không ngừng sự tin cậy của dịch vụ du lịch.....	83
5.2.3. Chương trình cải tiến chất lượng dịch vụ du lịch	84
5.3. Phát triển các tiêu chuẩn dịch vụ du lịch	87
5.3.1. Tạo lập sự gắn gũi với khách hàng.....	87
5.3.2. Soạn thảo những tiêu chuẩn dịch vụ thích hợp.....	92
5.3.3. Xác lập các tiêu chuẩn mở rộng.....	92
5.3.4. Đào tạo và đánh giá lại	92
5.3.5. Xây dựng hệ thống thưởng hợp lý.....	93
CHƯƠNG 6: NHỮNG TIÊU CHUẨN HỆ THỐNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG DU LỊCH	95
6.1. Tiêu chuẩn hệ thống quản trị chất lượng ISO 9000: 2000	95
6.1.1. Khái quát về ISO 9001: 2000	95
6.1.2. Triết lý, nguyên tắc và lợi ích căn bản của ISO 9001: 2000.....	95
6.1.3. Mô hình và yêu cầu của ISO 9001: 2000.....	97
6.1.4. Áp dụng ISO 9001: 2000 trong du lịch.....	101
6.2. Tiêu chuẩn hệ thống quản trị chất lượng ISO 22000: 2005	102
6.2.1. Khái quát về ISO 22000: 2005.....	102

6.2.2. Nguyên tắc căn bản của ISO 22000: 2005.....	104
6.2.3. Áp dụng ISO 22000: 2005 trong du lịch.....	108
6.3. Quản trị chất lượng đồng bộ	111
6.3.1. Khái quát về TQM.....	111
6.3.2. Nguyên tắc và yêu cầu cơ bản của TQM	112
6.3.3. Áp dụng TQM trong du lịch.....	113

CHƯƠNG 1:

KHÁI QUÁT VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ DU LỊCH

1.1. Khái niệm, đặc điểm và các yếu tố cấu thành dịch vụ du lịch

1.1.1. Khái niệm, phân loại dịch vụ

a) Khái niệm dịch vụ,

Trên thế giới ngày nay, dịch vụ đang ngày càng trở thành một ngành kinh tế giữ vị trí hết sức quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Đóng góp của dịch vụ không ngừng tăng lên trên cả hai chỉ tiêu là tỷ trọng GDP và việc làm. Hiện tại, ngành dịch vụ đã đóng góp 60% GDP của thế giới (Lovelock và Wirtz, 2007). Ở các nước OECD, tỷ trọng này lên đến 70% (OECD, 2000: 3). GDP của lĩnh vực dịch vụ chiếm tới 90% GDP của Hồng Kông, 80% GDP của Mỹ, 74% GDP của Nhật Bản, 73% GDP của Pháp, 73% GDP của Anh và 71% GDP của Ca-na-đa. Dịch vụ đóng góp trên 50% GDP của các nền kinh tế Mỹ La tinh như Braxin và Ác-hen-ti-na, trên 60% GDP của các nước công nghiệp hóa mới ở châu Á như Xing-ga-po, Đài Loan và Ma-lai-xi-a. Dịch vụ cũng chiếm tới 48% GDP của Ấn Độ và 40% GDP của Trung Quốc (Lovelock và Wirtz, 2007, trích từ World FaceBook, 2007 và EIU Country Data). Trong giai đoạn 1988 - 2003, đóng góp của ngành dịch vụ cho giá trị gia tăng của toàn nền kinh tế OECD tăng từ 60% lên 68%, còn đóng góp của ngành công nghiệp lại giảm từ 34% xuống còn 29%. Sự thay đổi này thể hiện việc giá cả của các sản phẩm công nghiệp giảm tương đối so với giá cả của các sản phẩm dịch vụ và người tiêu dùng ngày càng chi tiêu thêm cho dịch vụ nhiều hơn cho hàng hóa (FORFAS, 2006: 29).

Dịch vụ cũng trở thành ngành kinh tế thu hút chủ yếu lực lượng lao động hiện nay. Lao động trong ngành dịch vụ ở bảy nước công nghiệp phát triển (G7) năm 2000 tăng 60% so với năm 1960 và tăng 6% trong giai đoạn 2000-2004 (FORFAS, 2006: 31). Trong giai đoạn 1970 - 2001, lao động trong ngành dịch vụ của Mỹ tăng từ mức 67% lên 79% trong khi lao động trong ngành công nghiệp giảm từ mức 29% xuống còn 19%, còn mức thay đổi này của các nước Tây Âu (EU 15 hiện nay) tương ứng là từ 47% lên 70% và từ 40% xuống còn 26% (D'Agostino, Serafini và Ward-Warmedinger, 2006: 27). Nền kinh tế dịch vụ hiện nay dựa trên hai nền tảng chính là toàn cầu hóa và kinh tế tri thức và được thúc đẩy bởi những thành tựu của tiến bộ khoa học kỹ thuật. Toàn cầu hóa và kinh tế tri thức làm thay đổi thói quen sinh hoạt và tiêu

dùng trong đời sống kinh tế xã hội, xu hướng kinh doanh và chính sách của chính phủ đối với ngành kinh tế dịch vụ. Khi nền kinh tế ở một trình độ phát triển cao, xu hướng tiêu dùng cận biên (MPC) đối với dịch vụ lớn hơn nhiều xu hướng tiêu dùng cận biên đối với sản phẩm hàng hóa. Con người có nhu cầu nhiều hơn đối với các sản phẩm phi vật chất của dịch vụ như thẩm mỹ, giáo dục và giải trí thuộc những thang bậc nhu cầu cao hơn mà nhà tâm lý học Abraham Maslow (1943) đã liệt kê là nhu cầu về quan hệ xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu hoàn thiện.

Với vai trò hết sức quan trọng như vậy, nên việc tiếp tục nghiên cứu các khái niệm về dịch vụ là vô cùng cần thiết cả về bề rộng lẫn chiều sâu và làm cơ sở cho việc nghiên cứu các khái niệm về dịch vụ du lịch.

Theo Kotler trong các tác phẩm của mình năm 1998 cho rằng dịch vụ được hiểu là bất kỳ hoạt động hoặc lợi ích nào mà một nhà cung ứng có thể cung cấp cho khách hàng mà không liên quan đến việc chuyển quyền sở hữu. Czepiel, Solomeon, Surprenant 1985 và những người khác lại nhấn mạnh vào quá trình dịch vụ và khái niệm dịch vụ là sản phẩm có được do sự tương tác giữa khách hàng và nhà cung ứng.

Dưới giác độ kinh tế thị trường, dịch vụ được coi là mọi thứ có giá trị, khác hàng hoá vật chất, mà một người trong tổ chức cung cấp cho một người hoặc một tổ chức khác để đổi lấy một thứ gì đó. Khái niệm này thể hiện quan điểm hướng tới khách hàng, bởi vì dịch vụ là mọi thứ có giá trị được quyết định bởi khách hàng. Hơn nữa, khái niệm này chỉ ra các tương tác của con người trong quá trình hình thành dịch vụ.

Dịch vụ cũng được hiểu là khái niệm để chỉ toàn bộ các hoạt động mà kết quả của chúng không tồn tại dưới dạng vật thể, không dẫn đến việc chuyển đổi quyền sở hữu.

Khái niệm dịch vụ hiện được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực quản trị chất lượng là khái niệm theo ISO 9004-2:1991E: "Dịch vụ là kết quả mang lại nhờ các hoạt động tương tác giữa người cung cấp và khách hàng, cũng như nhờ các hoạt động của người cung cấp để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng".

Dịch vụ là kết quả của những hoạt động không thể hiện bằng những sản phẩm vật chất, nhưng bằng tính hữu ích của chúng và có giá trị kinh tế.

Trên cơ sở những khái niệm chung về dịch vụ, dịch vụ du lịch được hiểu như sau: Dịch vụ du lịch là kết quả mang lại nhờ các hoạt động tương tác giữa người cung

cấp dịch vụ du lịch và khách hàng cũng như nhờ các hoạt động của người cung cấp dịch vụ du lịch để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

b) Phân loại dịch vụ tương tác khách hàng (hình 1.1):

+ Phân loại căn cứ vào mức độ sử dụng lao động và mức độ

Mức độ sử dụng lao động là tỷ lệ chi phí lao động trên giá trị nhà xưởng và trang thiết bị.

Mức độ tương tác khách hàng là mức mà khách hàng tương tác với quá trình dịch vụ. Trong các dịch vụ có mức tương tác khách hàng cao, các khách hàng có thể chủ động can thiệp vào hầu hết bất cứ bước nào trong quá trình dịch vụ và công ty thông qua các nhân viên giao tiếp khách hàng, cố gắng đáp ứng từng nhu cầu cá nhân riêng biệt của khách hàng.

Bảng 1.1. Phân loại dịch vụ căn cứ vào mức độ sử dụng lao động và mức độ tương tác khách hàng (Rogre W. Schmanner -1986, Sloan Management)

Bảng 1.1. Phân loại dịch vụ căn cứ vào mức độ sử dụng lao động và mức độ tương tác khách hàng
(Rogre W. Schmanner -1986, Sloan Management)

		Mức độ tương tác khách hàng	
		Cao	Thấp
Mức độ sử dụng lao động	Cao	<ul style="list-style-type: none"> - Pháp luật - Bác sỹ - Người làm dịch vụ du lịch 	<ul style="list-style-type: none"> - Giáo dục - Bán lẻ - Các sản phẩm dịch vụ đại trà
	Thấp	<ul style="list-style-type: none"> - Bệnh viện - Sửa chữa tự động - Nhà nghỉ sang trọng - Du ngoạn đường biển 	<ul style="list-style-type: none"> - Dịch vụ lau dọn - Thức ăn nhanh - Vận tải - Nghỉ trọ bình dân - Vui chơi giải trí

Với mức tương tác khách hàng thấp, như nhà hàng fastfood, cũng nảy sinh các thách thức riêng biệt cho các nhân viên giao tiếp.

Họ phải sửa soạn để ứng phó với hệ thống quy trình hoạt động theo tiêu chuẩn tương đối máy móc. Mặc dù phục vụ theo số lượng lớn, nhưng khách hàng muốn cảm

nhận rằng họ đang được phục vụ như một cá nhân. Trong hoàn cảnh như vậy, các nhân viên giao tiếp phải thể hiện sự quan tâm đặc biệt tới môi trường vật chất xung quanh bởi vì thời gian tương tác khách hàng càng ngắn, môi trường vật chất xung quanh sẽ điều khiển ấn tượng của khách hàng ngày càng nhiều.

* Phân loại căn cứ vào bản chất của dịch vụ:

Bảng 1.2. Phân loại căn cứ vào bản chất của dịch vụ (Christopher H. Lovelock (1983), Journal of Marketing)

		CÁC DỊCH VỤ DÀNH CHO	
		Con người	Đồ vật
BẢN CHẤT CỦA DỊCH VỤ	Hữu hình	<ul style="list-style-type: none"> - Pháp luật - Bác sĩ - Người làm dịch vụ du lịch 	<ul style="list-style-type: none"> - Giáo dục - Bán lẻ - Các sản phẩm dịch vụ đại trà
	Vô hình	<ul style="list-style-type: none"> - Bệnh viện - Sửa chữa tự động - Nhà nghỉ sang trọng - Du ngoạn đường biển 	<ul style="list-style-type: none"> - Dịch vụ lau dọn - Thức ăn nhanh - Vận tải - Nghỉ trọ bình dân - Vui chơi giải trí

* Phân loại căn cứ vào cơ cấu tiêu dùng: Gồm có dịch vụ cơ bản bổ sung.

- Dịch vụ cơ bản là những dịch vụ chính mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng, nhằm thỏa mãn nhu cầu cơ bản, không thể thiếu được với khách hàng.

- Dịch vụ bổ sung là những dịch vụ phụ cung cấp cho khách hàng, nhằm thỏa mãn các nhu cầu không bắt buộc như dịch vụ cơ bản nhưng phải có trong kinh doanh dịch vụ.

1.1.2. Đặc điểm dịch vụ du lịch

Dịch vụ du lịch có một số đặc điểm cơ bản:

- Tính vô hình một cách tương đối

Tính vô hình phản ánh một thực tế là hiếm khi khách hàng nhận được sản phẩm thực từ kết quả của hoạt động dịch vụ. Kết quả thu được với khách hàng thường là sự trải qua dễ chịu hay không mà thôi.

Một dịch vụ vô hình thuần túy không thể được đánh giá bằng cách sử dụng bất kỳ cảm giác tự nhiên nào, nó hết sức trừu tượng mà không thể khảo sát trực tiếp trước khi mua bán. Một khách hàng dự định mua hàng hoá có thể nghiên cứu kỹ hàng hoá đó về các mặt như bản chất tự nhiên, tính thẩm mỹ, thị hiếu, còn với dịch vụ thì gần như không thể làm như vậy được.

Tính vô hình của dịch vụ làm cho khách hàng gặp rất nhiều khó khăn trong việc đánh giá các dịch vụ cạnh tranh. Khi tiêu dùng dịch vụ khách hàng gặp mức độ rủi ro lớn, họ thường phải dựa vào các nguồn thông tin cá nhân và sử dụng giá cả làm cơ sở để đánh giá chất lượng.

Do tính vô hình của dịch vụ nên các doanh nghiệp du lịch thường tạo ấn tượng với khách hàng bằng các yếu tố hữu hình như cơ sở vật chất, con người, các tờ rơi, tờ gấp để quảng cáo về dịch vụ.

- Tính đồng thời của sản xuất và tiêu dùng

Căn cứ vào khái niệm dịch vụ, khách hàng ngoài vai trò là người tiêu dùng thì họ còn là người tham gia sản xuất dịch vụ. Để quản trị chất lượng dịch vụ, các doanh nghiệp du lịch cần áp dụng mô hình quản trị theo quá trình (Management By Process-MBP) coi yêu cầu của khách hàng là đầu vào quá trình và sự thoả mãn khách hàng là đầu ra của quá trình.

Khách hàng trên thực tế sẽ quyết định việc sản xuất dịch vụ. Các doanh nghiệp du lịch không thể tạo ra dịch vụ nếu không có đầu vào là khách hàng, đầu vào đó có thể chỉ là yêu cầu đối với nhân viên phục vụ bàn hay lễ tân. Khách hàng vừa là người tiêu dùng, vừa là người tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất dịch vụ.

Đây là một đặc điểm hết sức quan trọng thể hiện sự khác biệt giữa hàng hoá và dịch vụ. Sản xuất và tiêu dùng hàng hoá là hai hoạt động riêng biệt. Hàng hoá thường được sản xuất ở một cơ sở sản xuất sau đó được chuyển tới nơi mà phần lớn khách hàng muốn mua. Theo cách hiểu này các nhà sản xuất có thể kiểm tra được hàng hoá trước khi đem bán và họ cũng có thể sản xuất ra hàng hoá vào thời điểm thuận tiện rồi bán cho khách hàng khi thích hợp. Sản xuất và tiêu dùng hàng hoá coi là có thể tách rời nhau.

- Tính quyết định của yếu tố con người trong quá trình tạo ra WV 14.6376 Các dịch vụ du lịch được cung cấp bởi con người (người cung cấp) cho con người (người tiêu dùng). Con người có thể yêu cầu chất lượng dịch vụ cao hay thấp. Ví dụ, các du

khách có thể quyết định không mua dịch vụ trọn gói nếu nhà tư vấn dịch vụ du lịch không chuyên nghiệp, các nhân viên giao tiếp không thể đảm bảo cho khách một phòng khách sạn có ban công hướng ra biển nếu khách không nói rõ yêu cầu của họ. Dịch vụ du lịch chứa hàm lượng lao động cao và được đặc trưng bởi mức độ giao tiếp cao giữa nhà cung cấp và khách hàng, giữa bản thân các khách hàng. Chất lượng các tương tác này ảnh hưởng đến cảm nhận dịch vụ. Đặc biệt, hành vi của con người, thái độ đối với nhau, sự sẵn sàng tham gia và đáp ứng các nhu cầu của mỗi bên, động cơ và các đặc thù cá nhân rất quan trọng cho việc sản xuất và tiêu dùng dịch vụ. Điều này yêu cầu các nhà cung ứng dịch vụ quan tâm nhiều hơn vào việc tuyển chọn, đào tạo, bố trí và đãi ngộ nhân viên để cung ứng chất lượng dịch vụ cao.

Tính dễ hư hỏng và không cất giữ được do tính đồng thời của sản xuất và tiêu dùng dịch vụ nên sản phẩm dịch vụ không cất giữ được và rất dễ bị hư hỏng khi mặt bằng khách sạn không cho thuê được trong ngày thì không thể đem đi cất giữ để bán cho khách vào ngày hôm sau. Tương tự thời gian nhàn rỗi của các nhân viên khách sạn, du lịch không thể để dành cho lúc cao điểm. Hay nói cách khác, sản phẩm dịch vụ không cất giữ trong kho được.

Tính dễ hư hỏng, không lưu kho được của dịch vụ yêu cầu các nhà quản lý phải đưa ra các biện pháp làm phẳng cầu bằng việc sử dụng công cụ giá cả và các công cụ khác nhằm thu hút khách hàng trong từng thời điểm nhất định.

Khác với hàng hoá, dịch vụ được sản xuất và tiêu dùng đồng thời nên cung cầu dịch vụ không thể tách rời nhau, phải tiến hành cùng một lúc, không có thời gian giữa sản xuất và tiêu dùng để kiểm tra sản phẩm hỏng.

- Tính khó kiểm soát chất lượng

Do tính đồng thời của sản xuất và tiêu dùng dịch vụ nên kiểm soát chất lượng dịch vụ khó hơn các hàng hoá hữu hình. Việc không thể lưu giữ làm cho việc lựa chọn để kiểm tra và đánh giá chúng rất khó khăn. Các sai sót trong quá trình dịch vụ không thể được tìm ra và chỉnh sửa trước khi sản xuất và tiêu dùng chúng. Nếu có một sự cố xuất hiện với dịch vụ, nó sẽ gây tổn thất tức thì và sẽ là quá muộn để thực thi các biện pháp kiểm soát. Chất lượng dịch vụ tồi không thể bị loại bỏ trước khi cung ứng cho khách hàng. Vì vậy, cần sản xuất sản phẩm dịch vụ theo triết lý của ISO 9000 "Làm đúng ngay từ đầu là hiệu quả nhất".

- Tính trọn gói dịch vụ du lịch thường là dịch vụ trọn gói bao gồm các dịch vụ cơ bản và dịch vụ bổ sung dịch vụ cơ bản là những dịch vụ chính mà doanh nghiệp du lịch cung cấp cho khách hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu cơ bản, không thể thiếu được với khách hàng như: Dịch vụ khách sạn, ăn uống, vận chuyển, tham quan, hướng dẫn,...

Dịch vụ bổ sung là những dịch vụ phụ cung cấp cho khách hàng nhằm thỏa mãn các nhu cầu không bắt buộc như dịch vụ cơ bản nhưng phải có trong chuyến đi. Nhiều khi dịch vụ bổ sung lại có tính chất quyết định cho sự lựa chọn chuyến đi của du khách và có ảnh hưởng quan trọng đến sự thỏa mãn toàn bộ của khách hàng đối với dịch vụ trọn gói của chuyến đi. Các dịch vụ bổ sung trong chuyến đi thường bao gồm các dịch vụ mua sắm, thuê xe, đặt chỗ nhà hàng, hàng không, visa, vé xem các sự kiện thể thao, thông tin về các bảo tàng, hướng dẫn giao thông công cộng,...

- Tính không đồng nhất

Do khách hàng rất muốn được chăm sóc như là những con người riêng biệt nên dịch vụ khách sạn thường bị cá nhân hoá và không đồng nhất. Các doanh nghiệp du lịch rất khó đưa ra các tiêu chuẩn dịch vụ nhằm làm thỏa mãn tất cả khách hàng trong mọi hoàn cảnh vì sự thỏa mãn đó phụ thuộc vào sự cảm nhận và trông đợi của từng khách hàng.

- Tính không chuyển đổi quyền sở hữu

Khi mua hàng hoá, người mua có quyền được sở hữu đối với hàng hoá và có thể làm bất cứ điều gì sau đó. Khi một dịch vụ được tiến hành không có quyền sở hữu nào được chuyển từ người bán sang người mua. Người mua chỉ là đang mua quyền đối với tiến trình dịch vụ. Sự khác biệt được mô tả giữa việc không thể sở hữu hoạt động dịch vụ và quyền mà người mua nhận được để có được quyền tham gia đối với tiến trình dịch vụ trong tương lai.

- Tính thời vụ

Dịch vụ du lịch có đặc trưng rất rõ nét ở tính thời vụ, ví dụ các khách sạn ở các khu nghỉ mát thường vắng khách vào mùa đông nhưng lại rất đông khách vào mùa hè, các nhà hàng trong khách sạn thường đông khách ăn vào trưa hoặc chiều tối, hoặc các khách sạn gần trung tâm thành phố thường đông khách vào ngày nghỉ cuối tuần.

Chính đặc tính cầu cao điểm của dịch vụ du lịch dẫn đến tình trạng cung cầu dịch vụ dễ mất cân đối vừa gây lãng phí cơ sở vật chất lúc trái vụ và chất lượng dịch vụ có

nguy cơ giảm sút khi gặp cầu cao điểm. Vì vậy, các doanh nghiệp du lịch thường đưa ra các chương trình khuyến mại khách đi nghỉ trái vụ khi cầu giảm hoặc tổ chức quản lý tốt hàng chờ khi cầu cao điểm.

- Tính không thể di chuyển

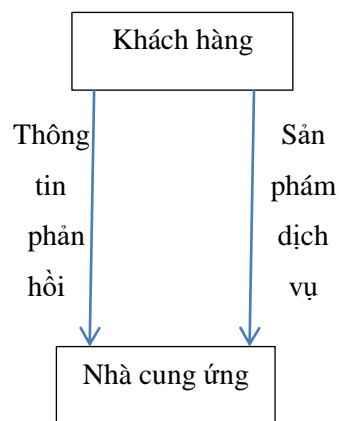
Vì doanh nghiệp du lịch vừa là nơi sản xuất, vừa là nơi cung ứng dịch vụ nên dịch vụ du lịch thuộc loại không di chuyển được, khách muốn tiêu dùng dịch vụ thì phải đến các địa điểm cung ứng dịch vụ.

Do đó để nâng cao chất lượng dịch vụ và đem lại hiệu quả kinh doanh khi xây dựng các cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch cần lựa chọn địa điểm thoả mãn các điều kiện tự nhiên: địa hình, địa chất, thủy văn, khí tượng, tài nguyên, môi trường sinh thái và điều kiện xã hội: dân số, dân sinh, phong tục tập quán, chính sách kinh tế, khả năng cung cấp lao động, cơ sở hạ tầng. Ngoài ra, các yếu tố kinh tế cũng hết sức quan trọng: gần thị trường tiêu thụ, gần nguồn nguyên liệu, gần nguồn nhân công.

- Tính dễ sao chép

Dịch vụ du lịch thuộc loại dịch vụ phổ thông không đăng ký bản quyền nên rất dễ bị sao chép. Chính do đặc điểm này làm cho dịch vụ du lịch dễ nghèo nàn, nhàm chán. Để khắc phục nhược điểm đó các doanh nghiệp du lịch cần phải thường xuyên nâng cao chất lượng dịch vụ, không ngừng thoả mãn trông đợi của khách hàng hiện tại cũng như tương lai thì mới duy trì được lợi thế cạnh tranh.

1.1.3. Các yếu tố cấu thành dịch vụ du lịch



Hình 1.1. Các yếu tố cơ bản tham gia cấu thành dịch vụ du lịch

Mô hình cơ bản nhất trong ngành dịch vụ nói chung và du lịch nói riêng chỉ gồm hai yếu tố cơ bản tham gia quá trình sản xuất kinh doanh dịch vụ là khách hàng và nhà cung ứng.

1.1.3.1. Khách hàng

Trong mô hình này khách hàng dường như là phần đơn giản nhất, nhưng thực tế không phải như vậy, khách hàng thực sự tạp, đặc biệt là về tâm lý. Vì vậy, các doanh nghiệp du lịch cần phải tìm hiểu nhu cầu và trông đợi của khách hàng để cung ứng dịch vụ nhằm thoả mãn các trông đợi của họ.

a) Lý thuyết nhu cầu



Hình 1.2. Bậc thang nhu cầu của Maslow

Các khách hàng giao dịch với doanh nghiệp du lịch là để thoả mãn nhu cầu, do đó các công ty cần nghiên cứu một trong những lý thuyết có tầm ảnh hưởng lớn nhất là lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow đưa ra vào năm 1940.

Nhu cầu sinh lý: Đây là mức độ thấp nhất trong bậc thang nhu cầu của Maslow, bao gồm các nhu cầu về ăn ở, đi lại,... Các doanh nghiệp du lịch cần cung cấp các dịch vụ để đáp ứng nhu cầu này và cần đặc biệt chú ý đến tâm lý của khách hàng khi họ đói và mệt mỏi.

Khi ấy khách hàng thường khó tính hơn, họ rất nhạy cảm với vấn đề họ được đối xử như thế nào. Những người làm việc trong nhà hàng thường phải có tương tác đầu tiên của họ khi khách hàng đang đói và những người làm việc trong khách sạn có sự tương tác đầu tiên khi khách mệt mỏi sau một chuyến đi dài.

Donald Davidoff đã đưa ra quy tắc của dịch vụ là “Tạo ra ấn tượng đầu tiên với khách hàng là quan trọng nhất”. Quy tắc này nhấn mạnh sự khó khăn của việc tạo ra ấn tượng đầu tiên, vì vậy yêu cầu người cung cấp dịch vụ cần phải chú tâm đặc biệt tới nhu cầu của khách hàng ở những giờ phút thử thách đầu tiên mang tính chất quyết định này.

Nhu cầu an toàn: Khi nhu cầu sinh lý được đáp ứng, con người tiếp tục muốn có được sự bảo vệ chống lại nguy hiểm, đe dọa, cưỡng đoạt. Sự an toàn sẽ tạo nên một cảm giác dịch vụ tốt. Ngoài ra khách hàng tham gia dịch vụ du lịch cũng muốn được biết chắc chắn rằng không có gì nguy hiểm đang chờ đợi họ và cũng như tài sản của họ sẽ được đảm bảo an toàn. Sự an toàn nói chung là sự an toàn về tính mạng và tài sản. Nếu các doanh nghiệp du lịch không đáp ứng được nhu cầu này thì hậu quả sẽ không lường trước được, nhất là về mặt pháp lý và nó ảnh hưởng lớn đến uy tín của doanh nghiệp, thậm chí có thể làm cho doanh nghiệp bị phá sản.

Nhu cầu xã hội: Nhu cầu xã hội bao gồm: nhu cầu về tình bạn bè, tình yêu, cảm giác về sự sở hữu, sự thừa nhận. Các cảm nhận, quan điểm, thái độ của con người được hình thành mạnh mẽ từ nhu cầu này. Khách hàng khi đã được cung cấp dịch vụ để thoả mãn các nhu cầu tối thiểu trên, họ sẽ tìm kiếm để thoả mãn các nhu cầu xã hội. **Nhu cầu được tôn trọng:** Bao gồm các nhu cầu về sự thành đạt, ưu thế, sự thừa nhận, tự do. Các khách VIP (Very Important Person) thường rất thích hợp với loại người đang tìm kiếm nhu cầu về sự tự trọng nhất. Tuy nhiên, đến một mức độ nào đó, trong ngành du lịch tất cả các khách hàng đều bị thúc đẩy để thoả mãn các nhu cầu tự trọng ở một vài mức độ.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Đó là nhu cầu để nhận ra tiềm năng thực sự của ai đó, ví dụ như nhu cầu của nhạc sỹ để tiếp tục sáng tác hoặc nhà văn tiếp tục viết,... Nếu tất cả các nhu cầu được thoả mãn, khách hàng vẫn cần được khuyến khích để đạt được những thành công thâm kín hoặc sự thừa nhận.

Phục vụ đối tượng khách hàng này mang tính không thường xuyên, khi sử dụng dịch vụ họ rất dễ thoả mãn vì họ sẵn sàng bỏ qua các sai sót nhỏ. Họ hiểu rằng không có cái gì là hoàn hảo, những gì không tiện lợi được coi là một phần tự nhiên của một quá trình với điều kiện những điều bất lợi đó không phải là kết quả của dịch vụ không đạt chuẩn.

Khi nghiên cứu lý thuyết nhu cầu của Maslow cần chú ý một số

- Bậc thang nhu cầu là rất năng động, nó thay đổi theo thời gian và hoàn cảnh.
- Hành vi cư xử thường được quyết định bởi một sự kết hợp các nhu cầu.
- Tất cả các nhu cầu không nhất thiết phải được đáp ứng.
- Sự thoả mãn và không thoả mãn chỉ mang tính tương đối.

b) Lý thuyết về sự trông đợi

Donald Davidoff đưa ra quy tắc một của dịch vụ “nếu khách hàng trông đợi một mức nhất định về dịch vụ và cảm nhận rằng sự tương đương hay mức cao hơn đã được tạo ra, họ sẽ thoả mãn”. Tuy nhiên, khi một dịch vụ tốt được thực hiện mà sự trông đợi của khách hàng cao hơn, họ sẽ không thoả mãn. Điều đó yêu cầu các nhà cung cấp dịch vụ phải quản lý được sự trông đợi của khách hàng. Trong đợi của khách hàng bao gồm bảy loại cơ bản sau:

- Sự sẵn sàng: Các khách hàng trông đợi dịch vụ có hiệu quả và kịp thời, họ sẽ không thoả mãn nếu phải trải qua hàng loạt các công việc giấy tờ quan liêu, họ muốn các nhu cầu được thoả mãn càng sớm càng tốt.

- Cư xử lịch sự: Các khách hàng hy vọng được đối xử một cách có kỹ năng với bản thân và cả tài sản của họ một cách lịch sự. Ngoài ra, các khách hàng cũng trông đợi sự gọn gàng và sạch sẽ của những người mà họ tiếp xúc.

- Sự chú ý cá nhân: Các khách hàng muốn được đối xử như là một cá nhân duy nhất, không phải là tên trong một danh sách dài. Họ hy vọng được nói cho biết những dịch vụ nào sẽ được cung cấp và ai là người quan tâm đến họ.

- Sự đồng cảm: Sự đồng cảm là khả năng của một người nhìn ra và cảm nhận quan điểm từ người khác. Các khách hàng trông đợi các nhân viên hiểu cái mà họ quan tâm. Sự đồng cảm là bản chất của triết lý hướng tới khách hàng.

- Kiến thức nghề nghiệp: Các khách hàng mong muốn các nhân viên phải biết về tất cả các công việc và công ty của họ. Khách hàng trông đợi câu trả lời trung thực. Trong một vài trường hợp đặc biệt khách hàng có thể chấp nhận nhân viên đi tìm người giám sát để lấy câu trả lời với điều kiện phải nhanh chóng và không thường xuyên.

Tính thống nhất: Các khách hàng muốn nhận được câu trả lời như nhau bất kể người nói chuyện với họ là ai và họ cũng muốn được đối xử giống như họ đã thấy với khách hàng khác, nếu có khác nhau chỉ khi khách hàng thấy và hiểu nguyên nhân thực tế bắt buộc.

Tính đồng đội: Một doanh nghiệp có thể có nhiều phòng ban khác nhau với mục tiêu và cách thức hoạt động khác nhau, nhưng đối với khách hàng tất cả chỉ là một thể duy nhất.

Hiểu được những trông đợi của khách hàng có tính chất quyết định để cung ứng mức dịch vụ làm cho khách hàng thấy được rằng họ đã nhận được chất lượng cho đồng tiền của họ.

1.1.3.2. Nhà cung ứng

Trong tài liệu này chúng ta đi sâu vào nghiên cứu nhà cung ứng với đại diện tiêu biểu là công ty du lịch.

Đã có rất nhiều nghiên cứu về cách tổ chức và vận hành của công ty, ở đây chúng tôi chỉ tập trung vào các ý tưởng cơ bản về các nhân viên giao tiếp với khách hàng thích hợp như thế nào trong mô hình vì họ tác động trực tiếp tới việc cung cấp dịch vụ.

a) Mô hình quản trị

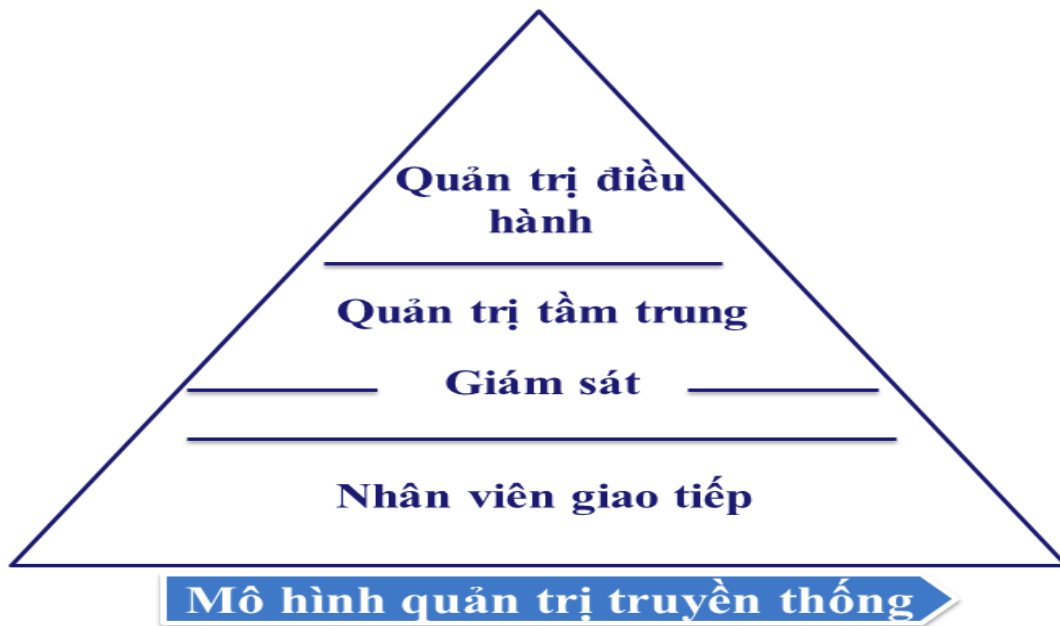
- Mô hình quản trị truyền thống

Trong mô hình quản trị truyền thống, một công ty là một bậc thang tổ hợp bởi những nhà quản trị điều hành ở trên cao, các nhân viên giao tiếp ở dưới cùng và các nhà quản trị tầm trung ở giữa.

Trong các tổ chức lớn, nhân viên giao tiếp ghi chép lại cho một nhóm các nhà quan sát thứ nhất, những người được cất nhắc từ các vị trí giao dịch với khách hàng nhưng chưa đủ phẩm chất để làm các nhà quản trị tầm trung.

Đối với doanh nghiệp nhỏ, các nhân viên giao tiếp có thể ghi chép trực tiếp cho duy nhất một nhà quản trị hay chủ sở hữu, kết hợp chức năng điều hành và quản trị

tâm trung thành một thể duy nhất.



Hình 1.3. Mô hình quản trị truyền thống

Khi thực hiện quản trị theo hệ thống này, tất cả quyền lực nằm ở trên đỉnh với các nhà quản trị điều hành. Họ lập kế hoạch, quy trình, chính sách,... để chiểu theo tất cả các hoàn cảnh. Các lệch hướng từ chỉ tiêu đòi hỏi sự đồng ý và xem xét lại bởi quản trị tầm trung. Quản trị tầm trung bị hạ xuống giữ vai trò giám sát các nhân viên giao tiếp nhằm đảm bảo sự phục tùng các chính sách và quy trình đã đưa ra. Những nhân viên giao tiếp được hy vọng phải tuân theo, như vậy trong môi trường đó sự phục tùng các quy tắc và quy định của công ty là quan trọng hơn việc thoả mãn các nhu cầu của khách hàng.

Với kiểu tổ chức này, các khách hàng nằm ở dưới đáy, bộ máy quản lý ở trên cao tách biệt với khách hàng nên không thể hiểu và đoán được nhu cầu của khách hàng. Hệ thống này có xu hướng cắt đứt thông tin từ nhân viên giao tiếp đến các nhà quản trị cấp cao.

Mô hình quản trị truyền thống đòi hỏi tập trung để hoàn thành mọi công việc, chức năng này thường được điều khiển bởi các chính sách và quy trình, nhân viên giao tiếp không có quyền lực trong việc chủ động cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Hơn nữa, do bản chất phức tạp của dịch vụ làm cho các nhà quản trị không thể hoạch định chính sách cho phù hợp với tất cả các trường hợp sẽ xảy ra trong tương lai.

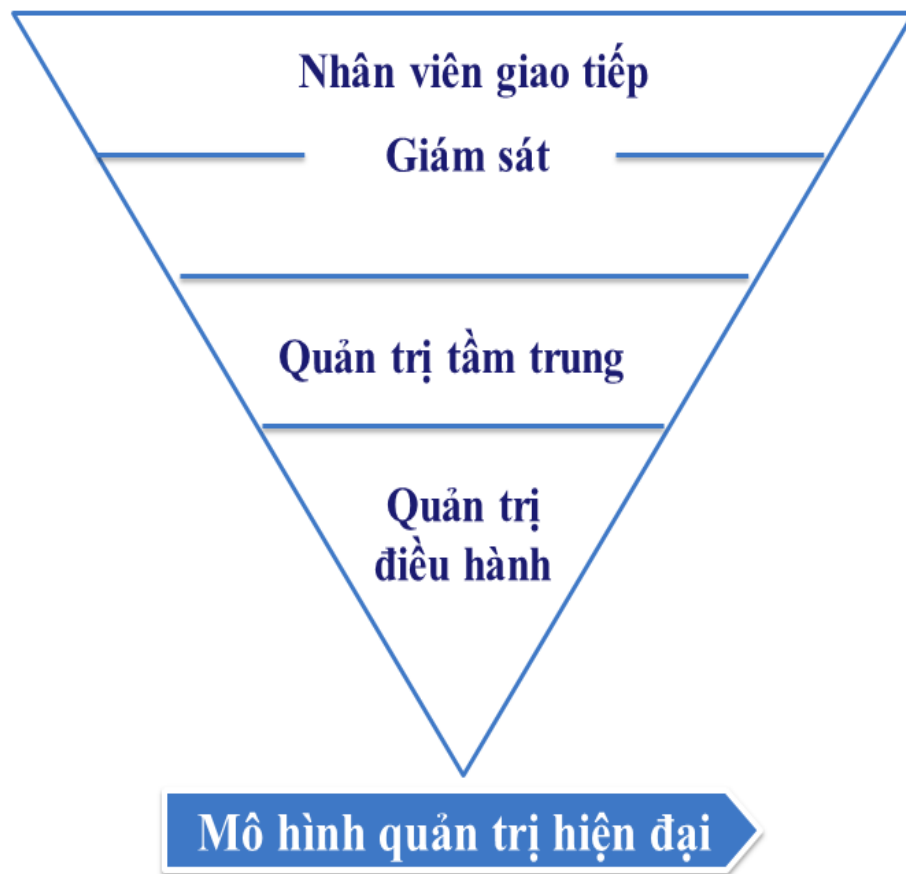
Tóm lại, các tổ chức kiểu này rất khó khăn trong việc thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Bằng việc đặt nhân viên giao tiếp ở dưới đáy, họ không có quyền lực hoàn

toàn để ứng xử với những nhu cầu tức thì của khách hàng. Thứ bậc truyền thống làm sống mãi hiểu biết sai lệch về công việc dịch vụ là công việc tồi tệ và không đáng để theo đuổi.

- Mô hình quản trị hiện đại Jan Carlzon, Giám đốc điều hành của hãng hàng không Scandinavian (SAS) đã bỏ đi sự nhấn mạnh vào tầm quan trọng của thứ bậc và đặt nó vào trong nguyên nhân duy nhất mà công ty tồn tại - đó là khách hàng. Các khách hàng thực sự được ưu tiên nhất: Lãnh đạo cấp cao ra quyết định về các mục tiêu của công ty, các chính sách phục vụ khách hàng và các nhu cầu của họ như là các tiêu thức để ra quyết định.

Quản trị tầm trung phân phối nguồn lực trên cơ sở cái gì là cần thiết để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Các giám sát khen thưởng và kỷ luật trên cơ sở khả năng và sự tận tình của các nhân viên làm việc với khách hàng, không phải vì các quy tắc và quy định của công ty. Mặt khác các giám sát viên sẵn sàng vào cuộc và giúp nhân viên giao tiếp khi công việc bận rộn để đẩy nhanh tốc độ cung cấp dịch vụ cho khách hàng, điều đó quan trọng hơn đáng kể bề ngoài của họ. Các nhân viên giao tiếp khách hàng được lựa chọn, đào tạo và khen thưởng trên cơ sở cung cấp chất lượng dịch vụ cao cho khách hàng.

Hình 1.4. Mô hình quản trị hiện đại



Các nhân viên giao tiếp được trao quyền lực, nhân viên giao tiếp có trách thức to lớn trong việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, vì vậy lãnh đạo của tổ chức hiện đại chuyển giao quyền lực cho các nhân viên giao tiếp. Điều này giúp cho họ có khả năng hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ cao nhất nhằm thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng. Bằng việc chia lại quyền lực và chuyển nó tới vị trí giao tiếp với khách hàng, nơi mà khách hàng tương tác với công ty, tổ chức hiện đại tối đa hoá khả năng của nhân viên. Thay thế cho từ một người “chỉ biết vâng lệnh” thành cá nhân giao tiếp với khách hàng có quyền lực thực hiện các hành động tích cực trong việc cung ứng dịch vụ. Các nhân viên giao tiếp nhận được sự tôn trọng và vị thế: Công việc giao tiếp khách hàng không còn được nhìn nhận ở đáy thang, nhân viên giao tiếp được sự ủng hộ bởi vai trò có tính chất quyết định do họ tạo ra. Bởi vì, các nhân viên giao tiếp chính là “công ty trong mắt khách hàng, các nhà quản trị đối xử với họ với sự tôn trọng mà họ xứng đáng được hưởng.

Giáo dục và đào tạo là phần cơ bản của những nỗ lực mà các tổ chức hiện đại tạo ra để ủng hộ các nhân viên giao tiếp vì kiến thức nghề nghiệp là một trong bảy trông đợi cơ bản của khách hàng, nếu không có giáo dục và đào tạo không một cá nhân nào có đủ khả năng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Cân bằng giữa kỹ năng và công nghệ: Tổ chức mới hiểu nhu cầu cân đối các hệ thống công nghệ cao với sự hỗ trợ khách hàng với kỹ năng cao và không để khách hàng ngỡ ngàng khi sử dụng các hệ thống mới, phải có nhân viên sẵn sàng giúp đỡ khách hàng khi cần thiết.

Trong cư xử không được coi thường khách hàng chỉ bởi vì họ không quen với hệ thống dịch vụ mới hoặc chỉ vì họ không phải là khách hàng thường xuyên.

Kiểu tổ chức mới cứ như là kiểu truyền thống bị đảo lại, đúng vậy và còn hơn thế nữa, bây giờ các khách hàng và các nhu cầu của họ điều khiển các quyết định và hành vi của công ty. Kiểu mới này khuyến khích và đẩy mạnh thái độ hướng tới khách hàng. Các bậc thang của cấu trúc truyền thống không biến mất, đúng hơn chúng được định hướng lại và đưa ra các chức năng mới đầy ý nghĩa. Các nhân viên giao tiếp bây giờ có thể tập trung vào nghề nghiệp của họ thực sự với toàn bộ thời gian là cung cấp dịch vụ cho khách hàng của tổ chức. Sự khác nhau là trước đây họ phải chịu sức ép của toàn bộ tổ chức và rất khó khăn khi thực hiện công việc, bây giờ họ có toàn bộ sức mạnh và cấu trúc của tổ chức dịch vụ như là một cơ sở để hỗ trợ cho những nỗ lực của họ.

Trong tổ chức mới có nhiều tầng bậc trách nhiệm bị loại bỏ để tạo ra một tổ chức mới cơ động hơn và sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng hơn. Điều này được thực hiện theo hai cách:

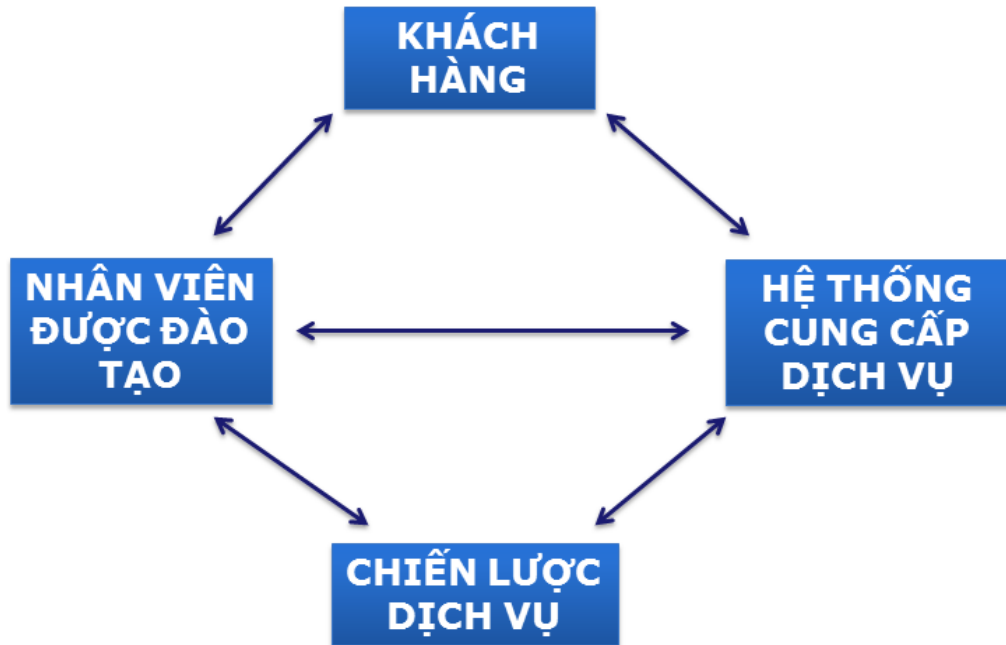
Cách thứ nhất: Làm giảm tỷ lệ số nhân viên giao tiếp với hàng dọc của sự chỉ huy, giảm đi các nhà quản lý tầm trung, làm tăng mức ảnh hưởng của khả năng chỉ đạo. Do có trách nhiệm với nhân viên giao tiếp, các nhà quản lý tầm trung giới hạn thời gian vào những vấn đề có tính chất quyết định, giao nhiều quyền lực và trách nhiệm cho bên dưới. Họ không để phí thời gian cho các hoạt động không đem lại lợi ích cho khách hàng.

Cách thứ hai: Phá bỏ sự ngăn cách giữa các nhân viên giao tiếp với khách hàng trong các phòng ban khác nhau. Thay cho việc mỗi cá nhân giao tiếp với khách hàng chịu trách nhiệm một phần đơn lẻ trong tổng thể sự cung ứng dịch vụ của công ty được đặt cùng nhau, đào tạo lẫn nhau, giúp đỡ lẫn nhau một cách có trách nhiệm. Nơi mà khi khách hàng phải đợi một người đang bận, họ có thể nhận dịch vụ từ người khác, người được đào tạo để thay thế khi cần thiết. Sự khác nhau có thể làm cho công việc này thêm yêu thích và làm dịu đi sự căng thẳng của mỗi nhân viên

b) Trách nhiệm của công ty

Dưới cách tiếp cận chiến lược dịch vụ, các nhà nghiên cứu đưa ra một mô hình quản trị dịch vụ của một công ty thành đạt khác với mô hình 1.5 bao gồm các yếu tố khách hàng, hệ thống dịch vụ, nhân viên với chiến lược dịch vụ thích hợp.

Hình 1.6. Mô hình quản trị dịch vụ của công ty thành đạt khác



Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng tất cả các công ty dịch vụ thành đạt đều thực thi những nhiệm vụ sau:

- Thiết lập chiến lược dịch vụ
- Chọn lựa những nhân viên có thiên hướng về dịch vụ và đào tạo họ dựa trên chiến lược dịch vụ
- Thiết kế và thực thi những hệ thống tiếp cận khách hàng
- * Thiết lập một chiến lược dịch vụ:

Theo Albrecht và Zemke "chiến lược dịch vụ là một nguyên tắc tổ chức cho phép những người làm việc trong doanh nghiệp có thể hướng mọi nỗ lực của mình vào những dịch vụ thu lợi nhuận, những dịch vụ này tạo ra sự khác nhau đáng kể trong cách nhìn nhận của khách hàng". Chiến lược này có thể được áp dụng như một nguyên tắc hướng dẫn cho tất cả mọi người và mọi cấp trong công ty. Khi một tình huống nào đó đòi hỏi nhân viên phải ứng xử hợp lý và kịp thời, họ có thể sử dụng chính chiến lược dịch vụ đã đưa ra để giải quyết vấn đề. Theo cách này, một chiến lược riêng biệt giúp nhân viên phục vụ biết được cái gì là quan trọng và công ty trông đợi ở họ điều gì trong việc phục vụ khách hàng. Một quan điểm khác về chiến lược dịch vụ được phát biểu như sau: "Chiến lược dịch vụ xác định chúng ta là ai? chúng ta làm gì? Và chúng

ta tin tưởng vào cái gì?”. Quan điểm này giúp cho việc xây dựng một nền văn hoá cho các nhân viên và xác định rõ cho khách hàng những gì họ có thể trông đợi. Hơn nữa, nó còn đưa ra một định hướng thống nhất trong toàn tổ chức. Định hướng này là mấu chốt để hướng mỗi cá nhân làm thế nào để hoà hợp với tình hình chung và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Mặt khác, nó cũng giúp cho việc định vị dịch vụ của công ty trên thị trường, xác định cho khách hàng thấy những gì có tính độc nhất của công ty trên thị trường và giúp nắm giữ, kiểm soát trông đợi của khách hàng, một yêu cầu rất quan trọng để thực hiện quy luật thứ nhất của dịch vụ.

Những nhân tố quan trọng của chiến lược dịch vụ bao gồm: Nghiên cứu thị trường, nhiệm vụ kinh doanh, giá trị vận hành của tổ chức. Nghiên cứu thị trường: Nghiên cứu thị trường là cơ sở thiết yếu cho bất kỳ chiến lược dịch vụ nào, nó bao gồm cả việc phân tích nhu cầu của thị trường, nhu cầu có thể thanh toán của thị trường lẫn việc những gì mà đối thủ cạnh tranh đang tiến hành. Do tất cả những chiến lược đúng đắn đều bắt nguồn từ tình hình thực tiễn và triển vọng về khách hàng, nghiên cứu thị trường sẽ chỉ ra cho công ty thấy khách hàng của công ty là ai và họ cần cái gì. Nghiên cứu thị trường phải là quá trình liên tục để nắm bắt được nhu cầu của khách hàng.

Công ty phải hiểu vị trí của họ trên thị trường và trong các mối quan hệ của họ với các đối thủ cạnh tranh. Một công ty dịch vụ không bị vướng mắc vào luật bản quyền, bất kỳ một ý tưởng nào giúp thoả mãn nhu cầu khách hàng, ngay cả nguồn gốc của nó là từ các đối thủ cạnh tranh, cũng đều được coi trọng. Nghiên cứu thị trường giúp công ty thu nhận được ý tưởng của các đối thủ cạnh tranh và thực hiện nó một cách tốt hơn.

Nhiệm vụ kinh doanh: Nhiệm vụ kinh doanh là một tuyên bố đưa ra nhằm làm rõ mục đích hoạt động của công ty. Tuyên bố này có thể dài hoặc ngắn nhưng càng ngắn gọn thì càng dễ nắm bắt mà không hề bị hiểu sai.

Trong tuyên bố cần xác định khách hàng của công ty, loại hình dịch vụ cung cấp, biện pháp cung cấp dịch vụ để phân biệt công ty với các tổ chức khác một cách cụ thể. Giá trị vận hành: Giá trị vận hành là một tập hợp những nguyên tắc hoạt động của công ty đã được phổ biến rộng rãi và phát biểu một cách rõ ràng. Sự tin tưởng vào những nguyên tắc đó là yếu tố thống nhất tất cả nhân viên trong công ty và làm nền tảng cho những quyết định ở mức cơ sở.

Khi những quyết định của công ty phù hợp với giá trị vận hành và bổ sung cho nó, các nhân viên sẽ có điều kiện tăng cường khả năng của mình và tập trung vào mục tiêu thoả mãn nhu cầu khách hàng. Nếu những quyết định đưa ra không tương thích với những giá trị này sẽ dẫn đến mâu thuẫn trong nội bộ công ty và ảnh hưởng tới việc cung cấp dịch vụ. Như vậy, chiến lược dịch vụ giúp công ty thiết lập một môi trường nhằm tăng cường năng lực của mọi nhân viên trong việc cung cấp chất lượng dịch vụ cao cho khách hàng.

* Lựa chọn và đào tạo những người có thiên hướng về dịch vụ Để thành công trong việc cung cấp chất lượng dịch vụ cao, công ty phải tuyển chọn được nhân sự thích hợp, sau đó đào tạo cho hoạt động của công ty.

Công việc phục vụ đòi hỏi mức độ giao tiếp thường xuyên với mọi người. Nhân viên phục vụ giỏi phải có đầy đủ những kỹ năng về mặt xã hội để giao tiếp với mọi người, có khả năng chịu đựng người khác, thấu hiểu được nhu cầu của mọi người, mong muốn được phục vụ người khác.

Việc đào tạo nhân viên mới, tái tạo lại kiến thức cũ, bổ sung kiến thức mới cho nhân viên cũ là yêu cầu không thể thiếu được đối với một công ty dịch vụ thành đạt.

* Thiết kế và thực thi hệ thống tiếp cận khách hàng

Hệ thống tiếp cận khách hàng là hệ thống bao gồm tất cả các cách thức mà theo đó một công ty tác động qua lại với khách hàng. Công ty có trách nhiệm thiết lập những hệ thống thực thi những chính sách ưu tiên đã được đưa ra trong chiến lược dịch vụ của họ. Qua hệ thống này công ty xác định được nhu cầu và trông đợi của Khách hàng, theo quy luật thứ nhất của dịch vụ thì đó là cách duy nhất làm thoả mãn khách hàng.

Nhờ hệ thống tiếp cận khách hàng, ở phạm vi rộng hơn công ty phải giám sát được những thay đổi và những xu hướng trong xã hội, thường xuyên đánh giá lại chiến lược dịch vụ và vị trí của họ trên thị trường. Ở phạm vi hẹp hơn, công ty phải chuẩn bị sẵn sàng trước những thay đổi về nhu cầu và trông đợi của mỗi khách hàng. Khi khách hàng quen thuộc với dịch vụ hơn, những mong muốn của họ cũng thay đổi. Quan trọng hơn, như F.Stewart, De Bruicker và Gregory L.Summe trong cuốn "Tổng kết công tác kinh doanh Harvard" đã viết: "Khi khách hàng có kinh nghiệm hơn, họ cũng kêu ca nhiều hơn về chất lượng sản phẩm và họ cũng biết được nhiều cách thức khác nhau để thoả mãn những nhu cầu tương ứng".

* Trách nhiệm pháp lý đối với khách hàng

- Giới thiệu sản phẩm một cách chính xác.
- Thực hiện hợp đồng với khách hàng trên cơ sở pháp lý.

Để khắc phục tình trạng khách hàng kiện công ty vì thông tin không chính xác, lừa dối hoặc sự cầu thả của nhân viên là một phần lý do gây ra sai sót hoặc gây tổn hại cho khách hàng, công ty thường sử dụng hai công cụ khác nhau là điều khoản miễn trách và điều khoản khước từ.

+ Điều khoản miễn trách: Là những thông báo được viết thành văn bản quy định công ty không có trách nhiệm hoặc chỉ có trách nhiệm một phần đối với bất kỳ thiệt hại nào do một điều gì đó gây ra.

+ Điều khoản khước từ: Là một tuyên bố đã được khách hàng ký, xác nhận một thông tin cụ thể hoặc miễn trách nhiệm cho công ty và nhân viên. Điều này phục vụ cho cả hai mục đích: Bảo vệ công ty trước những rủi ro quá lớn và cung cấp một công cụ hoàn hảo để thu nhận thông tin phản hồi.

Khi phải ký xác nhận, nhiều khách hàng đã dành sự quan tâm lớn đối với thông tin đưa ra. Do vậy, sau này khách hàng khó có thể khiếu nại được rằng họ chưa nhận được thông báo. Vì thế, điều khoản này có khả năng thực hiện hơn điều khoản miễn trách và được đưa vào quá trình dịch vụ nhiều hơn.

* Trách nhiệm đối với nhân viên

- Trả lương cho nhân viên, với công ty lớn sẽ tìm cách thoả mãn những nhu cầu cao hơn như nhu cầu cá nhân, nhu cầu xã hội,...

- Tạo ra một môi trường để nhân viên phục vụ khách hàng thực sự hiệu quả.

- Công ty phải đưa ra những lời tuyên bố ngắn gọn và súc tích nhưng rõ ràng về mục tiêu và chính sách ưu tiên để nhân viên có thể tự quyết định mọi việc khi không có nhân viên giám sát.

- Lắp đặt một hệ thống hỗ trợ cho phép nhân viên thực hiện công việc của mình bao gồm hệ thống hỗ trợ kỹ thuật và hệ thống thu nhận thông tin phản hồi.

- Cung cấp và tạo ra những cơ hội giáo dục và đào tạo cho nhân viên ngay từ đầu.

- Tạo ra một bầu không khí tích cực, tin tưởng nhân viên và trao quyền cho họ để họ đủ sức hoàn thành trách nhiệm nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngày một tốt hơn.

* Trách nhiệm của nhân viên giao tiếp

- Trách nhiệm với khách hàng:

Như Jan Carlzon đã viết, nhận thức của khách hàng về một công ty hoàn toàn dựa trên những kinh nghiệm cá nhân của họ đối với nhân viên giao tiếp. Nhân viên giao tiếp chính là người mà sau mỗi lần phục vụ có thể thay đổi hoặc tác động đến nhận thức của khách hàng.

Vì vậy, đáp ứng nhu cầu của khách hàng là trách nhiệm của nhân viên giao tiếp.

Những ấn tượng mạnh mẽ sau mỗi lần phục vụ chính là một sự xác nhận tốt đẹp về công ty. Những lần phục vụ ít ỏi cũng có thể là những biến cố trọng yếu, hoặc chúng xây dựng cho khách hàng nhận thức tốt đẹp về công ty hoặc phá vỡ nhận thức đó. Biến cố trọng yếu thường xảy ra ở mọi nơi, mọi lúc, nhưng chúng thường đến trong trạng thái căng thẳng hơn mức bình thường, khi đó khách hàng thường khó tính. Tình trạng căng thẳng thường hay xảy ra khi khách hàng lần đầu đến công ty, tiếp xúc với một nhân viên cụ thể hoặc một dịch vụ cụ thể. Ấn tượng đầu tiên là quan trọng nhất, không có cơ hội thứ hai để gây lại ấn tượng đầu tiên cho khách hàng. Do vậy, trách nhiệm của nhân viên giao tiếp là làm bất cứ điều gì để tránh hoặc giảm đến mức tối thiểu những tác động hoặc những ảnh hưởng từ những ấn tượng tiêu cực và tăng đến mức tối đa những ảnh hưởng tích cực. Con đường tốt nhất là phải đáp ứng đầy đủ bày trông đợi của khách hàng, đồng thời phải luôn nhớ đến khía cạnh tâm lý của khách hàng trên cả hai mặt trông đợi và cảm nhận.

Giữa ấn tượng đầu tiên và cảm nhận cuối cùng, bất cứ lần phục vụ nào cũng có thể trở thành phút giây quan trọng trong trí nhớ khách hàng. Những phút giây này đối với nhân viên giao tiếp dường như không mấy quan trọng nhưng có khi với khách hàng lại rất quan trọng nên nhân viên giao tiếp phải đứng trên quan điểm của khách hàng để đánh giá vấn đề một cách cụ thể.

Khi một nhân viên hoặc một công ty của nó bắt đầu chú tâm đến nhu cầu của bản thân hơn nhu cầu của khách hàng chính là lúc họ đang phạm phải sai lầm lớn là đặt lợi ích của bản thân lên trên lợi ích của khách hàng. Nhân viên giao tiếp cần tránh xu hướng này.

- Trách nhiệm đối với công ty:

+ Nhân viên giao tiếp cần làm việc trong phạm vi chiến lược dịch vụ của công ty

+ Nhân viên giao tiếp có trách nhiệm tìm kiếm cơ hội về giáo dục và đào tạo để không ngừng nâng cao trình độ của bản thân.

+ Nhân viên giao tiếp phải có trách nhiệm đưa các hệ thống và ờ công cụ của công ty vào hoạt động theo đúng quy định. Khi các hệ thống và các quy trình có dấu hiệu hoạt động không hiệu quả, trách nhiệm của nhân viên giao tiếp là phải đưa ra các kiến nghị cải tiến, nâng cấp.

- Trách nhiệm đối với đồng nghiệp:

Khi làm việc với các đồng nghiệp trong công ty phải đảm bảo tính tập thể và sự thống nhất vì đây chính là hai trông đợi cơ bản của khách hàng.

- Trách nhiệm với bản thân:

Khi nhân viên giao tiếp đáp ứng được trách nhiệm với công ty, với khách hàng, với đồng nghiệp nhưng lại xao nhãng trách nhiệm với bản thân, họ khó có thể cung cấp chất lượng dịch vụ cao cho khách hàng. Vì vậy, nhân viên giao tiếp phải luôn giữ cho mình ở trạng thái ổn định về mặt tâm lý và tình cảm để làm việc với hiệu suất cao nhất.

1.2. Đặc điểm và nguyên tắc cơ bản của quản trị chất lượng dịch vụ du lịch

1.2.1. Khái niệm chất lượng dịch vụ và quản trị chất lượng dịch vụ

a) Khái niệm chất lượng dịch vụ

Theo TCVN ISO-9000, thì chất lượng dịch vụ là mức phù hợp của sản phẩm dịch vụ thoả mãn các yêu cầu đề ra hoặc định trước của người mua. Chất lượng dịch vụ là sự tạo nên trù tượng, khó nắm bắt bởi các đặc tính riêng có của dịch vụ, sự tiếp cận chất lượng được tạo ra trong quá trình cung cấp dịch vụ, thường xảy ra trong sự gặp gỡ giữa khách hàng và nhân viên giao tiếp.

Chất lượng dịch vụ chính là sự thoả mãn khách hàng được xác định bởi việc so sánh giữa cảm nhận P-Perception) và trông đợi (E- Expectation) về dịch vụ sau và trước khi khách hàng tiêu dùng dịch vụ đó.

Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu.

Yêu cầu: Nhu cầu hay mong đợi đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc. Sự thoả mãn của khách hàng: sự cảm nhận của khách hàng về mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng (ISO 9000: 2000).

b) Chỉ tiêu đánh giá chất lượng dịch vụ

Bằng các nghiên cứu của mình, hai tác giả Berry và Parasuraman đã đưa ra 5 chỉ tiêu để đánh giá chất lượng dịch vụ, các chỉ tiêu được liệt kê theo thứ tự tầm quan trọng giảm dần tương đối đối với khách hàng, đó là: Sự tin cậy, tinh thần trách nhiệm, sự đảm bảo, sự đồng cảm và tính hữu hình.

* Sự tin cậy: Sự tin cậy chính là khả năng cung cấp dịch vụ như đã hứa một cách tin cậy và chính xác. Thực hiện dịch vụ tin cậy là một trong những trông đợi cơ bản của khách hàng.

* Tinh thần trách nhiệm: Là sự sẵn sàng giúp đỡ khách hàng một cách tích cực và cung cấp dịch vụ một cách hăng hái. Trong trường hợp dịch vụ sai hỏng, khả năng khôi phục nhanh chóng có thể tạo ra cảm nhận tích cực về chất lượng.

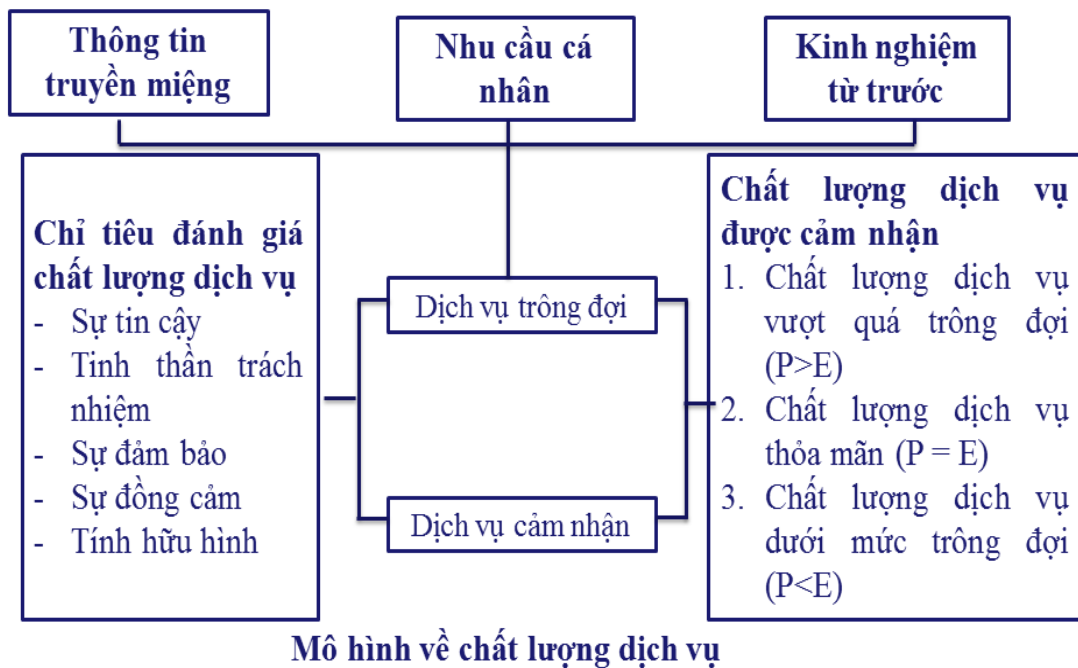
* Sự đảm bảo: Là việc thực hiện dịch vụ một cách lịch sự và kính trọng khách hàng, giao tiếp có kết quả với khách hàng, thực sự quan tâm và giữ bí mật cho họ.

* Sự đồng cảm: Thể hiện việc chăm sóc chu đáo, chú ý tới cá nhân khách hàng. Sự đồng cảm bao gồm khả năng tiếp cận và nỗ lực tìm hiểu nhu cầu của khách hàng.

* Tính hữu hình: Là hiện diện của điều kiện làm việc, trang thiết bị, con người và các phương tiện thông tin.

Hình 1.7. Mô hình về chất lượng dịch vụ

(A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1985), *Journal of Marketing*)



Tính hữu hình thực tế là bản thông điệp "Hãy nhìn thực tế xung quanh xem, mọi thứ mà bạn thấy sẽ được đưa vào dịch vụ của chúng tôi". Dịch vụ càng phức tạp và vô hình thì khách hàng sẽ càng tin vào các yếu tố hữu hình.

Môi trường vật chất xung quanh dịch vụ là phần chính yếu phản ánh tính hữu hình của dịch vụ. Chúng được phân thành các yếu tố như môi trường xung quanh, cách trang trí, các yếu tố xã hội, phương tiện thông tin, giá cả.

Bảng 1.3. Môi trường vật chất xung quanh dịch vụ

PHÂN LOẠI	PHẠM TRÙ
Môi trường xung quanh	- Chất lượng không khí (nhiệt độ, độ ẩm, thông gió) - Tiếng ồn, mùi thơm, sự sạch sẽ
Yếu tố trang trí	- Tính thẩm mỹ (kiểu kiến trúc, màu sắc, kiểu mẫu, vật liệu, hình dáng, phong cách,...) - Tính chức năng (cách sắp đặt, sự tiện lợi, sự chỉ dẫn)
Yếu tố xã hội	- Các khách hàng khác (số lượng, sự xuất hiện, thời gian) - Các khách hàng dịch vụ cá nhân
Phương tiện thông tin	Những phương tiện được thiết kế để truyền thông điệp về dịch vụ hoặc hướng dẫn khách hàng lựa chọn dịch vụ
Giá cả	Cấu trúc về giá cả phải thích hợp với mục tiêu mua bán và

Môi trường vật chất xung quanh thường tồn tại dưới mức nhận biết của khách hàng nên ít được khách hàng chú ý. Tuy nhiên, nó sẽ gây tác động mạnh đến khách hàng trong những điều kiện đặc biệt.

Yếu tố trang trí kích thích sự nhận biết của khách hàng. Yếu tố trang trí cả bên trong và bên ngoài sẽ gây nên phản ứng tốt với khách hàng, bởi vì chúng dễ nhận thấy hơn các yếu tố môi trường xung quanh.

Yếu tố xã hội bao gồm cả những khách hàng cá nhân và các khách hàng khác. Thái độ không đúng mực của một số khách hàng hiện có sẽ ảnh hưởng đến khách hàng khác và nó sẽ phát tín hiệu rằng tiêu chuẩn xã hội của khách sạn chưa được chú ý.

Phương tiện thông tin được thiết kế để truyền thông điệp tới khách hàng. Các phương tiện này có thể là dạng quảng cáo chẳng hạn như tài liệu, các phương tiện dành để hướng dẫn khách hàng như danh mục giá cả, các mô tả chi tiết về dịch vụ, tài liệu về công ty, hoặc phương tiện dành cho khách hàng như là một bộ phận của dịch vụ như hoá đơn, thẻ tín dụng,... Các phương tiện như thế là bằng chứng của dịch vụ có chất lượng.

Phương tiện thông tin giúp khách hàng có dịp hiểu rõ lợi ích của dịch vụ và nó thường đóng vai trò như là những yếu tố quyết định sự lựa chọn khách sạn, hãng du lịch, kỳ nghỉ,... Giá cả của dịch vụ cũng được coi là yếu tố hữu hình, đó là giá bán buôn dành cho khách quen và điều quan trọng là giá cả phải phù hợp với trình độ của khách hàng và mong muốn của công ty.

c) Khái niệm quản trị chất lượng dịch vụ

Các quan điểm về quản trị chất lượng sản phẩm (QTCLSP) không ngừng được phát triển và hoàn thiện, thể hiện ngày càng đầy đủ hơn bản chất tổng hợp, phức tạp của vấn đề chất lượng và phản ánh sự thích hợp trong điều kiện và môi trường kinh doanh mới.

Một khái niệm đầy đủ về QTCLSP phải trả lời được 4 câu hỏi:

- QTCLSP nhằm mục đích gì?
- QTCLSP bằng biện pháp nào?
- QTCLSP thực hiện ở giai đoạn nào?
- QTCLSP đưa lại hiệu quả ra sao?

Để đạt được mục tiêu trên nhiều tác giả đưa ra các khái niệm khác nhau về QTCLSP.

Theo chuyên gia người Anh, A.G. Robertson cho rằng:

"QTCLSP là ứng dụng các phương pháp, thủ tục, kiến thức khoa học kỹ thuật bảo đảm cho các sản phẩm sẽ hoặc đang sản xuất phù hợp với yêu cầu thiết kế, hoặc với yêu cầu trong hợp đồng kinh tế bằng con đường hiệu quả nhất, kinh tế nhất". A. V. Feigenbaum, nhà khoa học Mỹ phát biểu: "QTCLSP là một hệ thống hoạt động thống nhất có hiệu quả của những bộ phận khác nhau trong một tổ chức chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì mức chất lượng đã đạt được và nâng cao nó để đảm bảo sản xuất và tiêu dùng sản phẩm một cách tinh tế nhất, thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng".

Trong tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản có định nghĩa về QTCLSP như sau: "Hệ thống các phương pháp sản xuất tạo điều kiện sản xuất tiết kiệm những hàng hoá có chất lượng cao hoặc đưa ra những dịch vụ có chất lượng thoả mãn yêu cầu của người tiêu dùng".

Giáo sư tiến sỹ Kaoru Ishikawa, một chuyên gia nổi tiếng trong lĩnh vực quản trị chất lượng của Nhật Bản và thế giới, đã đưa ra một định nghĩa như sau: "QTCLSP có nghĩa là nghiên cứu triển khai, thiết kế sản xuất và bảo dưỡng sản phẩm có chất lượng, kinh tế nhất, có ích nhất cho người tiêu dùng và bao giờ cũng thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng". Philip B. Crosby thì cho rằng: "QTCLSP là một phương tiện có tính chất hệ thống đảm bảo việc tôn trọng tổng thể tất cả các thành phần của một kế hoạch hành động".

Các cách hiểu trên đều phù hợp với các sản phẩm hàng hoá, dịch vụ và có nhiều điểm tương đồng. Tuy nhiên, 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" (ISO 9000: 1994)

Quản lý chất lượng: Các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng.

- Quản trị chất lượng phải dựa trên cơ sở pháp lý: Nhà nước cần quan tâm tới công tác chất lượng bằng cách ban hành các chủ trương, chính sách, pháp lệnh, nghị định, chỉ thị về công tác quản lý chất lượng. Mặt khác, Nhà nước cũng cần xây dựng

một hệ thống tiêu chuẩn chất lượng hoàn thiện và không ngừng đổi mới làm cơ sở cho các doanh nghiệp tiến hành tốt việc quản trị chất lượng.

1.3. Chức năng và chu trình quản trị chất lượng dịch vụ du lịch

1.3.1. Chức năng quản trị chất lượng dịch vụ du lịch

a) Hoạch định chất lượng

Hoạch định chất lượng là hoạt động xác định mục tiêu, các phương tiện, nguồn lực và biện pháp nhằm thực hiện mục tiêu chất lượng dịch vụ.

Nội dung chủ yếu của hoạch định bao gồm:

- Xác lập những mục tiêu chất lượng tổng quát và chính sách chất lượng.
- Xác định khách hàng
- Xác định nhu cầu và đặc điểm nhu cầu của khách hàng
- Phát triển những đặc điểm của sản phẩm dịch vụ thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Chuyên giao các kết quả của hoạch định cho bộ phận tác nghiệp.

b) Kiểm soát chất lượng dịch vụ

Kiểm soát chất lượng dịch vụ là quá trình điều khiển các hoạt động tác nghiệp thông qua những kỹ thuật, phương tiện, phương pháp và hoạt động nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ theo đúng yêu cầu đề ra.

Kiểm soát chất lượng có những nhiệm vụ chủ yếu sau:

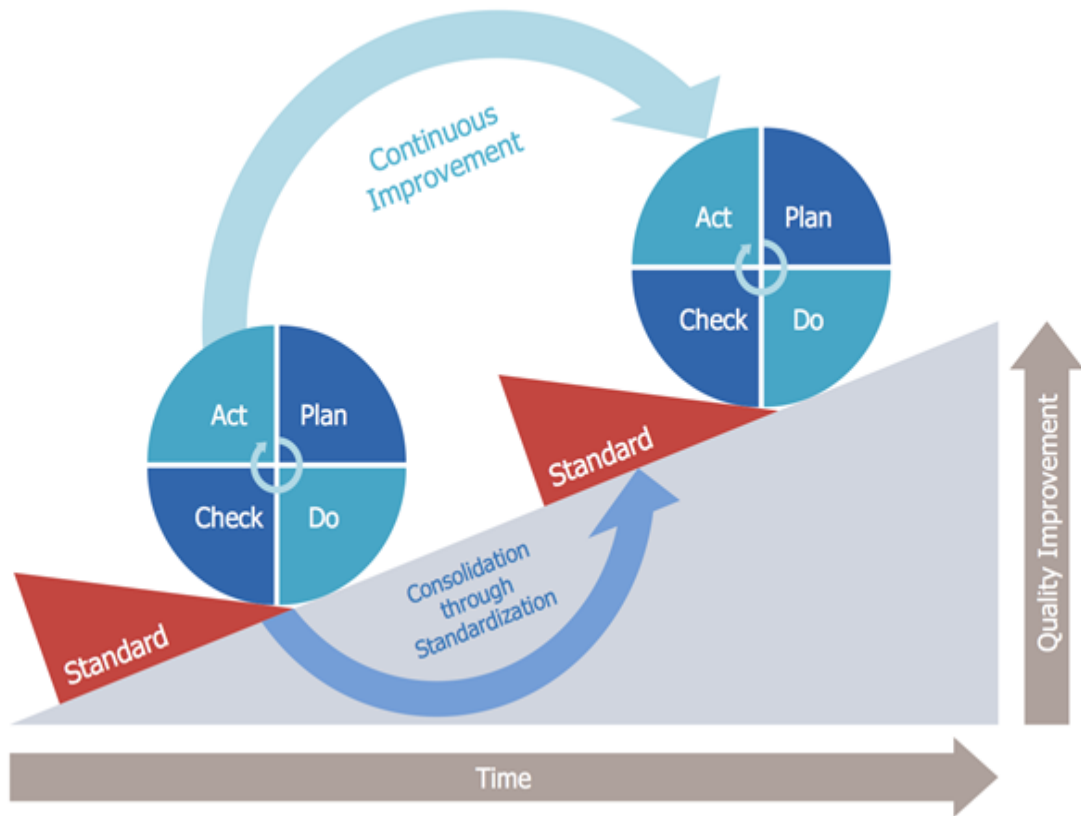
- Tổ chức các hoạt động nhằm tạo ra sản phẩm có chất lượng như yêu cầu.
- Đánh giá việc thực hiện chất lượng trong thực tế
- So sánh chất lượng thực tế với kế hoạch để phát hiện sai lệch
- Tiến hành các hoạt động cần thiết nhằm khắc phục sai lệch đảm bảo đúng yêu cầu đề ra.

c) Cải tiến chất lượng dịch vụ

Cải tiến và hoàn thiện chất lượng đó là toàn bộ những hoạt động nhằm đưa chất lượng dịch vụ lên mức cao hơn trước nhằm giảm dần khoảng cách giữa trông đợi của khách hàng và chất lượng đạt được thực tế, thoả mãn nhu cầu khách hàng ở mức cao hơn.

1.3.2. Chu trình quản trị chất lượng dịch vụ

Hình 1.8. Chu trình Deming



Trong hình trên P (Plan) - Lập kế hoạch, D (Do) - Thực hiện, C (Check)- Kiểm tra, A (Action) - Tác động điều chỉnh, QA (Quality assurance) - Đảm bảo chất lượng, Q (Quality) - Chất lượng, T (Time) - Thời gian.

Toàn bộ quá trình quản lý trong quản trị chất lượng dịch vụ được thể hiện bằng vòng tròn chất lượng Deming (chu trình Deming) PDCA được tiến sĩ Deming giới thiệu cho người Nhật vào năm 1950.

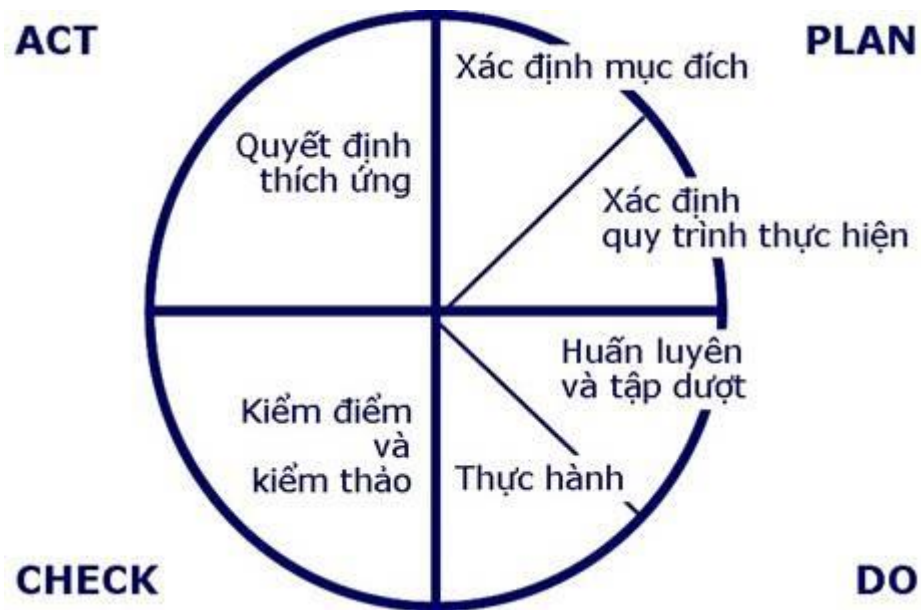
Với hình ảnh một vòng tròn lăn theo mặt phẳng nghiêng, chu trình Deming cho thấy thực chất của quá trình quản lý là sự cải tiến liên tục và không bao giờ ngừng.

Chu trình Deming đề cập đến công việc theo tiến trình động chứ không phải đề cập những vấn đề cụ thể tại các thời điểm cụ thể.

Tùy vào mỗi hoàn cảnh mà vận dụng chu trình Deming cho hợp lý và có thể chia vòng tròn thành 6 khu vực với 6 tổ hợp biện pháp tương ứng đã được kiểm nghiệm trong thực tế.

Vai trò của lãnh đạo được đặt ở vị trí trung tâm để nói lên tầm quan trọng của lãnh đạo trong việc thực hiện chu trình này. Lãnh đạo chính là động lực để thúc đẩy chu trình tiến triển đi lên theo hình xoắn ốc, quá trình đi lên rất biện chứng có sự lặp lại nhưng mỗi lúc ở một mức độ cao hơn.

Hình 1.9. Cụ thể hoá chu trình Deming



a) 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 được lượng hoá bằng những chỉ tiêu thể.

- Cần xác định nhiệm vụ trên cơ sở những vấn đề đang được đặt ra cho doanh nghiệp, nhiệm vụ phải được đề ra sao cho đảm bảo 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.

b) 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 hoá rồi áp dụng vào thực tiễn.

c) Huấn luyện và đào tạo

- Cán bộ lãnh đạo chịu trách nhiệm về đào tạo và giáo dục 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.

CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ, ĐÁNH GIÁ VÀ QUẢN TRỊ LỖ HỒNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ DU LỊCH

2.1. Thiết kế và đánh giá chất lượng dịch vụ

2.1.1. Thiết kế chất lượng dịch vụ

Một trong những phương pháp cơ bản thường được sử dụng để thiết kế chất lượng dịch vụ là phương pháp "Gói dịch vụ" Gói dịch vụ được hiểu là một gói hàng hoá và dịch vụ được cung cấp trong những điều kiện nhất định. Gói này gồm bốn đặc trưng cơ bản sau:

- Cơ sở vật chất hỗ trợ: Bao gồm các nguồn lực có tính vật chất cần phải được định vị trước khi cung cấp dịch vụ. Ví dụ: Khu thể thao, bệnh viện, hãng hàng không,...

- Hàng hoá, đồ dùng phục vụ: Bao gồm các hàng hoá và đồ dùng thuận tiện cho việc cung cấp dịch vụ, ví dụ các món ăn, các bộ phận phụ tùng ô tô thay thế, các tài liệu pháp lý, thuốc men và dụng cụ y tế,...

- Các dịch vụ nội: Là những lợi ích của dịch vụ có thể dễ dàng nhận thấy thông qua cảm nhận và trùng hợp với các đặc điểm bản chất bên trong hoặc cốt yếu của dịch vụ.

- Các dịch vụ chìm: Bao gồm các lợi ích thuộc về tâm lý khách hàng

Tiêu chuẩn đánh giá Gói dịch vụ cụ thể như sau:

* Cơ sở vật chất hỗ trợ

- Sự thích hợp về mặt kiến trúc: Gây ấn tượng với khách hàng.

- Trang trí nội thất: Chất lượng, số lượng, sự phù hợp của trang thiết bị, dụng cụ

- Bố trí mặt bằng: Tính thuận tiện

- Thiết bị hỗ trợ: Loại, tuổi máy bay, tàu biển,...

* Hàng hoá, đồ dùng phục vụ

- Sự nhất quán: Độ giòn đồng đều của thịt quay, khẩu phần ăn, ...

- Số lượng: Đa dạng hóa về số lượng, chủng loại, ví dụ bánh Pizza các cỡ nhỏ, trung bình, lớn.

- Sự lựa chọn: Sự đa dạng của khẩu phần ăn và sự sẵn sàng của thực đơn,... cho khách lựa chọn.

* Các dịch vụ

- Đào tạo nhân sự: Các nhân viên có được đào tạo cơ bản.

- Tính toàn diện: Nhà hàng ăn nhanh so với quán cà phê.
- Tính nhất quán: Sự khởi hành đúng giờ của hãng hàng không hoặc của công ty lữ hành.

- Tính sẵn có: Dịch vụ 24/24h.

* Các dịch vụ chìm

- Thái độ của nhân viên phục vụ

- Tính riêng tư và an toàn

- Tính thuận tiện: Địa điểm đưa đón, đỗ xe miễn phí

- Bầu không khí: Lịch sự, thoải mái,...

- Sự chờ đợi: Xử lý hàng chờ một cách chuyên nghiệp,..

- Cảm nhận về sự phục vụ: Máy bay lớn, hiện đại, điểm đỗ xe sáng sủa để hiểu rõ hơn phương pháp Gói dịch vụ, chúng ta xem xét cách thiết kế chất lượng dịch vụ của Budget Hotel.

- Cơ sở vật chất hỗ trợ: Về mặt kiến trúc, các toà nhà được thiết kế xây dựng bằng bê tông để không mất tiền bảo dưỡng. Mặt đất được tưới bởi một hệ thống phun nước ngầm tự động. Hệ thống điều hòa được bố trí từng phòng riêng rẽ để hạn chế sai sót.

- Hàng hoá, đồ dùng phục vụ: Tiện nghi nội thất trong phòng bên và dễ làm vệ sinh, cốc nhựa dùng một lần thay thế cốc thủy tinh.

- Các dịch vụ nổi: Người phục vụ được đào tạo để lau dọn và sửa soạn phòng theo đúng tiêu chuẩn. Mọi phòng có vẻ ngoài như nhau.

- Các dịch vụ chìm: Các nhân viên có bề ngoài dễ nhìn và có kỹ năng tốt được tuyển dụng như các nhân viên văn phòng. Một máy vi tính trực tiếp lưu trữ các công việc xử lý hoá đơn, đặt chỗ và đăng ký.

Hệ thống này cho phép khách trả phòng nhanh chóng và tự động khai báo cho nhân viên lau dọn.

2.1.2. Đánh giá chất lượng dịch vụ du lịch

2.1.2.1. Khái niệm và mục đích của đánh giá chất lượng

a) Khái niệm

Đánh giá chất lượng là sự xem xét độc lập, có hệ thống nhằm xác định xem các hoạt động và kết quả liên quan đến chất lượng có đáp ứng được các quy định đã đề ra

và các quy định này có được thực hiện một cách hiệu quả và thích hợp để đạt được các mục tiêu hay không (ISO 9000: 2000).

Thực chất, đánh giá chất lượng là để kiểm tra xem những hoạt động và những kết quả liên quan đến chất lượng. Nói cách khác, đánh giá chất lượng là nhằm tìm ra những điểm không phù hợp của một hệ thống quản trị chất lượng.

Điểm không phù hợp là điểm tại đó có sự không tuân thủ hoặc chưa đạt yêu cầu đã quy định. Đây có thể là sự sai lệch hoặc thiếu một hoặc nhiều đặc điểm chất lượng, hoặc có thể là thiếu các yếu tố của hệ thống chất lượng so với quy định.

Đánh giá chất lượng có thể được tiến hành cho bất kỳ một sản phẩm, một quá trình hay một hệ thống nào đó trong doanh nghiệp.

Đánh giá chất lượng dịch vụ có nghĩa là xem xét một cách kỹ lưỡng các đặc điểm của dịch vụ đó để xác định xem nó có đáp ứng các thông số kỹ thuật đã đặt ra hay không.

Đánh giá chất lượng quá trình là xem xét một sự vận hành hoặc một phương thức làm việc so với những tiêu chuẩn hoặc chỉ dẫn quy định để từ đó đánh giá mức độ phù hợp so với tiêu chuẩn đã định và mức độ hiệu lực của các chỉ dẫn.

Đánh giá chất lượng hệ thống là đánh giá chương trình chất lượng hiện thời nhằm xác định mức độ phù hợp của nó so với các chính sách, các cam kết trong hợp đồng và các quy định của doanh nghiệp (Ví dụ: Đánh giá chất lượng của hệ thống quản trị chất lượng xây dựng theo TCVN ISO 9000).

b) Mục đích của đánh giá chất lượng

Về cơ bản, mục đích của đánh giá chất lượng nhằm xác định:

Hệ thống chất lượng của doanh nghiệp phù hợp với những yêu cầu đặt ra ở mức độ nào?

- Một hệ thống chất lượng có thể được cải tiến như thế nào?
- Những quy định về chất lượng được tuân thủ như thế nào?
- Những thủ tục đã thông qua có được thực hiện không?
- Những hướng dẫn cụ thể có được thực hiện không?

Mục đích của việc đánh giá chất lượng là tìm ra những điểm chưa phù hợp của sản phẩm, quá trình hay hệ thống để khắc phục chứ không phải là để truy xét trách nhiệm của một ai đó.

2.1.2.2. Các loại hình đánh giá

ISO 9000 mô tả ba loại hình đánh giá: đánh giá chất lượng nội bộ, đánh giá của bên thứ hai và đánh giá của bên thứ ba. Mục đích và đối tượng thực hiện của các loại hình đánh giá cụ thể như bảng sau:

Bảng 2.2. Các loại hình đánh giá

Loại hình đánh giá		Mục đích đánh giá	Tổ chức thực hiện
Bên trong	Đánh giá chất lượng nội bộ	Nhằm cung cấp thông tin để GD xem xét, từ đó đưa ra biện pháp cải tiến hay hành động phòng ngừa hoặc khắc phục.	Doanh nghiệp
Bên ngoài	Đánh giá của bên thứ hai	Nhằm xác định doanh nghiệp có là một nhà cung cấp đáng tin cậy không.	Khách hàng của doanh nghiệp
	Đánh giá của bên thứ ba	Để doanh nghiệp đạt chứng chỉ hoặc để được cấp giấy đăng ký, hoặc được đánh giá dựa theo tiêu chuẩn quy định	Cơ quan đánh giá độc lập

Các bên tham gia đánh giá gồm:

- Khách hàng: là một tổ chức hay doanh nghiệp yêu cầu việc đánh giá, hoặc yêu cầu phải thực hiện việc đánh giá:

- Bên được đánh giá: là đối tượng được đánh giá,

- Bên đánh giá: là những người thực hiện việc đánh giá.

a) Đánh giá chất lượng nội bộ

Trong một cuộc đánh giá chất lượng nội bộ, khách hàng cũng là bên được đánh giá. Các đánh giá viên có thể là những người trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, rất khó có thể tự đánh giá một cách khách quan chính bộ phận hay phòng ban của mình nên đánh giá viên thường được chọn từ: một công ty tư vấn hoặc các bộ phận hoặc phòng ban khác trong doanh nghiệp.

Một cuộc đánh giá nội bộ thường được thực hiện nhằm chuẩn bị cho việc đánh giá để cấp chứng chỉ. Đánh giá chất lượng nội bộ được tổ chức theo các bước sau:

B1 - Thành lập: Đại diện của Ban lãnh đạo phụ trách về hệ thống chất lượng (gọi tắt là Đại diện lãnh đạo) của doanh nghiệp lựa chọn các bên đánh giá nội bộ từ những

người quản lý chủ chốt như: trưởng hoặc phó phòng, ban, tổ trưởng hoặc những người có chuyên môn cao,...

B2 - Đào tạo: Đại diện lãnh đạo lên kế hoạch đào tạo về tiêu chuẩn dùng tham chiếu. Việc đào tạo có thể do người ngoài doanh nghiệp đảm nhận hoặc chuyên gia đào tạo từ bên ngoài.

B3 - Thực hiện: Các đánh giá viên nội bộ thực hiện công việc đánh giá theo mục tiêu và kế hoạch đã định.

B4 - Chọn lọc: Đại diện lãnh đạo theo dõi, đánh giá hiệu quả và chất lượng đánh giá của các đánh giá viên. Sau đó chọn ra những đánh giá viên tốt nhất để thu hẹp nhóm đánh giá nếu cần. Công việc đánh giá cũng đòi hỏi đánh giá viên có những năng khiếu và phẩm chất nhất định nên không phải ai cũng thực hiện hiệu quả cho dù được đào tạo như nhau.

b) Đánh giá của bên thứ hai

Đánh giá của bên thứ hai được thực hiện bởi một tổ chức hoặc doanh nghiệp (thường là bên đặt hàng) đối với nhà thầu phụ hoặc nhà cung cấp của mình có khả năng đáp ứng các yêu cầu của doanh nghiệp đặt hàng không. Hiện nay việc đánh giá thường kết hợp giữa đánh giá chất lượng sản phẩm với đánh giá hệ thống chất lượng bởi vì hệ thống này sẽ đảm bảo chất lượng.

Trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ, các doanh nghiệp thường sử dụng phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ căn cứ vào sự thỏa mãn của khách hàng. Các phương pháp điển hình bao gồm: Phương pháp SERVQUAL của A.Parasuraman, Valarie A.Zeithaml, Leonard L.Berry; phương pháp của Carvell và Herrin và phương pháp căn cứ vào sự thỏa mãn chung của khách hàng.

* Phương pháp SERVQUAL

Phương pháp này do A.Parasuraman, Valarie A.Zeithaml, Leonard L.Berry đưa ra vào năm 1988 cho việc đo lường 5 chỉ tiêu chất lượng dịch vụ: Sự tin cậy, tinh thần trách nhiệm, sự đảm bảo, sự đồng cảm và tính hữu hình trên cơ sở lý hỏng chất lượng dịch vụ.

Phương pháp SERVQUAL được áp dụng để điều tra khách hàng thường kỳ nhằm đánh giá chất lượng dịch vụ và tìm ra xu hướng chất lượng dịch vụ. Nó có thể được dùng để đánh giá chất lượng dịch vụ của một hãng theo mỗi năm, chỉ tiêu chất lượng dịch vụ, bằng cách tính trung bình các điểm khác nhau trong các mục tiêu tạo

nên chỉ tiêu chất lượng dịch vụ. Mặt khác, nó cũng cung cấp một thước đo tổng bằng. Các câu hỏi trong bảng hỏi bao gồm các câu hỏi đóng và mở (Mẫu phiếu điều tra tham khảo ở phụ lục 5).

Câu hỏi đóng là loại câu hỏi đã có sẵn phương án trả lời, khách hàng chỉ việc đánh dấu lựa chọn phương án phù hợp. Câu hỏi mở là loại câu hỏi không đưa ra phương án trả lời, khách hàng phải tự biểu đạt ý kiến của mình.

Yêu cầu phiếu điều tra phải có hình thức, trình bày đẹp, văn phong rõ ràng, dễ hiểu. Cách diễn đạt phải tạo được động cơ tích cực tham gia cho khách hàng. Bảo đảm tính trang trọng và tôn trọng khách hàng, thể hiện sự cầu thị của doanh nghiệp.

Về nội dung, các câu hỏi phải được chuẩn bị thật cụ thể, ngắn gọn, súc tích, dễ hiểu. Trình tự sắp xếp câu hỏi phải logic, các câu hỏi mở không quá 1/3 tổng số câu hỏi. Mỗi phiếu nên không quá 25 câu hỏi, các câu hỏi mang tính cá nhân nên để ở phần cuối.

Thang điểm nên để ở thang điểm lẻ 5 điểm (cao nhất là 5 điểm thấp nhất là 1 điểm) tương ứng với các mức chất lượng: $X = 5$

: Chất lượng dịch vụ vượt xa mức trông đợi của khách hàng

$4 < X < 5$: Chất lượng dịch vụ vượt mức trông đợi của khách hàng
 $3 < X < 4$: Chất lượng dịch vụ đáp ứng mức trông đợi của khách hàng

$2 < X < 3$: Chất lượng dịch vụ dưới mức trông đợi của khách hàng

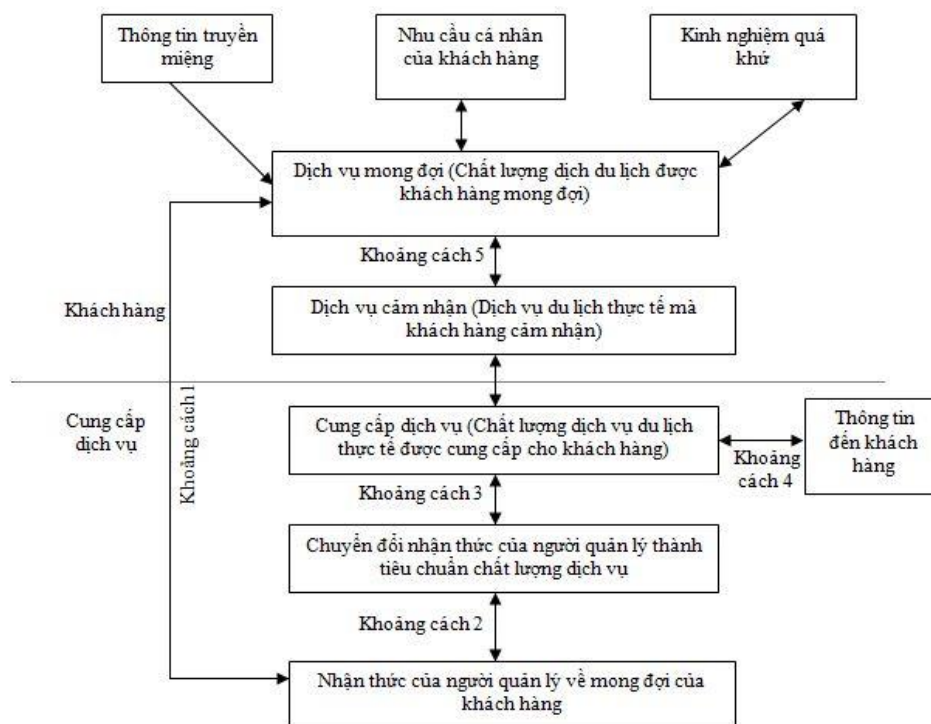
$1 < X < 2$: Chất lượng dịch vụ dưới xa mức trông đợi của khách hàng

(X - Điểm trung bình chung chất lượng dịch vụ điều tra) người hoàn tổ

Living Mush •

2.2. Quản trị lỗ hổng chất lượng dịch vụ

2.2.1. Mô hình lỗ hổng chất lượng dịch vụ



Lỗ hổng chất lượng dịch vụ là khoảng cách giữa dịch vụ trông đợi và dịch vụ cảm nhận, là một thước đo chất lượng dịch vụ.

Lỗ hổng 1 (lỗ hổng hiểu biết) là sự khác biệt giữa các trông đợi của khách hàng và các cảm nhận của Ban quản lý về các trông đợi này. Lỗ hổng 1 xuất hiện từ sự thiếu quản lý các trông đợi của khách hàng, không hiểu biết đầy đủ về khách hàng.

Lỗ hổng 2 (lỗ hổng thiết kế) bắt nguồn từ việc thiếu khả năng quản lý để xây dựng các mức độ về chất lượng dịch vụ để đáp ứng các cảm nhận về trông đợi của khách hàng và việc tác nghiệp cụ thể. Lỗ hổng này có thể sinh ra từ sự thiếu cam kết của quản lý về chất lượng dịch vụ hoặc một cảm nhận không khả thi của việc đáp ứng các trông đợi của khách hàng.

Lỗ hổng 3 (lỗ hổng cung cấp) là khoảng cách hình thành do sự phân phát dịch vụ thực sự không đáp ứng cụ thể các chỉ tiêu do Ban quản lý đề ra. Lỗ hổng này có thể xuất hiện bởi một số lý do: Thiếu tính đồng đội, sự lựa chọn nhân viên thiếu chính xác, đào tạo không thỏa đáng hoặc thiết kế công việc không hợp lý.

Lỗ hổng 4 (lỗ hổng giao tiếp) là sự khác nhau giữa phân phát dịch vụ và các thông tin bên ngoài tới khách hàng dưới dạng hứa quá lời hoặc thiếu thông tin cung cấp cho các nhân viên giao tiếp.

Lỗ hổng 5 (lỗ hổng chất lượng dịch vụ) là khoảng cách giữa các cảm nhận thực tế và các trông đợi của khách hàng về chất lượng dịch lỗ hổng 5 phụ thuộc vào quy mô và chiều của bốn lỗ hổng còn lại.

2.2.2. Quá trình quản trị lỗ hổng chất lượng dịch vụ

Để đảm bảo chất lượng dịch vụ, các công ty cần phát hiện và tìm ra các biện pháp nhằm quản trị lỗ hổng chất lượng dịch vụ. Vì lỗ hổng 5 phụ thuộc vào quy mô và chiều của bốn lỗ hổng còn lại nên để làm hẹp lỗ hổng chất lượng dịch vụ cần nghiên cứu các biện pháp để quản trị các lỗ hổng 1, 2, 3, 4.

a) Quản trị lỗ hổng 1

Để quản trị lỗ hổng 1 cần tập trung vào các giải pháp: Định hướng nghiên cứu marketing, thông tin đi lên và các tầng quản trị.

- Định hướng nghiên cứu marketing: Nghiên cứu marketing là một phương tiện mấu chốt để hiểu các trông đợi của khách hàng. Quy mô của lỗ hổng 1 phụ thuộc vào lượng nghiên cứu được tiến hành và việc mở rộng các giao dịch hàng ngày giữa các nhà quản trị cấp cao với nhân viên và khách hàng.

Thông tin đi lên: Bao gồm thông tin chính thức và không chính thức. Có ba biến số đặc thù ảnh hưởng đến hiệu quả của thông tin đi lên và do đó ảnh hưởng đến qui mô của lỗ hổng 1: Sự mở rộng thông tin của nhà quản trị tới nhân viên, mở rộng đầu vào thông tin cho nhân viên giao tiếp và chất lượng giao tiếp giữa các nhà quản trị cấp cao với nhân viên giao tiếp.

- Các tầng quản trị: Các tầng quản trị ngăn cản thông tin và sự hiểu biết giữa người gửi và người nhận thông điệp. Càng nhiều tầng quản trị lỗ hổng 1 càng lớn.

Như vậy, muốn quản trị lỗ hổng 1 cần mở rộng định hướng nghiên cứu marketing, mở rộng và đảm bảo chất lượng của thông tin đi lên, giảm các tầng quản trị thích hợp.

b) Quản trị lỗ hổng 2

Thiết kế để quản trị lỗ hổng 2 gồm có: Cam kết của nhà quản trị đối với chất lượng dịch vụ, thông tin đi lên, thiết lập mục tiêu, tiêu chuẩn hoá nhiệm vụ và nhận thức về sự khả thi.

- Cam kết của nhà quản trị: lỗ hổng 2 tồn tại là do thiếu sự cam kết của nhà quản trị về chất lượng dịch vụ. Tầm quan trọng đối với những mục tiêu khác như giảm chi phí và lợi nhuận ngắn hạn nhiều khi được coi trọng hơn chất lượng dịch vụ. Do đó, cần

có sự thay đổi 67 đặc thù liên quan đến cam kết của nhà quản trị đối với chất lượng dịch vụ hơn là những mục tiêu khác, ví dụ cam kết phân phối các nguồn lực cho chất lượng dịch vụ, nuôi dưỡng các chương trình chất lượng bên trong tổ chức,...

- Thiết lập mục tiêu: Thiết lập mục tiêu không chỉ cải thiện sự thực hiện của tổ chức mà còn tăng cường sự điều khiển lên toàn bộ tổ chức. Các công ty thành công trong cung cấp chất lượng dịch vụ cao đã chú ý thiết lập các mục tiêu chính thức liên quan đến chất lượng dịch vụ. Điều đó có tác dụng làm giảm quy mô lỗ hồng 2.

- Tiêu chuẩn hoá nhiệm vụ: Sự chuyển đổi nhận thức của quản trị vào các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ đặc thù phụ thuộc vào mức độ trong đó các nhiệm vụ được tiêu chuẩn hoá.

- Nhận thức về sự khả thi: Các nhà quản trị cần nhận thức được rằng, tiếp xúc với các trông đợi của khách hàng là có thể làm được. Sự nhận thức của quản trị phù hợp với những trông đợi của khách hàng sẽ làm hẹp lỗ hồng 2.

c) Quản trị lỗ hồng 3

Lỗ hồng 3 xuất hiện khi các nhân viên không có khả năng hoặc không muốn thực hiện dịch vụ ở mức yêu cầu. Thiết kế để quản trị lỗ hồng 3 gồm có: Công việc nhóm, sự phù hợp công việc của nhân viên, sự phù hợp của công nghệ, điều khiển nhận thức, sự xung đột vai trò và tính mơ hồ về vai trò.

- Công việc nhóm: Giá trị công việc nhóm là các nhân viên và các nhà quản trị cùng được lôi kéo vào mục tiêu chung của tổ chức.

Đối với công việc nhóm cần xác định các khía cạnh: Phạm vi tại đó các nhân viên quan sát các nhân viên khác như khách hàng, phạm vi tại đó các nhân viên cảm thấy sự quan tâm của các nhà quản trị đối với họ, phạm vi tại đó các nhân viên cảm thấy đang phối hợp với nhau hơn là cạnh tranh với nhau.

Sự phù hợp công việc của nhân viên: Nhiều nghiên cứu cho thấy rằng những vấn đề chất lượng dịch vụ thường xuất hiện và các cá nhân không phù hợp với vị trí của họ. Do các công việc giao tiếp khách hàng có khuynh hướng diễn ra ở cấp thấp của sơ đồ tổ chức công ty nên các nhân viên này thường ít được giáo dục và được trả công thấp nhất. Vì vậy, họ thiếu các kỹ năng giao tiếp và các kỹ năng khác để phục vụ khách hàng có hiệu quả. Sự phù hợp công việc của nhân viên sẽ làm hẹp lỗ hồng 3.

- Sự phù hợp của công nghệ: Sự cung cấp chất lượng dịch vụ cao đồng thời phụ thuộc vào sự phù hợp của các công cụ hoặc công nghệ mà nhân viên sử dụng khi làm việc. Công nghệ và kỹ thuật giúp cho việc cung cấp chất lượng dịch vụ cao.

Điều khiển nhận thức: Ý niệm điều khiển nhận thức xuất phát từ vấn đề là các phản ứng cá nhân đối với những tình huống căng thẳng phụ thuộc vào việc họ có điều khiển được những tình huống này hay không. Khi các nhân viên tự họ nhận thức được các tình huống gặp phải, họ ít căng thẳng hơn. Mức độ căng thẳng ít hơn sẽ tạo ra sự thực hiện cao hơn.

- Xung đột vai trò: Vai trò tán công vào mọi vị trí trong một tổ chức biểu thị sự thiết lập các hành vi và các hoạt động do những người giữ vị trí đó thực hiện. Vai trò được xác định thông qua các trông đợi, nhu cầu, các áp lực truyền đạt từ các cá nhân đến các nhân viên (các cá nhân đó có thể là: các nhà quản trị cấp cao, các nhà tư vấn trực tiếp, khách hàng), những người quan tâm đến các nhân viên thực hiện công việc của họ như thế nào. Khi trông đợi của những người này xung khắc hoặc quá cao, các nhân viên gặp phải xung đột vai trò, họ không thể thỏa mãn tất cả nhu cầu của các cá nhân này.

Các nhân viên giao tiếp giữ mối liên kết giữa công ty và khách hàng, họ cần thỏa mãn nhu cầu của cả hai phía. Đôi khi, những trông đợi của công ty và khách hàng xung đột với nhau, vì thế các công ty cần nhận thức được các xung đột vốn có và loại bỏ nhược điểm của nó làm cho sự thực hiện của nhân viên tốt hơn.

- Sự mơ hồ về vai trò:

Khi các nhân viên không có thông tin cần thiết để thực hiện công việc của họ một cách đầy đủ họ sẽ bị mơ hồ về vai trò, hoặc cũng có thể vì các nhân viên không chắc chắn những nhà quản lý trông đợi điều gì từ phía họ và thỏa mãn các trông đợi này như thế nào, hoặc vì họ không biết sự thực hiện của họ sẽ được đánh giá ra sao.

Sự thường xuyên, chất lượng, tính chính xác của thông tin đi xuống ảnh hưởng tới sự mơ hồ về vai trò của các nhân viên. Các nhà quản lý càng cung cấp thông tin đều đặn, cụ thể, sự mơ hồ về vai trò của nhân viên càng thấp.

Sự đào tạo của tổ chức có thể giúp nhân viên hiểu biết chính xác những điều trông đợi là gì, đặc biệt đào tạo các kỹ năng thông tin, lắng nghe khách hàng để hiểu biết nhu cầu của họ. Những đào tạo như vậy, ảnh hưởng tới mức độ nhận thức của nhân viên về sự tin cậy và khả năng, điều này có thể làm rõ vai trò của nhân viên hơn.

d) Quản trị lỗ hổng 4

Quảng cáo trên thông tin đại chúng và các phương tiện thông tin khác của công ty ảnh hưởng đến các trông đợi của khách hàng. Sự không thống nhất giữa cung cấp dịch vụ và các thông tin bên ngoài có thể ảnh hưởng tới nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ.

Thiết kế để quản trị lỗ hổng 4 gồm có: Thông tin theo chiều ngang và khuynh hướng hứa hẹn cao.

- Thông tin theo chiều ngang

Thông tin theo chiều ngang là các dòng chảy thông tin xuất hiện cả trong và giữa các phòng ban của tổ chức. Mục tiêu cơ bản của thông tin theo chiều ngang là sự phối hợp giữa nhân viên và các phòng ban để qua đó đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Một hình thái cơ bản của thông tin theo chiều ngang trong các công ty dịch vụ liên quan đến bộ phận quảng cáo và nhân viên giao tiếp. Khi thông tin xuất hiện giữa nhân viên giao tiếp và nhân viên quảng cáo có mối quan hệ khăng khít với nhau, ví dụ nhân viên giao tiếp cung cấp đầu vào cho bộ phận quảng cáo về điều có thể hứa hẹn trong quảng cáo, khách hàng được định hướng theo nhân viên giao tiếp có thể phân phối cái gì. Nếu thông tin không được đưa ra và quảng cáo được phát triển độc lập, nhân viên giao tiếp có thể không có khả năng phân phối dịch vụ theo sự tưởng tượng được nêu ra trong quảng cáo.

Một khía cạnh quan trọng của thông tin theo chiều ngang là sự phối hợp hoặc hợp nhất của các phòng ban trong công ty để đạt được mục tiêu chiến lược, cần phải phối hợp trong các chính sách và thể chế giữa các phòng ban, các chi nhánh với nhau.

- Khuynh hướng hứa hẹn cao: Dưới áp lực của cạnh tranh, để tạo ra khách hàng mới nhiều công ty đưa ra các hứa hẹn quá cao so với điều kiện đáp ứng thực tế, điều đó làm cho quy mô lỗ hổng 4 càng lớn và ngược lại.

CHƯƠNG 3: HỆ THỐNG PHÂN PHÁT DỊCH VỤ DU LỊCH

3.1. Khái niệm và những yêu cầu khi thiết kế hệ thống phân phát dịch vụ

3.1.1. Khái niệm hệ thống phân phát dịch vụ

Hệ thống phân phát dịch vụ là một hệ thống được các công ty thiết kế để cung ứng dịch vụ cho khách hàng từ khi khách hàng bắt đầu bước vào hệ thống đến tận khi khách hàng ra khỏi hệ thống và quay trở lại.

3.1.2. Những yêu cầu khi thiết kế hệ thống phân phát dịch vụ

Như ở chương một đã đề cập, sản phẩm dịch vụ du lịch là sự trải qua toàn bộ cho khách hàng. Do đó, cần phải thiết kế tổng thể hệ thống phân phát dịch vụ và sản phẩm dịch vụ du lịch rất dễ bị hỏng chỉ vì một khâu nhỏ trong hệ thống bị trục trặc, điều đó dẫn đến việc không thỏa mãn sự trông đợi của khách hàng. Khi thiết kế hệ thống phân phát dịch vụ cần phải tuân thủ các yêu cầu sau:

a) Đáp ứng các nhu cầu của khách hàng

Để đảm bảo cung cấp chất lượng dịch vụ cao đòi hỏi các công ty cần phải thiết kế hệ thống phân phát dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng chứ không cho phép chúng tiến triển một cách ngẫu nhiên. Để thiết kế hệ thống của mình, các công ty phải nắm vững được hệ thống phân phát dịch vụ và phân tích chúng theo quan điểm của khách hàng.

b) Phân định được các hoạt động

Trong hệ thống phân phát dịch vụ cần phải phân định được phạm vi giữa các hoạt động, đó là các vấn đề xảy ra trong một quá trình dịch vụ. Chúng cần được phân chia tới mức thấp nhất có thể để quyết định những phạm vi hoạt động nào là đủ lớn đối với khách hàng.

Điều quan trọng là phải phân biệt được sự khác nhau giữa cái được coi là đủ lớn đối với khách hàng thực tế và cái mà nhà quản lý hoặc nhân viên cho là đủ, hai cái này nhiều khi không phải là một.

c) Xác định điểm quyết định

Trong hệ thống phân phát dịch vụ cần phải xác định điểm quyết định. Đó là điểm mà tại đó cả khách hàng và nhân viên phục vụ phải quyết định giữa một hoặc nhiều sự lựa chọn. Điểm quyết định kiểm soát sự vận động của một quá trình dịch vụ, nó hướng dẫn quá trình đi theo từng bước của một sơ đồ dòng chảy.

d) Xác định biểu thời gian

Sau khi đã xác định được phạm vi hoạt động và điểm quyết định, công ty phải xác định biểu thời gian. Biểu thời gian quyết định tiến trình chung của một quá trình gắn với mỗi giai đoạn cụ thể. Biểu thời gian phải được bàn bạc cụ thể để đảm bảo cung cấp các nguồn lực cho thích hợp.

e) Xác định điểm thất bại

Qua xem xét toàn bộ quá trình vận động, công ty có thể chỉ ra điểm thất bại, đó là vị trí có thể xảy ra sai sót. Với mỗi điểm thất bại, công ty có trách nhiệm tiến hành các hoạt động sửa chữa và đào tạo nhân viên theo yêu cầu. Bằng cách này nhân viên phục vụ được ủng hộ tích cực để tìm những vấn đề tiềm tàng sẽ xảy ra hơn là buộc phải ứng phó một cách bị động. Mặc dù, việc dự đoán tất cả các sai sót là một điều rất khó nhưng công ty phải dự đoán được những điểm chính yếu nhất.

- Tổ chức phục vụ

Khi thiết kế hệ thống phân phát dịch vụ, công ty phải tính tới việc tổ chức phục vụ. Đó là các văn phòng, hành lang, lối đi, quầy hàng và bất cứ nơi nào khác mà có thể truyền thông điệp tới khách hàng. Mặt khác, công ty cần phải sắp đặt các hoạt động ở phía sau, nơi các nhân viên làm việc nhưng rất hiếm khi khách hàng nhìn thấy.

g) Tạo ra sự cân bằng giữa chất lượng và lợi nhuận

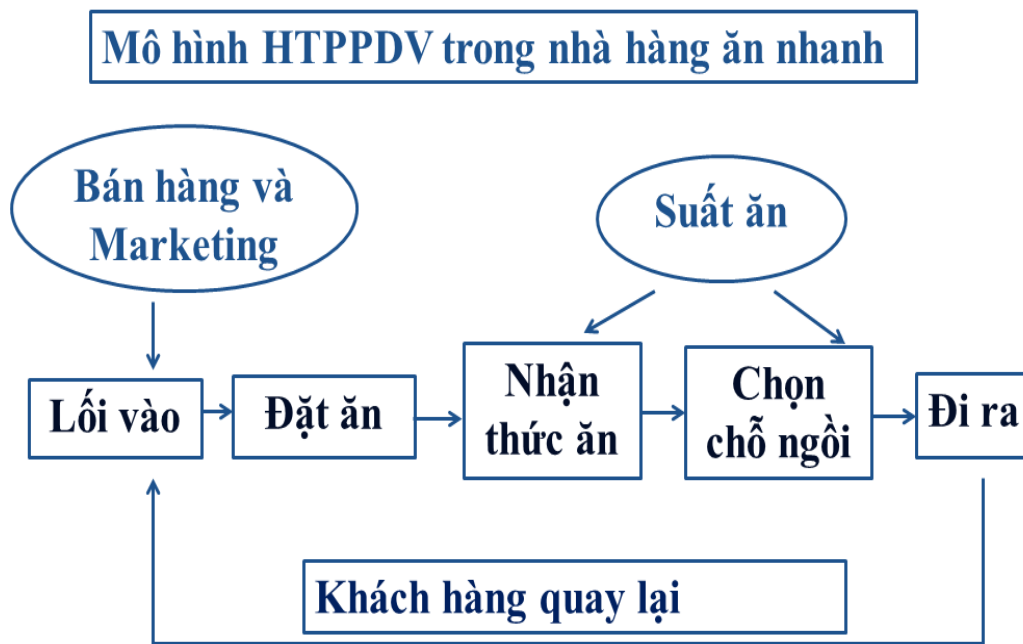
Công ty cần tạo ra sự cân bằng giữa chất lượng, chi phí và lợi nhuận cho một sản phẩm dịch vụ. Công ty phải thông báo những thông tin này cho nhân viên phục vụ để họ nhận thức được thời gian của họ là tiền bạc của công ty và họ phải tự cân đối khi phục vụ khách hàng.

3.2. Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng

3.2.1. Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng ăn nhanh

a) Mô hình hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng ăn nhanh

Mô hình hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng ăn nhanh (fastfood) được thể hiện trong mô hình sau:



Hình 3.1. Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng ăn nhanh

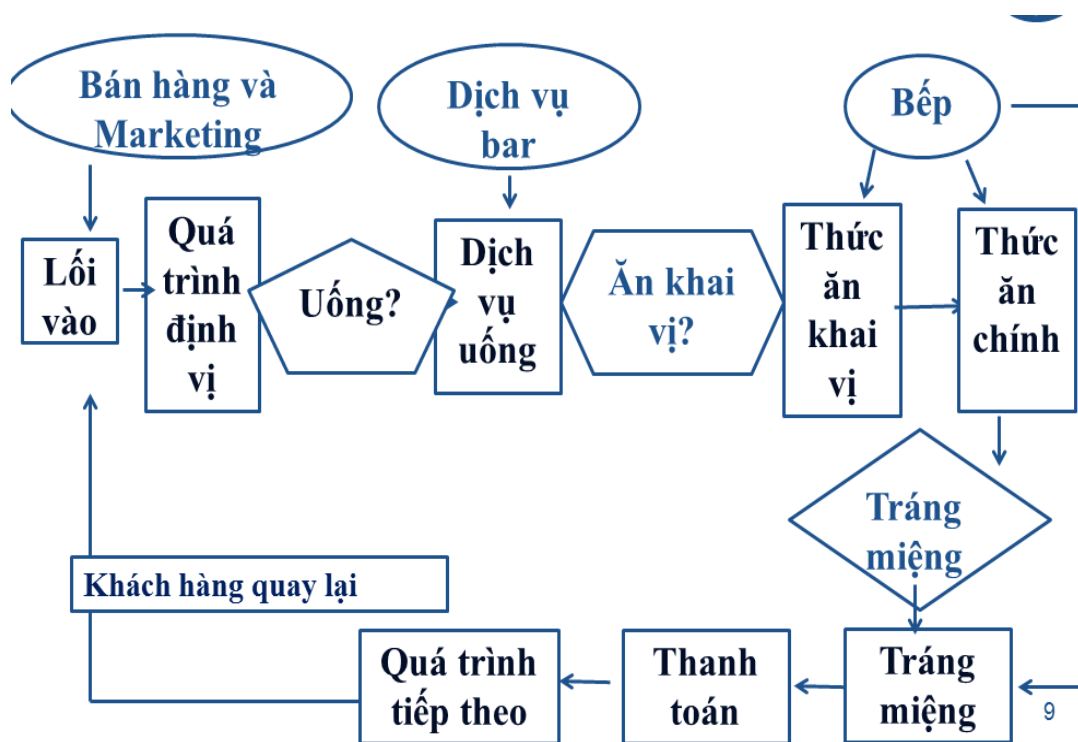
b) Quá trình phân phát dịch vụ trong nhà hàng ăn nhanh

Hệ thống phân phát dịch vụ của nhà hàng rất khác nhau phụ thuộc vào loại nhà hàng. Nhà hàng ăn nhanh là loại nhà hàng có hệ thống phân phát đơn giản nhất, được thiết kế tối thiểu cho việc phân phát thức ăn. Các khách hàng bước vào quá trình này không có các trông đợi giống như khi bước vào nhà hàng cao cấp. Thực sự khách hàng chỉ muốn thỏa mãn nhu cầu ăn uống.

Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng ăn nhanh được thiết kế cho sự nhanh chóng và hiệu quả với chi phí thấp. Việc bố trí lao động được giữ ở mức tối thiểu cho việc phục vụ khách hàng đặt thức ăn, lấy thức ăn, tìm chỗ ngồi, xếp chỗ ngồi như là sự hứng thú của riêng họ.

3.2.2. Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng cao cấp

a) Mô hình hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng cao cấp



Hình 3.2. Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng cao cấp

b) Quá trình phân phát dịch vụ trong nhà hàng cao cấp

Hệ thống phân phát dịch vụ trong nhà hàng cao cấp được thiết kế phục vụ cho khách hàng mang tính cá nhân cao, từ môi trường đến quá trình phân phát. Ngay từ khi bước vào hệ thống, khách hàng thường lựa chọn chỗ ngồi theo sở thích cá nhân, họ biểu lộ sở thích có hút thuốc lá hay không, ngồi ở bàn giữa hay bàn góc. Nếu họ là khách quen, họ có thể yêu cầu một bàn, người phục vụ quen thuộc và trong thực tế họ thường đặt chỗ trước.

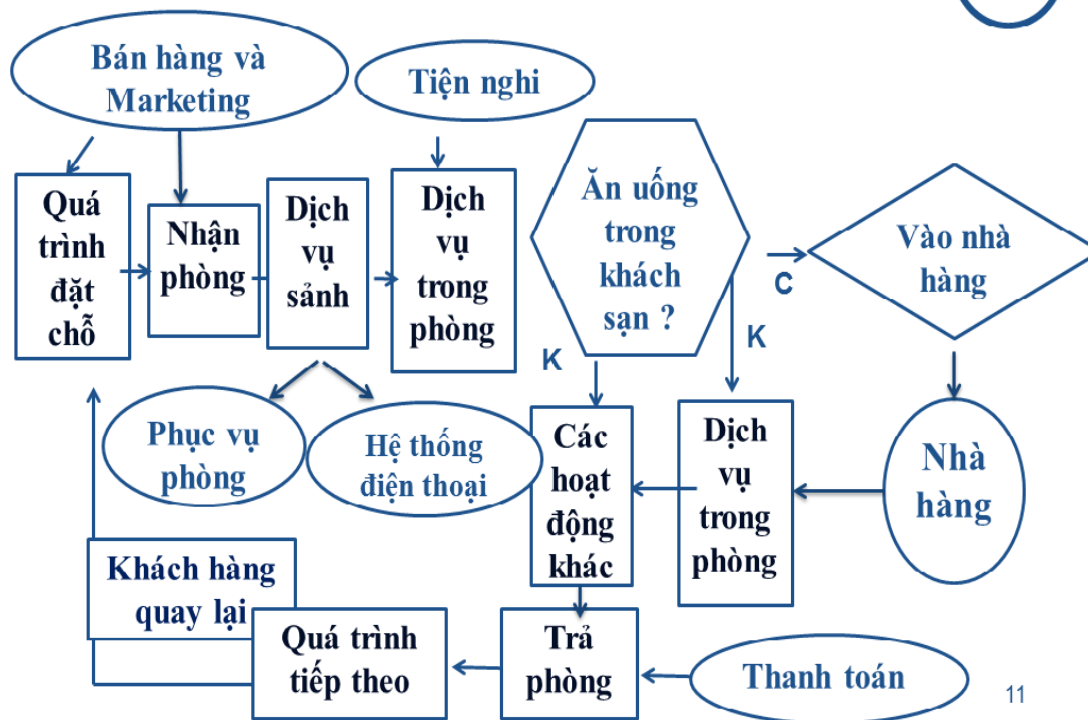
Khi đã yên vị, các khách hàng bắt đầu đọc thực đơn, chọn đồ uống, các món khai vị, xúp, xa-lat và thức ăn chính. Họ cũng lựa chọn thể thức thanh toán bằng thẻ tín dụng, tiền mặt, ngân phiếu,... Bất kỳ lúc nào, các nhu cầu của họ cũng được chăm lo chu đáo.

Trong nhà hàng cao cấp nghi thức phục vụ là yếu tố quyết định vì động cơ chính của khách hàng đến nhà hàng là để thoả mãn các nhu cầu xã hội, nhu cầu cho mình là thượng lưu, quan trọng.

Cả hai loại nhà hàng đều có những điểm tương tự nổi bật, hệ thống phân phát đều nhấn mạnh trên hết vào môi trường dịch vụ của hệ thống. Trong nhà hàng cao cấp, môi trường là sự kết hợp phức tạp của địa thế, ánh sáng, trang trí, đồ đạc và sự sạch sẽ.

3.3. Hệ thống phân phát dịch vụ trong khách sạn

3.3.1. Mô hình hệ thống phân phát trong khách sạn



Hình 3.3. Hệ thống phân phát dịch vụ trong khách sạn

Ghi chú: C – có, K- Không

Có hai cách khác nhau mà khách hàng có thể bước vào hệ thống phân phát dịch vụ của hầu hết các khách sạn.

- Tới thẳng khách sạn đăng ký nếu phòng còn sẵn
- Đặt phòng trước

Để đặt phòng trước khách hàng có thể gọi điện thoại trực tiếp khách sạn theo số miễn phí, hoặc gọi tới văn phòng đại lý du lịch. Sau đó văn phòng có thể gọi trực tiếp đến khách sạn hoặc sử dụng hệ thống đặt chỗ bằng máy tính. Quá trình đặt chỗ trước có thể đẩy khách hàng đến chỗ thỏa mãn hoặc không thỏa mãn đối với sản phẩm toàn bộ của khách sạn.

Sự đặt chỗ trước thường là một quá trình dịch vụ riêng rẽ. Các hệ thống đặt chỗ miễn phí thường cách xa khách sạn và các nhân viên đặt chỗ có thể không trực tiếp giao dịch với khách hàng. Mặt khác, các nhân viên đặt chỗ phần lớn là người của các đại lý du lịch nên để việc đặt chỗ đạt hiệu quả cao các đại lý và khách sạn phải quan hệ như là những khách hàng bên trong của nhau. Khách sạn phải dựa vào các đại lý để phân phát các sản phẩm của họ, khi xảy ra sai sót cần tập trung vào việc sửa chữa hơn

là việc quy trách nhiệm cho bất cứ ai, Khách hàng nói chung thường quan tâm đến việc giải quyết vấn đề và việc quy lỗi công khai sẽ vi phạm nguyên tắc làm việc đồng đội. Với tất cả các khách sạn, không phân biệt đoạn thị trường nào mà họ đang phục vụ, đều cung cấp bốn dịch vụ cơ bản:

Dịch vụ nhận phòng

Ở khâu nhận phòng khách hàng sẽ được giao chìa khoá phòng, để lại thẻ tín dụng hoặc đặt cọc bằng tiền mặt và nhận các thông tin về dịch vụ của khách sạn. Các công việc cơ bản của khách hàng là sự chính xác, hiệu quả và cũng cần chú ý tâm lý khách hàng rất dễ bị ức chế do bị mệt mỏi vì một chuyến đi dài. Khi thực hiện dịch vụ nhận phòng, các khách sạn đều phải thẩm tra lại địa chỉ, số điện thoại, ngày trả phòng, giá phòng và bất kỳ một thông tin quan trọng nào khác về khách hàng. Điều đó giúp cho việc trả phòng sau này được nhanh chóng và chính xác.

Với sự sẵn có ngày càng tăng của các dữ liệu trên máy tính, nhiều khách sạn đang tạo ra và duy trì một cơ sở dữ liệu lớn về hồ sơ khách hàng thường xuyên. Điều đó làm cho các yêu cầu thông thường của khách hàng như có hút thuốc lá không, số thẻ tín dụng, hội viên câu lạc bộ,... trở nên rất rõ ràng đối với các nhân viên giao tiếp và như vậy cho phép họ đưa ra các dịch vụ mang tính cá nhân một cách nhanh chóng hơn. Mặt khác, các khách sạn cũng thường sử dụng giai đoạn này để tạo ra ấn tượng đầu tiên đối với khách hàng theo như quy luật hai của dịch vụ.

- Dịch vụ phòng ở:

Dịch vụ phòng ở bao gồm tất cả các thứ liên quan đến phòng trong đó khách nghỉ lại. Khía cạnh quan trọng nhất là sự sạch sẽ và trang hoàng tổng thể trong phòng, mọi thứ đồ đạc nên ở điều kiện tốt và mang đến cho khách cảm giác an toàn và tiện lợi. Khía cạnh khác của dịch vụ phòng ở là sự thú vị và sự tiện nghi, đó là những thứ nhỏ như xà phòng, dầu gội đầu, dao cạo râu, máy đánh giầy và bất kỳ thứ gì khác mà khách hàng có thể cần nếu hành lý của họ bị mất hoặc bỏ quên, hoặc việc đặt tivi và điện thoại trong phòng tắm,...

- Dịch vụ thông tin:

Dịch vụ thông tin bao gồm máy điện thoại, dịch vụ thông tin trong phòng và trong khách sạn. Dịch vụ này yêu cầu chất lượng và sự kịp thời của việc xử lý các bức điện, cung cấp các dịch vụ điện thoại nóng. Trong nhiều khách sạn đã sử dụng các

công nghệ mới để tự động hoá các quá trình đó nhằm giảm chi phí và cũng giảm cơ hội xảy ra sai sót.

Trong các phương tiện thông tin, máy fax, photocopy và các dịch vụ thư nhanh là những thứ đặc biệt quan trọng đối với các thương gia.

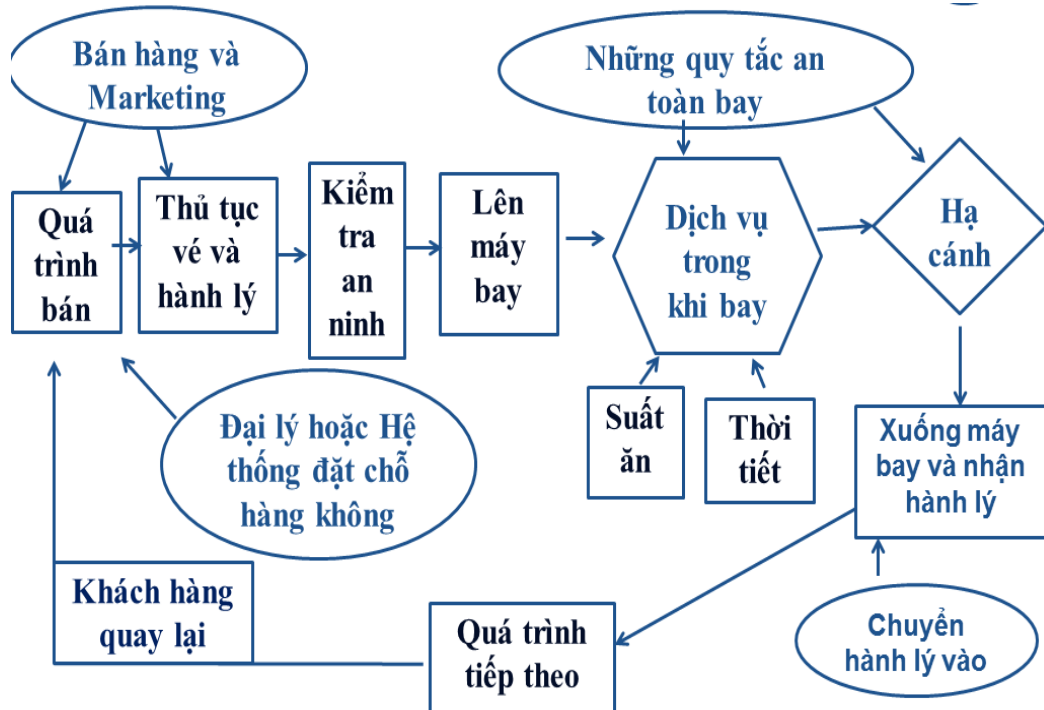
- *Dịch vụ trả phòng:*

Đây là cơ hội cuối cùng mà khách sạn có được để tạo ra ấn tượng với khách, trông đợi của khách hàng là hoá đơn chính xác và thanh toán nhanh chóng. Một số khách sạn sử dụng quy luật ba của dịch vụ để tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách gửi hoá đơn trước cho khách hoặc lập chương trình trong tivi hoạt động như một máy tính cho phép khách tự trả phòng.

Tùy thuộc vào loại hình khách sạn nhiều công ty đưa ra ba dịch vụ quan trọng khác là dịch vụ sảnh, dịch vụ nhà hàng, dịch vụ bar.

3.4. Hệ thống phân phát dịch vụ vận chuyển hàng không

3.4.1. Mô hình hệ thống phân phát dịch vụ vận chuyển hàng không



3.4. Hệ thống phân phát dịch vụ trong vận chuyển hàng không

3.4.2. Quá trình phân phát dịch vụ vận chuyển hàng không

Hệ thống phân phát dịch vụ trong vận chuyển hàng không là một trong những hệ thống đơn giản. Điều đó là hợp lý, không có gì đáng ngạc nhiên bởi vì các hãng hàng

không phải phục vụ một số lớn hành khách trong một khoảng thời gian ngắn nên hệ thống của họ không thể thiết kế quá phức tạp.

Trên thế giới người ta đã thống kê được khoảng 85% khách đặt chỗ trước và mua vé qua đại lý, 15% còn lại là mua vé trực tiếp. Do vậy, đa số hành khách không trực tiếp tương tác với nhân viên hàng không cho đến tận khi họ có mặt tại sân bay.

Quá trình đầu tiên tại sân bay thường là quá trình xác định vé và làm các thủ tục về hành lý, nhận thẻ lên máy bay.

Bước tiếp theo là kiểm tra an ninh: Chức năng giao tiếp khách hàng thực tế được thực hiện bởi các nhân viên không thuộc hãng hàng không. Nếu hành khách không có hành lý hoặc hành lý đã kiểm tra thì họ chỉ qua màn an ninh trước cổng ra máy bay.

Quá trình lên máy bay: Đây là một quá trình rất dễ xảy ra trục trặc vì chỉ trong khoảng thời gian 15-20 phút, từ 1-3 cổng hãng Hàng không phải chịu trách nhiệm đưa hàng trăm người lên máy bay. Họ phải trả lời các câu hỏi, kiểm tra thẻ lên máy bay, xử lý hành khách đến muộn,... Nếu máy bay khởi hành muộn họ phải đối mặt với sự giận dữ của hành khách. Trong quá trình này hành khách đi vé thường xếp hàng lên máy bay theo kiểu FIFO (First In First Out), còn với hành khách đi vé hạng nhất thường theo kiểu LIFO (Last In First Out).

Dịch vụ trong chuyến bay là lĩnh vực riêng biệt do đội bay bao gồm tổ lái và các tiếp viên cung cấp. Những giao tiếp trực tiếp giữa tiếp viên và hành khách thường được giới hạn trong ít phút với những thông tin qua hệ thống công cộng trên máy bay về các tắc an toàn bay, thời tiết, độ cao, nhiệt độ hoặc được nghe giới thiệu về các vùng trời đang bay qua. Ngoài ra hành khách còn được phục vụ bữa ăn trên hoặc mua hàng miễn thuế. Máy bay, được đọc sách báo và các tạp chí, xem video, nghe nhạc. Trông đợi về chất lượng dịch vụ của hành khách trong chuyến bay phụ thuộc vào hạng vé mà họ đã mua.

Với khách hạng ba nhiều khi chỉ trông đợi một bữa ăn ngon, cữ xử tao nhã của nhân viên. Khách hạng nhất trông đợi một chỗ ngồi thoải mái, các suất ăn mang tính cá nhân và đồ uống miễn phí, nhiều khi họ còn có các yêu cầu đặc biệt như gọi điện thoại, fax và họ đòi hỏi một sự chăm sóc chu đáo hơn. Vì vậy, với mỗi loại khách khác nhau các nhân viên phải nắm được mức chất lượng dịch vụ mà họ đã để thỏa mãn hành khách ở mức độ cao nhất.

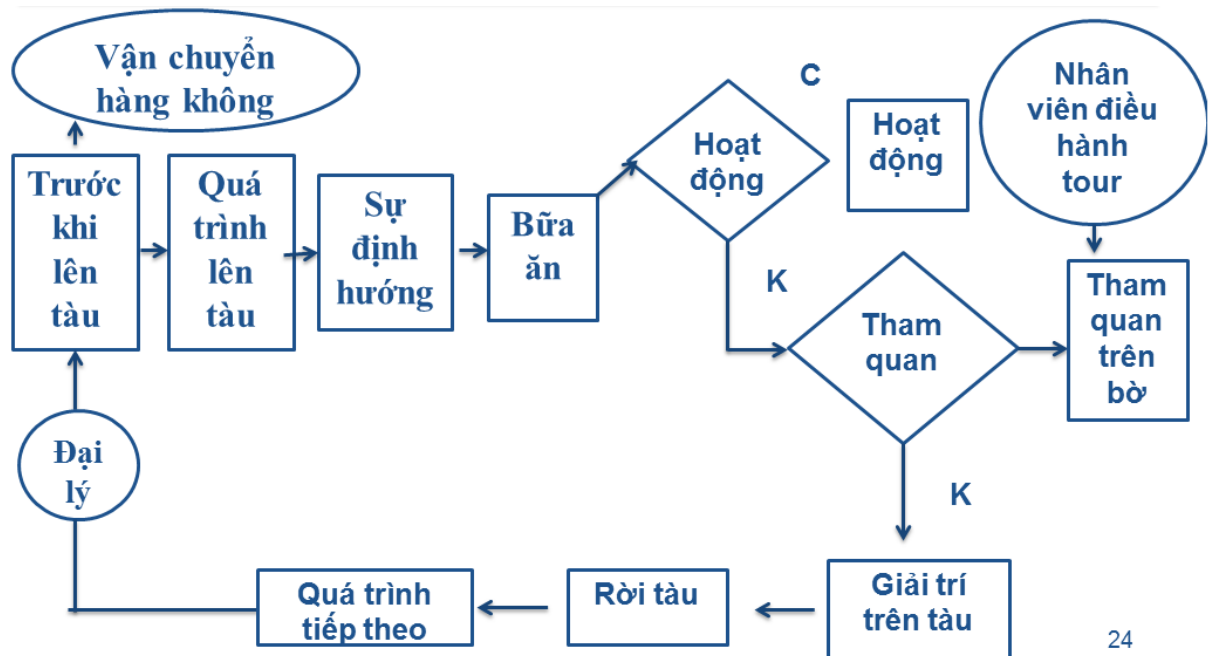
Các bước còn lại của hệ thống phân phát là thủ tục hạ cánh, xuống máy bay và nhận hành lý. Một lần nữa, có rất nhiều vấn đề làm cho hành khách không thoải mái hơn là thoải mái như: chưa được hạ cánh, hư hỏng, thất lạc hành lý,... Thời gian chờ đợi nhận hành lý bị kéo dài 30 phút có thể dễ dàng xóa đi các ấn tượng tốt đẹp được xây dựng qua nhiều giờ bay với hành khách. Do đó, các hãng hàng không phải theo đuổi việc cung cấp chất lượng dịch vụ cao đến tận khi hành khách ra khỏi hệ thống phân phát.

Các hãng hàng không phụ thuộc rất lớn vào các khách bay thường xuyên, đặc biệt là với khách công vụ. Để lôi cuốn những hành khách này, họ đưa ra rất nhiều các dịch vụ chi tiết, ưu tiên, phổ biến nhất là thành lập "câu lạc bộ những người bay thường xuyên", thưởng điểm cho việc du hành thường xuyên,... Những điểm này có thể được dùng cho du hành miễn phí trong tương lai, nâng hạng vé hoặc tặng quà cho hành khách.

3.5. Các hệ thống phân phát dịch vụ khác

3.5.1. Hệ thống phân phát dịch vụ du ngoạn đường biển

a) Mô hình hệ thống phân phát dịch vụ du ngoạn đường biển



b) Quá trình phân phát dịch vụ dịch vụ du ngoạn đường biển

Dịch vụ cốt lõi của chuyến du ngoạn đường biển là cung cấp sự nghỉ ngơi toàn bộ cho du khách. Các công ty du lịch đã thiết kế một sản phẩm trọn gói hoàn chỉnh bao

gồm các bữa ăn, các cuộc đi chơi, các hoạt động, các chương trình vui chơi cho trẻ em và bất kỳ thứ gì mà người lớn hoặc gia đình mong muốn.

Giá trọn gói làm cho du ngoạn đường biển trở nên có giá trị nhất trên thị trường nghỉ ngơi, giá trọn gói bao gồm đường không và đường biển làm cho kỳ nghỉ trở thành ít nhiều nhương nhất. Khả năng lên và rời tàu từ các cảng cũng tạo ra cho các tuyến du ngoạn đường biển linh hoạt và đây là loại hình cung cấp tỷ lệ thoả mãn cao nhất cho khách hàng.

Quá trình lên tàu có nhiều điểm giống quá trình lên máy bay nhưng nó phức tạp hơn. Quá trình này bao gồm một số điểm chung: Phân phát tài liệu, kiểm tra hành lý, việc trả lời các câu hỏi về phòng , các sở thích, các hoạt động của ngày đầu tiên hoặc các bữa tiệc trên tàu. Một điều rất lý thú phụ thuộc vào bản chất tự nhiên của dịch vụ là du khách có thể chấp nhận chờ đợi thời gian lên tàu dài hơn so với lên máy bay hoặc nhận phòng ở khách sạn. Điều này xảy ra vì các trông đợi của khách hàng trong các trường hợp khác nhau không giống nhau. Với máy bay, trông đợi cơ bản của họ là chuyên đi không phiền nhiễu, đúng giờ và an toàn. Còn tại các khách sạn hầu hết mọi người mệt mỏi qua một chuyến đi dài nên muốn được nhận phòng càng sớm càng tốt. Riêng đối với du ngoạn đường biển, những du khách đến sớm như cảm thấy được thưởng thức không khí của lễ hội và sự chờ đợi có thể cho họ cơ hội để gặp những bạn mới và họ thường cảm thấy không bị ức chế.

Ở tất cả các tàu du ngoạn đều cung cấp ba dịch vụ cơ bản: Dịch vụ ăn uống, dịch vụ hoạt động, dịch vụ khách sạn.

- Dịch vụ ăn uống: "Thức ăn trên tàu như thế nào?" thường là câu hỏi đầu tiên của một du khách có kinh nghiệm hỏi một nhân viên giao tiếp hoặc là khi bạn bè đánh giá về một du thuyền đặc biệt. Nhiều công ty du ngoạn biển nhấn mạnh cho các du khách về bữa ăn tối trong giá vé trọn gói, sự phong phú của thực đơn, thậm chí là cả các loại bàn ăn riêng biệt dành cho một hoặc hai người.

Quá trình phân phát bữa ăn trên tàu là một quá trình rất phức tạp, yêu cầu phải có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận. Để phục vụ bữa ăn trong một không gian chật hẹp cho khoảng từ một trăm đến hàng ngàn du khách sành sỏi thưởng thức là nhiệm vụ của bộ phận bếp và bộ phận phục vụ bàn. Các nhân viên giao tiếp có một vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng sự thân thiện với du khách, đặc biệt với một số du khách các nhân viên phục vụ rượu có thể là người quan trọng nhất và hàng ngày du

khách mong muốn gặp gỡ họ. Các nhân viên này phải xây dựng sự thân thiện với du khách nhằm thoả mãn tất cả các nhu cầu của du khách từ nhu cầu ăn uống, nhu cầu xã hội đến nhu cầu được tôn trọng hoặc thậm chí cả các nhu cầu ăn kiêng của du khách.

Mặc dù phần lớn các bữa ăn được phục vụ tại các phòng ăn của tàu, nhưng hầu hết các tàu du ngoạn đều có dịch vụ phòng 24/24h vào buổi chiều hoặc đêm.

hoặc đưa ra bữa ăn sáng tự chọn, bữa ăn trưa tại bể bơi, bữa ăn nhẹ

- Dịch vụ hoạt động: Đây là dịch vụ cơ bản thứ hai mà tất cả các tàu cung cấp cho du khách cả ở trên tàu lẫn dưới tàu. Dịch vụ này giống như hoạt động ở các khu nghỉ ngơi cung cấp. Điều khiển các hoạt động này là Giám đốc du ngoạn hoặc do các Nhà cung cấp khác.

Việc phân phát dịch vụ hoạt động cho du khách thường gặp phải khó khăn do không gian giới hạn của tàu nên quy mô của các trò chơi bị hạn chế.

Hoạt động trên tàu bao gồm các trò chơi bài, bơi, các trường đấu thể thao, các sòng bạc, các thư viện, các câu lạc bộ,...

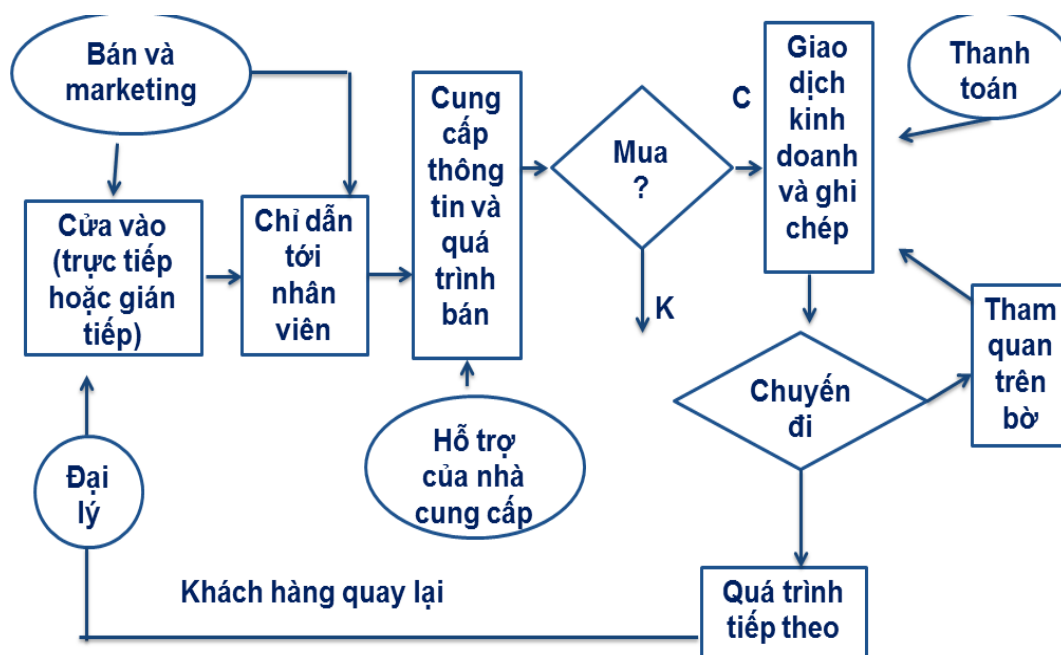
Một phần chính khác của dịch vụ hoạt động là cho du khách thưởng thức các trò tiêu khiển chuyên nghiệp hoặc nghiệp dư như ảo thuật, xiếc, hài, hát, nhảy, đọc tấu đàn, kèn,... và đôi khi các tàu còn phối hợp với các nhà cung cấp địa phương để tổ chức các đêm lửa trại, các bữa tiệc trên bờ tại một hoặc nhiều nơi đến.

- Dịch vụ khách sạn: Đây là dịch vụ chính thứ ba của tất cả các công ty du ngoạn biển. Trông đợi của du khách là phòng sạch sẽ, ngăn nắp, an toàn, tiện nghi như là dịch vụ phòng của khách sạn.

Quá trình rời tàu là quá trình cơ bản cuối cùng của hệ thống phân phát dịch vụ. Quá trình này bao gồm việc định hướng, thủ tục hải quan, nhập cảnh và việc chuyên chở du khách đến sân bay để trở về nhà. Để tránh những bất trắc xảy ra, cần phải cung cấp thông tin đầy đủ và tổ chức chu đáo cho du khách rời tàu theo như hệ quả của quy luật thứ ba của dịch vụ nhằm tạo ra ấn tượng cuối cùng với du khách.

3.5.2. Hệ thống phân phát dịch vụ đại lý du lịch

a) Mô hình hệ thống phân phát dịch vụ đại lý du lịch



26

Hình 3.6. Hệ thống phân phát dịch vụ của đại lý du lịch

b) Quá trình phân phát dịch vụ đại lý du lịch

Đại lý du lịch có chức năng rất đặc thù trong ngành du lịch, họ không thực sự cung cấp dịch vụ cuối cùng cho khách hàng mà họ chỉ là người làm thuận tiện việc mua và bán dịch vụ của các nhà cung cấp.

Các đại lý du lịch có bốn chức năng cơ bản sau:

- Nghiên cứu thị trường.
- Đưa ra lời khuyên.

Với việc được coi như một kho thông tin về các sản phẩm dịch vụ, bằng việc giúp khách hàng lựa chọn dịch vụ, các đại lý du lịch đã cộng thêm giá trị vào dịch vụ mà họ giới thiệu cho du khách và việc giới thiệu đó là miễn phí.

Chức năng này cũng giúp cho nhà cung cấp dịch vụ biết được sự thỏa mãn của du khách về các sản phẩm của họ. Các đại lý du lịch giúp chỉ ra loại khách hàng thích hợp với loại sản phẩm và nhà cung cấp.

- Quá trình xử lý công việc

Quá trình này bao gồm làm vé, xem xét tài liệu của nhà cung cấp, thực hiện các nghiệp vụ chi trả và khấu trừ, xử lý các tài liệu bổ sung và thông tin. Đặc biệt khi xử lý công việc liên quan đến du lịch quốc tế phải rất cẩn thận, chính xác vì ví dụ chỉ do đánh vần sai có thể phải trì hoãn cả một chuyến bay hoặc một chuyến du lịch.

- Giải quyết vấn đề

Chức năng này nhằm phục vụ lợi ích của cả khách hàng lẫn người cung cấp. Đại lý có thể giúp cho khách hàng tiết kiệm rất nhiều thời gian trong việc giải quyết các phân nân. Với người cung cấp, họ như bên thứ ba giúp cho nhà cung cấp đánh giá vấn đề một cách khách quan hơn và giúp làm giảm va chạm giữa khách hàng và nhà cung cấp.

Quan trọng hơn đại lý du lịch giống như một đơn vị thanh kiểm tra cho nhà cung cấp nhằm giải quyết các vấn đề đặt ra mà nhà cung cấp không biết. Mặt khác, mục đích của cả hai đều nhằm thoả mãn khách hàng nên họ có thể chia sẻ các nguồn lực sáng tạo với nhau để sửa chữa những vấn đề tồn tại, nghiên cứu các sản phẩm mới cho tương lai.

Trong hệ thống phân phát các khách hàng bước vào quá trình dịch vụ một cách trực tiếp hoặc gián tiếp và được chỉ dẫn để tới gặp nhân viên giao tiếp. Các nhân viên này phải giảm thiểu thời gian chờ đợi của khách hàng theo đúng tiêu chuẩn.

Tiếp đến là quá trình thông tin, tư vấn và bán hàng. Trong quá trình này, các nhân viên giao tiếp phải thể hiện như là các nhà tư vấn chuyên nghiệp, họ muốn khách hàng coi họ như những chuyên gia, chứ không chỉ đơn thuần là người nhận đặt chỗ.

CHƯƠNG 4: NHÂN TỐ CON NGƯỜI TRONG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VÀ SỰ TIN CẬY CỦA DỊCH VỤ DU LỊCH

4.1. Nhân tố con người trong quản trị chất lượng dịch vụ

4.1.1. Văn hoá tổ chức

a) Ví dụ

Một khách hàng đến tiệm làm đầu chậm 15 phút so với cuộc hẹn.

Người phục vụ rất khó chịu. Cô ta đang có một ngày tồi tệ, bằng thái độ cô ta để cho khách hàng biết rằng sự đúng giờ là cực kỳ quan trọng. Sự tồi tệ cứ tiếp tục, người phục vụ không thông cảm sau khi nhận được sự giải thích cho việc đến muộn của khách hàng là do bị phạt vi phạm giao thông. Tuy vậy, khách hàng vẫn rất phấn khởi và người phục vụ hiểu rằng tối nay là một tối đặc biệt, khách hàng muốn nhiều hơn là làm một kiểu đầu mới. Sự thông cảm với các yêu cầu của khách hàng không kéo dài và lời khuyên của người phục vụ về một kiểu đầu mới không thỏa mãn các trông đợi của khách hàng. Để làm được một kiểu đầu khách hàng phải chờ đợi một khoảng thời gian dài vô lý, trong khi các con của cô ta đang chơi với các đồ chơi được đưa ra từ lúc đầu trên một tấm thảm cấu bẩn.

Hãy so sánh với khung cảnh khác khi mà ly cà phê được đưa ra ngay lập tức cho khách hàng, cùng với mấy chiếc bánh bích quy cho đứa trẻ đang hào hứng chơi với những trò chơi lý thú. Sau đó, buổi tối đặc biệt được thảo luận với sự đồng cảm và một kiểu đầu đặc biệt được nhất trí. Không chỉ như vậy, người phục vụ tỏ ra rất có kiến thức và chỉ ra kiểu đầu phù hợp cho buổi tối đặc biệt. Khách hàng khoan khoái với tờ tạp chí hiện hành, yên tâm tin tưởng với bàn tay khéo léo của nhân viên phục vụ và sự ám ảnh về việc vi phạm giao thông nhanh chóng qua đi. Khi kiểu đầu được làm xong, một chai dầu đặc biệt, sản phẩm tiên tiến nhất được cung cấp miễn phí với lời động viên thân thiện, điều đó có thể bù lại cho việc chậm giờ và bị phạt giao thông.

Điều đó gần như chắc chắn sẽ tạo ra việc đặt chỗ trước cho lần viếng thăm sau.

Sự khác nhau giữa hai khung cảnh không phải là ngẫu nhiên.

Trong khung cảnh thứ hai, sự tin cậy của dịch vụ được đảm bảo vì các nhân viên đã sẵn sàng phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng với việc chăm sóc và chú ý cá nhân. Phòng làm việc ngăn nắp, sạch sẽ và các nhân viên hiểu được nhu cầu của khách hàng về kiểu đầu cho một đêm đặc biệt và không để ý việc khách hàng đến muộn. Chất lượng dịch vụ không phải là ngẫu nhiên, con người làm cho nó sinh ra.

Các nhà lãnh đạo tạo ra và truyền đạt mục tiêu chất lượng dịch vụ tới các tổ đội của họ. Họ tổ chức ra các tổ để cải tiến việc thực hiện, nuôi dưỡng một nền văn hoá đam mê dịch vụ và cung cấp các nguồn lực để đạt được mục đích đề ra.

Phần lớn các vấn đề xuất hiện có liên quan đến nền văn hoá trong các tổ chức, bởi vì việc định nghĩa, đo lường văn hoá tổ chức rất khó khăn.

b) Khái niệm văn hoá tổ chức và các giá trị tạo nên văn hoá tổ chức

* Khái niệm văn hoá tổ chức

Văn hoá tổ chức (VHTC) là một hệ thống của sự chia sẻ lòng tin, hành vi và các giá trị của nhóm và cá nhân tồn tại trong một tổ chức.

Tổ chức là nhóm người và phương tiện có sự sắp xếp, bố trí trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ (ISO 9001: 2000).

Phần lớn các định nghĩa về VHTC nhận dạng tầm quan trọng của những chuẩn mực và giá trị chung mà những chuẩn mực và giá trị này chỉ dẫn các hành vi của cá nhân trong tổ chức.

VHTC là một nhận thức chỉ tồn tại trong một tập thể chứ không phải trong một cá nhân. VHTC liên quan đến cách nhìn nhận của các thành viên đối với tổ chức.

* Các giá trị của văn hoá tổ chức

Theo nhà khoa học hành vi Miller (1984) cho rằng có tám giá trị của văn hoá tổ chức nghiên cứu tổ chức điển hình là công ty:

- Mục tiêu: Các mục tiêu của công ty được bắt đầu bằng lợi ích của dịch vụ cho khách hàng, không phải bằng lợi nhuận tài chính cho các tổ chức dịch vụ.

- Sự nhất trí: Cách ra quyết định dựa trên sự nhất trí của những người hoặc nhóm người tạo ra các kết quả chất lượng cao nhất. Cách ra quyết định nên theo kiểu nhóm người ra quyết định, tránh ra quyết định theo kiểu mệnh lệnh.

- Sự tự chủ: Tạo ra một cấu trúc và môi trường thích hợp đòi hỏi cao về trí tuệ để các cá nhân làm chủ được vận mệnh của họ, do đó các quá trình được cải tiến không ngừng.

- Sự hài hoà: Quyền của con người đồng nhất với công việc và sản phẩm.

- Sự tăng năng suất: Các phần thưởng gắn liền với sự tăng năng suất.

- Sự thực nghiệm: Khuyến khích sự ham hiểu biết, tạo điều kiện cho việc thực hiện các ý tưởng mới.

- Sự thân mật: Tạo điều kiện để mọi người có thể chia sẻ các ý tưởng, cảm xúc trong một thái độ cởi mở và tin tưởng. Công việc kinh doanh dựa ít hơn vào các quy tắc, thủ tục mà dựa nhiều hơn vào sự gắn bó con người.

- Sự thống nhất: Hành động dựa trên pháp luật và đạo đức, lời nói đi đôi với việc làm.

* Những đặc tính quan trọng của văn hoá tổ chức

Tính hợp thức của hành vi: Khi các cá nhân trong tổ chức tương tác với nhau, họ sử dụng cùng một ngôn ngữ, thuật ngữ và những nghi lễ liên quan đến sự tôn kính và cách cư xử.

- Các chuẩn mực: Những tiêu chuẩn của hành vi

- Các giá trị chính thống: Đó là những giá trị chủ yếu mà tổ chức tán thành, ủng hộ và mong đợi những người khác chia sẻ nó.

- Triết lý: Có những chính sách xác định niềm tin của tổ chức về cách thức đối xử với người lao động và khách hàng.

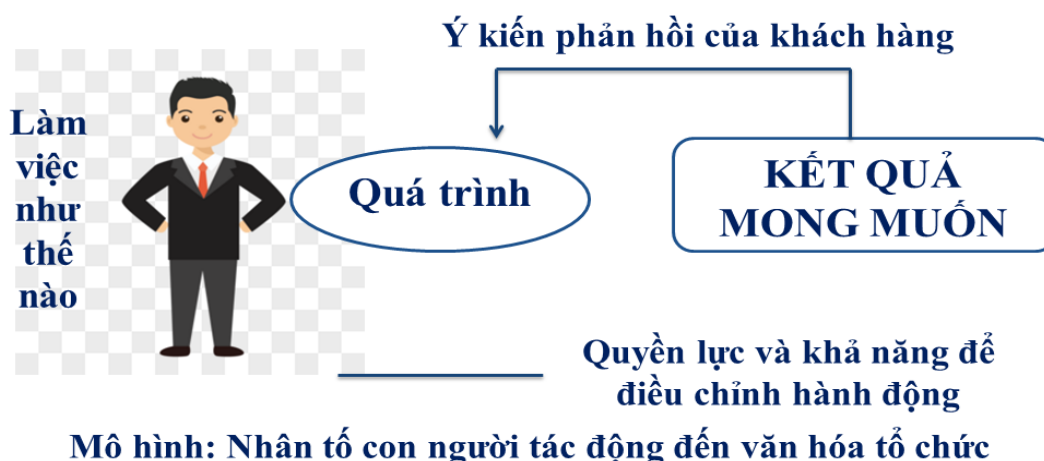
- Những luật lệ: Có những nguyên tắc chặt chẽ liên quan tới việc được chấp nhận là thành viên của tổ chức.

Bầu không khí của tổ chức: Tổng thể cảm giác được tạo ra từ điều kiện làm việc, cách cư xử, tương tác và cách thức mà các thành viên quan hệ với khách hàng và những người ở bên ngoài tổ chức.

* Nhân tố con người tác động đến văn hoá tổ chức

Điểm mấu chốt của một công ty là phải tạo ra một môi trường văn hoá, ở đó người lao động làm việc có năng suất và các nhà quản lý có thể phản ứng kịp thời với sự thay đổi của thị trường về dịch vụ của họ và phải liên kết được lòng nhiệt tình của mọi người nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Nhân tố con người tác động đến văn hóa tổ chức



Hình 4.1. Nhân tố con người tác động đến văn hoá tổ chức

Mô hình trên đưa ra ba điểm mấu chốt:

Thứ nhất, người lao động có cái nhìn nhận rõ ràng về bức tranh toàn cảnh để xác định kết quả của quá trình. Quá trình đó có thể đạt được kết quả tốt bởi sự tham gia của họ trong toàn bộ quá trình từ việc thiết kế đến cung ứng dịch vụ. Đó là tác động trực tiếp đến giá trị của nhất trí quan điểm, sự hài hoà và sự thân mật của Miller.

Thứ hai, người lao động trực tiếp nhận được phản hồi về kết quả thực hiện quá trình của họ. Qua đó họ có thể xác định được mối quan hệ giữa hành động của họ với kết quả mong muốn. Sự tăng năng suất, sự thực nghiệm, sự tự chủ đã được thể hiện ở đây. Các mục đích của công ty phải được chỉ rõ trong một thông báo cụ thể đối với tất cả mọi người và họ cũng phải nhận thức được rằng công ty đang kinh doanh để nhằm tạo ra lợi nhuận. Người lao động phải xác định được rằng thu nhập của họ phụ thuộc vào hiệu quả của công việc và nó liên quan chặt chẽ đến việc cải tiến dịch vụ.

Thứ ba, nhân viên có quyền lực và khả năng để điều chỉnh hành động của họ. Các thủ tục, quy định, các sách hướng dẫn và các chương trình đào tạo xác định các tác động đến sự an toàn của nhân viên, chất lượng sản phẩm và các quy phạm pháp luật, những tác động đó được thể hiện rất rõ trong sự thực nghiệm, sự tự chủ, sự thống nhất của Miller.

Đào tạo cung cấp cho người lao động khả năng hành động chính xác, kết hợp với các công cụ kiểm soát chắc chắn sẽ cho ra kết quả mong muốn.

Như vậy mô hình trên đã tổng kết các thuộc tính quan trọng của văn hoá tổ chức và nó nhấn mạnh vai trò của người lao động để cải tiến dịch vụ, cải tiến các quá trình nhằm cho ra kết quả như mong muốn.

*** Sự đồng nhất của văn hoá tổ chức**

Đã có một số quan điểm sai lầm cho rằng các tổ chức đều có một nền văn hoá giống nhau. Thực chất, tất cả các tổ chức đều có nền văn hoá của riêng nó, song văn hoá của mỗi tổ chức đều gắn liền với văn hoá của xã hội mà trong đó tổ chức tồn tại. Theo quan điểm này, VHTC là nhận thức chung được nắm giữ bởi các thành viên của tổ chức. Tất cả các thành viên của một tổ chức phải chia sẻ và có chung nhận thức này. Tuy nhiên, mức độ chia sẻ là không giống nhau và vì thế có nền văn hoá chính thống và nền văn hoá nhóm.

Văn hoá chính thống là những giá trị cốt lõi được chia sẻ bởi đa số các thành viên trong tổ chức và nó chỉ dẫn các hành vi hàng ngày của người lao động.

Văn hoá nhóm là những giá trị được chia sẻ bởi thiểu số thành viên trong tổ chức. Văn hoá nhóm là kết quả của những vấn đề hoặc những kinh nghiệm được chia sẻ bởi các thành viên của một bộ phận hoặc một đơn vị trong tổ chức. Văn hoá nhóm có thể làm yếu hoặc xói mòn VHTC nếu nó mâu thuẫn với VHTC, với mục tiêu tổng thể và ngược lại. Phần lớn văn hoá nhóm được hình thành để giúp các thành viên của một nhóm cụ thể trong việc giải quyết các vấn đề cụ thể hàng ngày mà họ phải đối mặt.

*** Tạo ra và duy trì văn hoá tổ chức**

- Tạo ra VHTC

VHTC có thể được hình thành theo nhiều cách khác nhau, Song quá trình luôn bao gồm một số bước cụ thể:

Bước 1: Cá nhân người sáng lập có ý tưởng về một tổ chức mới.

Bước 2: Người sáng lập đưa vào một số nhân vật chủ chốt và tạo ra nhóm cốt lõi, nhóm này chia sẻ chung quan điểm với người sáng lập. Điều đó có nghĩa là tất cả các thành viên trong nhóm cốt lõi tin rằng đó là ý tưởng tốt, có thể thực hiện và có ý nghĩa cho những khoản đầu tư về tiền bạc và thời gian.

Bước 3: Nhóm cốt lõi bắt đầu hành động trong sự phối hợp nhịp nhàng để tạo ra tổ chức bằng việc tài trợ cho các phát minh, xác định địa điểm xây dựng,...

Bước 4: Tại thời điểm này nhiều người sẽ gia nhập tổ chức và lịch sử chung của họ bắt đầu được xây dựng.

- Duy trì VHTC thông qua các bước của quá trình xã hội hoá Một khi VHTC được khởi động và bắt đầu phát triển, có nhiều cách để làm vững chắc thêm sự chấp nhận về những giá trị cốt lõi và đảm bảo văn hoá tự nó duy trì. Để làm được điều đó cần phải thực hiện các bước của quá trình xã hội hoá:

+ Tuyển chọn nhân sự gia nhập tổ chức: Bước đầu tiên là lựa chọn cẩn thận các ứng viên gia nhập tổ chức. Sử dụng các tiêu chuẩn và theo đuổi những phẩm chất đặc biệt gắn liền với việc thực hiện nhiệm vụ, các cán bộ tuyển lựa phỏng vấn ứng viên và cố gắng phân tích để loại bỏ những người mà những giá trị và phong cách cá nhân không phù hợp với VHTC.

+ Bố trí công việc: Sau khi các cá nhân phù hợp được tuyển, người nhân viên mới này được làm quen với hàng loạt các hoạt động khác nhau trong tổ chức với mục đích là gây nên sự thắc mắc của họ về những giá trị và chuẩn mực của tổ chức để họ đi đến quyết định là có chấp nhận nó hay không.

*Làm chủ công việc: Khi cú sốc văn hoá đầu tiên đã vượt qua, bước tiếp theo là làm chủ công việc. Điều này được thực hiện một cách rộng rãi và những kinh nghiệm thực tế được đúc rút một cách cẩn thận.

+ Đánh giá và thưởng cho việc thực hiện công việc: Bước tiếp theo của quá trình xã hội hoá bao gồm việc đo lường các kết quả hoạt động và thưởng cho việc thực hiện nhiệm vụ của các cá nhân, trong đó nhấn mạnh vào việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của những giá trị cốt lõi của công ty.

+ Trung thành với những giá trị quan trọng: Nhận dạng những giá trị này giúp cho người lao động điều hòa sự hy sinh khi họ trở thành thành viên của tổ chức. Người lao động được học để chấp nhận những giá trị này và tin tưởng vào tổ chức, không làm điều gì tổn hại đến tổ chức. Thông thường các tổ chức thường gắn sự hy sinh với những giá trị nhân bản như phục vụ xã hội tốt hơn, bằng những sản phẩm tốt hơn.

+ Củng cố những câu chuyện và truyền thuyết: Những câu chuyện và truyền thuyết này giải thích tại sao tổ chức lại giải quyết vấn đề theo cách riêng của nó. Một trong những dạng phổ biến nhất của truyền thuyết là những câu chuyện về đạo lý mà tổ chức muốn củng cố, điều này quan trọng hơn việc làm ra tiền. Những huyền thoại

trong tổ chức thường kể về sự hy sinh của các thành viên trong tổ chức vì lợi ích của khách hàng, đây luôn là trách nhiệm hàng đầu của tất cả thành viên trong tổ chức.

+ Nhận dạng và thăng tiến: Bước cuối cùng là nhận dạng và thăng tiến các cá nhân đã thực hiện tốt nhiệm vụ, đặc biệt là những người có thể là tấm gương tốt cho những thành viên mới gia nhập tổ chức. Bằng việc xác định những người tiên tiến, tổ chức đã khuyến khích những người khác hành động tốt hơn.

4.1.2. Lãnh đạo

Các tổ chức cần có những nhà lãnh đạo, nhà lãnh đạo bây giờ có tầm quan trọng hơn nhà quản lý và một câu hỏi thường được đặt ra là:

"Làm thế nào để các nhà lãnh đạo của công ty tham gia vào quá trình cải tiến chất lượng?"

Sự lãnh đạo có vai trò đặc biệt trong ngành dịch vụ, ở đó chương trình tiếp tục cải tiến được bắt đầu, hoặc đang được hoạt động rất tốt bởi các nhà lãnh đạo có kỹ năng cần thiết để điều hành và duy trì hoạt động của quá trình đó một cách thường xuyên, liên tục. Hơn nữa, các nhà lãnh đạo phải tạo ra nền văn hoá dịch vụ và họ phải hiểu được rằng chất lượng dịch vụ là công cụ marketing tốt nhất trong kinh doanh.

Lãnh đạo giữ vai trò chủ chốt trong việc cải tiến liên tục. Nếu lãnh đạo không thể hiện được vai trò đó thì công ty sẽ không thể trở thành người đi đầu về chất lượng và sẽ không có được lợi thế cạnh tranh cần thiết.

Đối với những công ty cung cấp chất lượng dịch vụ cao, hội đồng quản trị, các nhà lãnh đạo được khuyến khích quan tâm tới chất lượng. Các nhà lãnh đạo thường xuyên gặp gỡ để động viên và ghi nhận những nỗ lực của nhân viên và bản thân họ cũng thường xuyên tiếp xúc với khách hàng để nắm bắt nhu cầu và trông đợi của khách hàng, để đảm bảo 100% khách hàng được thỏa mãn.

Vậy làm thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo về chất lượng? Theo nhiều tác giả có bốn tiêu chuẩn sau để giúp một nhà lãnh đạo trở thành nhà lãnh đạo về chất lượng:

- Làm thế nào để dẫn dắt quá trình cải tiến chất lượng?
- Các giá trị về chất lượng của công ty là gì?
- Làm thế nào để thông tin các giá trị đó đến khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp khác?
- Là một nhà lãnh đạo chất lượng, chúng ta có thể cải tiến chất lượng như thế nào?

a) Trở thành nhà lãnh đạo

Theo mô hình quản trị hiện đại, nhân tố quan trọng để trở thành nhà lãnh đạo là phải thiết lập ra các yếu tố đánh giá hiệu quả hoạt động chính, theo dõi các yếu tố đó và xây dựng các hoạt động cải tiến. Jamie Houghton, chủ tịch công ty Corning, một tập đoàn đa quốc gia có hơn 3000 nhân viên ở trên 100 khu vực trên thế giới đã gọi Ban điều hành cấp cao của mình là "Nhóm cải tiến chất lượng" và giống như bất kỳ nhóm cải tiến chất lượng nào, nó cũng có các mục tiêu và tiêu chuẩn để đánh giá sự thành công.

Fred Smith, Nhà lãnh đạo của Federal Express đã phát biểu: "Tôi đang cố gắng tìm cách thiết kế lại công việc sao cho hiệu quả hơn đối với khách hàng cả bên trong và bên ngoài. Không quý nào mà chúng tôi không thực hiện việc đánh giá như thế, mục đích là làm tăng chỉ số thỏa mãn khách hàng và làm giảm chỉ số SQI". Chỉ số SQI bao gồm:

Bao bì hư hỏng, hàng hoá thất lạc, mất khách do nhận hàng không đúng hẹn, than phiền về hàng hoá bị hư hỏng, hàng hoá bị thất lạc và tìm lại được, giao hàng sai hẹn, từ chối yêu cầu của khách hàng,... với mỗi chỉ tiêu lại có một trọng số khác nhau, trong số càng lớn thì sự tác động đến việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng càng cao.

Theo đúc kết về quá trình nhận biết và đánh giá vai trò lãnh đạo của Federal Express đã xác định ba tiêu chuẩn hành vi và sáu yếu tố chất lượng lãnh đạo như là một trong những nhân tố quan trọng nhất cho một cá nhân thể hiện vai trò lãnh đạo trong một tổ chức như sau:

Ba tiêu chuẩn hành vi đối với nhà lãnh đạo chất lượng:

+ Khả năng nhận biết và truyền đạt: Thể hiện ở khả năng nhận biết điều gì là thực sự quan trọng và biết truyền đạt cho người khác một cách hợp lý.

+ Khả năng đánh giá: Thể hiện ở khả năng đánh giá các cá nhân trên cơ sở tôn trọng cấp dưới và thực hiện vai trò của người huấn luyện hoặc người hướng dẫn.

+ Khả năng động viên: Thể hiện khả năng động viên, khuyến khích mọi người luôn xem xét vấn đề theo những cách thức mới, suy xét lại các ý tưởng và sử dụng các kỹ thuật giải quyết vấn đề.

Sáu yếu tố chất lượng lãnh đạo:

+ Tính gan dạ: Một nhà lãnh đạo phải can đảm chịu đựng các ý kiến bất đồng, không tránh né xung đột, đưa ra các thông tin phản hồi cho các bộ phận và cấp trên, tự

tin vào khả năng của mình, mong muốn làm việc độc lập và thực hiện tốt các công việc của công ty bắt chắp những hy sinh, trở ngại của bản thân.

+ **Đáng tin cậy:** Một nhà lãnh đạo đáng tin cậy phải theo đuổi đến cùng những gì mà mình cam kết, luôn đúng hạn, dám chịu trách nhiệm về những hành động của mình và sẵn sàng thừa nhận thiếu sót với cấp trên, làm việc có hiệu quả dù có hay không bất kỳ sự giám sát nào và luôn giữ mối quan hệ với cấp trên trong quá trình phát triển.

+ **Tính nhạy bén:** Thực hiện một cách hiệu quả các chức năng của mình trong những hoàn cảnh luôn thay đổi, biết giữ sự ổn định, duy trì được các mục tiêu khi cùng lúc phải đương đầu với trách nhiệm của mình, xử lý đồng bộ các vấn đề, tập trung vào các yếu tố quan trọng và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết.

+ **Tính thống nhất:** Luôn tôn trọng các vấn đề về giá trị và đạo đức kinh doanh, cư xử trước sau như một với tinh thần trách nhiệm của mình, không lợi dụng quyền hành, dành được sự tôn trọng, tin tưởng và là một tấm gương trong công việc phù hợp với văn hoá của công ty.

+ **Khả năng phán xét:** Biết sử dụng những kiến thức hợp lý và thông minh để thực hiện việc đánh giá về các khả năng thay thế, quyết định dựa trên những thông tin hợp lý, chính xác, biết được quyền hạn của chính mình, không vượt quá giới hạn đó, thường xuyên đánh giá được việc thực hiện các mục tiêu đề ra.

* **Tính tôn trọng người khác:** Cần tôn trọng chứ không xem thường ý kiến hoặc công việc của người khác bất kể vị trí hay chức vụ của họ trong tổ chức và tin tưởng vào giá trị của từng cá nhân bất kể họ là ai.

Theo tập đoàn Corning, tiêu chuẩn của nhà lãnh đạo bao gồm:

Mười đặc điểm phải có đối với nhà lãnh đạo chất lượng:

- + Tin tưởng và giữ vững những giá trị chung
- + Xây dựng và truyền đạt thông tin một cách khéo léo
- + Là người có đầu óc chiến lược
- + Là người dám chấp nhận rủi ro
- + Có những thành quả đã được ghi nhận
- + Là người thúc đẩy những thay đổi
- + Được tổ chức tín nhiệm
- + Biết lắng nghe và có năng lực
- + Xây dựng đội ngũ vững mạnh

+ Là người lạc quan và có óc hài hước.

Mười đặc điểm nên có đối với nhà lãnh đạo chất lượng:

+ Có nhiều kinh nghiệm làm việc

+ Phát triển sự định hướng có tính quốc tế

+ Khéo léo về tài chính

+ Nắm vững và biết áp dụng kỹ thuật sao cho có hiệu quả

+ Có thể giải quyết được những vấn đề không rõ ràng

+ Có kỹ năng quản lý tốt

+ Có lối sống hài hoà, lành mạnh

+ Đóng góp cho cộng đồng địa phương cả về công việc và tài chính

+ Phải tích cực ít nhất trong một hoạt động kinh doanh bên ngoài công ty.

+ Phải tích cực ít nhất trong một hoạt động kinh doanh bên ngoài địa phương.

Theo một số tác giả, bằng cách tiếp cận tình huống cho rằng không có nhà lãnh đạo bẩm sinh, tình huống sẽ quyết định ai là nhà lãnh đạo. Quan điểm này nhấn mạnh vào tầm quan trọng của sự hiểu biết trong những tình huống quyết định. Trong điều kiện kinh doanh hiện nay, yêu cầu người lãnh đạo phải có phẩm chất đạo đức và sự hiểu biết sâu sắc. Theo cách tiếp cận này thì khi tình huống thay đổi cần có sự thay đổi lãnh đạo, Trong cách tiếp cận theo nhóm, sự lãnh đạo được xem xét bằng các chức năng để đáp ứng nhu cầu của nhóm. Ở đây, sự lãnh đạo không được trao cho một cá nhân mà là cho một chức năng. Vì vậy, đây cũng chính là cách tiếp cận lãnh đạo theo chức năng. Cách thức lãnh đạo theo chức năng xác định người lãnh đạo phải thực hiện các nhiệm vụ:

+ Xác định nhiệm vụ: Trách nhiệm quan trọng hàng đầu của người lãnh đạo là phải hoàn thành được nhiệm vụ chung, xây dựng các nhiệm vụ cụ thể, bằng cách đó đáp ứng nhu cầu của cá nhân và của từng nhóm người trong quá trình công tác.

+ Đề ra kế hoạch: Một khi nhiệm vụ đã được xác định thì vấn đề đặt ra là làm thế nào để đạt được mục tiêu đó. Câu trả lời nằm ở việc đề ra kế hoạch, đó là việc trả lời các câu hỏi: Cái gì? Vì sao? Khi nào? Ở đâu? Người nào? Như thế nào?

+ Giao nhiệm vụ: Cần chỉ dẫn tường tận hai nội dung trên cho tất cả mọi người đều biết.

+ Điều hành: Nhiệm vụ này bao gồm việc kiểm tra và lãnh đạo việc thực hiện nhiệm vụ chung nhằm thực hiện tốt kế hoạch đề ra, sẵn sàng can thiệp khi cần thiết.

+ Đánh giá: Đó là quá trình kiểm tra, đánh giá giữa các giải pháp để quyết định lựa chọn giải pháp tốt nhất.

+ Khuyến khích: Người lãnh đạo phải đảm bảo rằng các cá nhân trong tổ chức được khuyến khích để đạt được mục tiêu đề ra.

+ Tổ chức: Nhấn mạnh vào vai trò tổ chức nhân sự của người lãnh đạo vào các vị trí trong công ty.

+ Làm gương: Người lãnh đạo phải làm gương, họ sống cho tổ chức và là niềm trông đợi của mọi người.

Lastse đã tổng kết về lãnh đạo bằng mấy câu sau:

Để lãnh đạo con người, gần gũi họ;

Đối với một nhà lãnh đạo tốt, mọi người không chú ý đến sự hiện diện của họ nữa;

Người lãnh đạo tốt thứ hai, mọi người tôn kính và khen ngợi họ;

Khi một nhà lãnh đạo làm việc tốt, mọi người nói rằng "chúng ta làm việc cho bản thân chúng ta".

b) Sử dụng vai trò lãnh đạo như lợi thế cạnh tranh

Mô hình này dựa trên giá thiết rất đơn giản là các nhà lãnh đạo coi sự lãnh đạo là một quá trình. Tất cả các quá trình đều có đầu vào,

đầu ra và người lãnh đạo phải theo dõi quá trình để cần có tác động

điều chỉnh khi cần thiết nhằm đảm bảo đầu ra như ý muốn.

Trong mô hình, người lãnh đạo lãnh đạo các quá trình trong một môi trường đầy biến động. Các nhà lãnh đạo phải để mắt tới cái mà thị trường cần, chứ không phải cái mà công ty có và phải đảm bảo chắc chắn rằng không xảy ra đổ vỡ trong vòng tròn.

* Sự nhận thức

Sự nhận thức ngụ ý rằng, lãnh đạo có nhiệm vụ quản lý hàng ngày ít hơn và nhiều hơn nữa vào việc thiết lập các quy trình đúng ngay từ đầu, phải giữ mối liên hệ với môi trường ở đó đang có các khách hàng và những quá trình bên trong liên quan đến điều hành công việc của công ty. Các trông đợi của khách hàng ngày càng tăng lên yêu cầu nhà lãnh đạo phải đáp ứng bằng việc cung ứng những dịch vụ chất lượng cao nhằm duy trì tổ chức ở mức độ có được lợi thế cạnh tranh.

Như chương trước đã đề cập, các trông đợi của khách hàng tồn tại ở hai mức khác nhau là thỏa mãn và mong muốn. Do đó chất lượng dịch vụ dường như dựa trên những cái mà khách hàng nhận thức được, cũng như là sự khác nhau giữa chất lượng mong muốn và chất lượng thỏa mãn cho khách hàng. Khách hàng thường biết được mức dịch vụ thỏa mãn nhu cầu của họ, nhưng khách hàng cũng chấp nhận mức dịch vụ thấp hơn bởi hàng loạt các lý do khác nhau. Về phía tổ chức dịch vụ, quá trình phân phát dịch vụ phải được quản lý để đảm bảo duy trì lợi thế cạnh tranh, qua đó có thể nhận ra sự khác nhau giữa cái thực sự xảy ra và cái có thể xảy ra từ quan điểm của khách hàng.

Nhà lãnh đạo cần thiết phải có kỹ năng nhận thức và kỹ năng cảm nhận từ quan điểm của người khác. Tuy nhiên, sự nhận thức không dễ dàng học được, biết được và áp dụng được. Nhà lãnh đạo phải thông minh thì mới nhận thức được vấn đề, tìm cách giải quyết nó và theo Deming, nhà lãnh đạo phải hiểu thấu đáo vòng tròn PDCA.

Tóm lại, sự nhận thức là khả năng xây dựng nên một cách nhìn chính xác về thực trạng của tổ chức, đó là khả năng nhận ra sự khác nhau giữa cái đáng lẽ xảy ra và cái đang xảy ra để xác định đầu vào cho quá trình.

* Nguồn lực

Nguồn lực bao gồm thiết bị, phương tiện và con người. Trong mô hình, nguồn lực được sử dụng để thực hiện công việc bắt nguồn từ sự nhận thức và cho ra kết quả.

Sự khác nhau giữa nhà quản lý và nhà lãnh đạo được phân biệt rất rõ ở giai đoạn này. Các nhà lãnh đạo tập trung nguồn lực cho các quá trình đang xảy ra, họ xem xét các chiến lược được thực hiện như thế nào, đào tạo nhân viên ra sao, động viên nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến. Ngược lại, đối với các nhà quản lý họ chỉ mong muốn đơn giản là các chỉ dẫn được thực hiện đúng đến từng câu, từng chữ, không phát huy được tính sáng tạo của nhân viên.

Các nhà lãnh đạo không thể giải quyết các vấn đề chất lượng dịch vụ tại bàn của họ được. Họ phải đi đến mọi nơi, xem xét cái gì đang xảy ra, kiểm tra các quá trình một cách chi tiết. Rõ ràng, chỉ khi tham gia cùng với nhân viên, nhà lãnh đạo mới có thể tháo gỡ được các vấn đề hoặc sự cải tiến mới được thực hiện.

* Kết quả

Đầu vào, sự nhận thức là cái mà công việc mong muốn xảy ra, đầu ra là cái gì đó thực sự xảy ra, ví dụ đó là những khách hàng, mà những khách hàng này quay trở lại

với người đã cung cấp dịch vụ cho họ, bởi vì những mong muốn của họ đã được đáp ứng, hay nói cách khác là đầu ra đã phù hợp với đầu vào.

* Thông tin phản hồi

Các mong muốn là đầu vào, nhưng thực tế đầu ra hiếm khi đạt được thành công và một vài điều chỉnh luôn được yêu cầu. Các điều tra khách hàng có thể chỉ ra rằng, mức dịch vụ đang cung cấp cho khách hàng là trong vùng chấp nhận được và không ở ngoài mong muốn của họ. Nếu ở ngoài thì cần có một vài điều chỉnh thích hợp ở chiến lược hoặc có sự kiểm tra tất cả quá trình để đạt được yêu cầu đề ra. Cơ chế này được thể hiện bởi vòng tròn có dấu -, +, Các nhà lãnh đạo xem xét kết quả mong muốn với đầu vào thông qua các thông tin phản hồi để có những điều chỉnh thích hợp nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

* Nhà lãnh đạo

Nhà lãnh đạo trong mô hình đại diện cho những người kết nối các quá trình từ sự nhận thức đến kết quả và thông tin phản hồi. Nhà lãnh đạo phải đóng vai trò chính biến sự nhận thức thành kết quả và phải tiến hành trao quyền cho các nhân viên dưới quyền để họ tự làm chủ công việc của họ chứ không làm việc một cách thụ động.

Một đặc điểm quan trọng của nhà lãnh đạo là các kỹ năng lãnh đạo được phát triển rất cao. Đặc điểm này tạo ra ở những người lãnh đạo khả năng tự nhận thức về những hành động của chính mình và những ảnh hưởng của nó đối với người khác. Sự tự nhận thức này cũng bao gồm cả sự chia sẻ quan điểm với người khác và sự chia sẻ đó không nhất thiết là sự đồng ý mà là sự thấu hiểu. Khi làm được điều đó, người lãnh đạo đã tạo ra được sự thấu hiểu những quan điểm của họ và những quan điểm của người khác vào quan điểm của chính mình.

Mặt khác, nhà lãnh đạo phải có kiến thức nhất định về công việc, một sự hiểu biết chi tiết về công việc thì không cần thiết nhưng yêu cầu phải có.

Khía cạnh cuối cùng về khả năng lãnh đạo mà người lãnh đạo phải có đó chính là động cơ. Động cơ của người lãnh đạo thể hiện trong môi trường làm việc, hướng về việc thỏa mãn nhu cầu, bao gồm:

Nhu cầu yêu thương, an toàn, nhu cầu thấy mình là quan trọng, tìm trải qua, nhu cầu được khám phá, sở hữu,... Người lãnh đạo có động cơ đúng đắn phù hợp với trông đợi của tổ chức thì tổ chức sẽ có được lợi thế cạnh tranh.

* Thông tin

Thông tin biểu hiện bằng các gạch nối giữa các thành phần trong mô hình. Thông tin là quá trình hai chiều giữa nhà quản lý, nhân viên và khách hàng. Thông tin hai chiều là điều kiện tiên quyết cho sự thay đổi văn hoá của tổ chức.

Tóm lại qua mô hình chúng ta thấy rằng, quá trình lãnh đạo được thể hiện bằng hệ thống thông tin phản hồi, ở đó nhà lãnh đạo kết nối các giai đoạn của quá trình. Có ba phần quan trọng nổi lên trong mô hình đó là phẩm chất, động cơ, sự hiểu biết và kỹ năng của nhà lãnh đạo. Động cơ dường như là đặc điểm chính, không có động cơ nhà lãnh đạo không thể rút gọn khoảng cách giữa cái lẽ ra xảy ra và cái thực sự xảy ra. Tiếp theo là kỹ năng, sự hiểu biết về lĩnh vực đang kinh doanh & hoạt động tác nghiệp của nhà lãnh đạo. Kết hợp hài hoà được các yếu tố trên tổ chức đã tạo ra được lợi thế trong cạnh tranh.

c) Tổ đội

* Khái niệm

Từ tổ đội bắt nguồn từ các trò chơi. Mỗi người chơi trong trò chơi đều có một vai trò xác định phù hợp với khả năng cá nhân, nhưng sự thành công của đội dựa nhiều hơn vào quan hệ giữa các thành viên như là một khối thống nhất hơn là sự thể hiện của cá nhân.

Từ tổ đội được sử dụng để mô tả một nhóm người tương đương với các vị trí công việc của họ trên một sơ đồ cây về các chức vụ của từng người, những người này cùng nhau làm việc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Sự bố trí các chức vụ quản lý trong tổ chức sẽ tương tự như các đội, đây chính là một nhóm người giữ các chức vụ khác nhau trong tổ chức. Mỗi đội như thế có thể bao gồm một vài nhân viên cung cấp, giám sát và người quản lý làm việc trong đội để giải quyết các vấn đề về chất lượng dịch vụ, nhận biết thông tin phản hồi từ khách hàng hoặc nhân viên.

Công việc của đội yêu cầu phải có thông tin hai chiều và sự trao quyền. Vấn đề quan trọng nhất trong các tổ chức dịch vụ là phải tuyển chọn được các nhà lãnh đạo và đội viên xứng đáng để thực hiện mục tiêu chung.

* Thành phần của tổ đội

Belbin bằng các công trình nghiên cứu của mình vào các năm 1981, 1993 về vai trò của tổ đội, đã xác định được chín thành phần của đội và ông ta khuyến nghị nên sử dụng chín thành phần này trong việc lựa chọn lãnh đạo cho tổ chức, bao gồm:

- Nhà kỹ thuật: Là những người thiên về máy móc thiết bị, sống về nội tâm, sáng tạo, thích ngồi trong văn phòng và họ thường được đặt vào các vị trí kỹ thuật ngay từ đầu. Với các công ty mới thành lập, nhà kỹ thuật là một phần không thể thiếu được trong tổ chức.

- Nhà nghiên cứu nguồn lực: Đó là những người muốn sử dụng tốt người khác, thích các ý tưởng mới, nhưng họ thường có xu hướng chọn và phát triển chúng từ người khác.

Nhà điều phối: Nhà điều phối vạch ra các nguồn lực của cả nhóm, có kỹ năng cao, bản chất luôn tin tưởng, không nghi ngờ người khác và chấp nhận thực tế của mọi người. Các nhà điều phối có sự cam kết sắt đá với mục tiêu, bình tĩnh, tự tin luôn ở trạng thái cân bằng, rất khó bị suy sụp. Họ có khả năng đồng cảm và thúc đẩy những người khác hoạt động. Họ tìm kiếm nhóm bao gồm những người năng động, khuyến khích thông tin hai chiều và thường lắng nghe ý kiến của nhóm để quyết định biện pháp tốt nhất nhằm đạt mục tiêu.

Các nhà điều phối quan tâm nhiều hơn vào kết quả và ít hơn vào kiêu căng đề cao cá nhân mình. việc quản lý người dưới quyền, luôn hòa đồng vào tập thể và không

- Người ưa tranh luận: Đây là những người có nhiều nghị lực cá nhân. Trong quá trình làm việc họ tạo ra đối thủ và đẩy họ vào vị trí việt vị. Họ đối lập với những gì mà mọi người mong đợi từ một điều phối viên. Các nhà ưa tranh luận thường được tìm thấy ở mức độ cao hơn của bộ máy quản lý.

- Người đánh giá sự điều hành: Đây là những người rất hứng thú trong việc đánh giá những đóng góp của các phương án thay thế. Họ tính toán các nhân tố, tự hào trong việc tìm ra các quyết định xác đáng.

- Người kết hợp: Mặc dù các đội được kết hợp một cách cẩn thận, nhưng bất đồng ý kiến vẫn xuất hiện. Các cá nhân mạnh mẽ muốn ý kiến của họ được ghi trong văn bản và các quan điểm đó có thể bắt đầu làm cản trở mục tiêu chung. Người kết hợp sự hợp tác là những người thông minh đặc biệt trong việc đưa những người không thể làm việc tốt cùng nhau thành những nhóm làm việc có năng suất.

Họ có khả năng tham gia vào lúc thích hợp, làm trôi chảy buổi họp, giải thoát các tình huống cá nhân khó chấp nhận ảnh hưởng tới kết quả chung của cả nhóm. Người kết hợp hoạt động như chất bôi trơn, làm thất bại những người có động cơ cá nhân.

- Người thực hiện: Đây là những người đảm bảo cho công việc của công ty được thực hiện đúng hướng. Họ thực hiện công việc ngay cả khi không cảm thấy hứng thú, họ có khả năng quan sát, tổ chức và là một thành viên quan trọng của nhóm.

- Người hoàn thành: Có nhiệm vụ hoàn tất các chi tiết chính xác và chắc chắn rằng mọi việc đều theo như kế hoạch. Người hoàn thành sau cùng đảm bảo rằng kế hoạch được triển khai, các chi tiết được kiểm tra, các sai sót được sửa chữa chính xác. Đây chính là người đảm bảo cho việc thực hiện thành công.

- Nhà chuyên gia: Là người cung cấp các kỹ năng hoặc thông tin đặc biệt hiếm, quan trọng, người thường được gọi đến để đưa ra một lời khuyên chuyên gia

Belbin xác định ba kiểu lãnh đạo tiềm năng trong nghiên cứu của ông ta. Người kết hợp với năng khiếu đặc biệt của họ kéo mọi người gần nhau là người lãnh đạo được ưa thích. Các nhà kỹ thuật thống trị nhiều hơn ở các công ty mới và sử dụng nhiều công nghệ. Nhà điều phối phù hợp hơn với mô hình mới của sự lãnh đạo.

Công trình của Belbin đánh giá cao tầm quan trọng quyết định kết cấu nhóm trong việc lựa chọn vị trí quản lý cũng như chức năng nhóm. Các tổ chức dịch vụ có cơ hội để áp dụng các ý tưởng này khi mà tình trạng khuyết vị trí xuất hiện trong nhóm nhà quản lý hoặc khi một tổ chức cần sắp xếp lại. Mặt khác, nhiều người sẽ tự điều chỉnh hành vi của họ thông qua sự tự nhận thức các đặc tính vai trò nhóm của họ, miễn là nó không ảnh hưởng tới hoạt động chung của nhóm.

4.2. Sự tin cậy của dịch vụ du lịch

Ví dụ:

- Ví dụ 1: Một thương gia trở lại phòng khách sạn sau một ngày dài bận rộn. Vẫn còn một số công việc giấy tờ phải hoàn thành gấp, ông rung chuông dịch vụ và báo ăn. Bốn mươi lăm phút sau bữa ăn vẫn chưa có và một cú điện thoại tới phòng xác nhận rằng khách sạn không quên và bữa ăn sẽ được cung cấp sớm. Sau một giờ hai mươi lăm phút bữa ăn được đưa đến, người nhân viên khách sạn với vẻ hối lỗi giải thích rằng trong bếp quá bận rộn.

- Ví dụ 2: Một gia đình quyết định đặt bánh pizza mang đến tận nhà. Việc đặt hàng được thực hiện và sự giao hàng, theo công ty chỉ trong vòng ba mươi phút. Sau một giờ bánh mới tới và lạnh ngắt.

Cả hai ví dụ trên về dịch vụ nghèo nàn có một bộ phận hữu hình như bữa ăn hay bánh pizza và một bộ phận vô hình như thời gian giao hàng, sự thân thiện, cách cư xử,... Cả hai yếu tố này cần phải được cân nhắc trong việc quyết định mức chất lượng dịch vụ.

4.2.1. Xử lý hàng chờ

Sự tin cậy của dịch vụ có nghĩa là các doanh nghiệp phải cung cấp dịch vụ có thể tin cậy được và chính xác. Ví dụ, chúng ta trông đợi hãng hàng không đưa từ điểm A đến điểm B một cách an toàn theo đúng kế hoạch. Nhưng nếu phải chờ đợi khoảng từ 2-3 phút trước khi được phục vụ, chúng ta sẽ chấp nhận thời gian tương tự tại lần sau.

Đối với phần lớn các tổ chức dịch vụ, một sự hiểu biết về thái độ xếp hàng là một phần sống còn của việc phân phát dịch vụ kịp thời và chính xác.

Ba yếu tố: khách hàng, hoạt động dịch vụ và hàng chờ tạo thành một hệ thống dịch vụ. Lý thuyết xếp hàng nghiên cứu mối quan hệ giữa ba yếu tố đó của hệ thống dịch vụ nhằm xác định năng lực phục vụ tối ưu cho các công ty dịch vụ. Chẳng hạn, cần trang bị bao nhiêu điện thoại trong khách sạn, một phòng thẩm mỹ cần mấy người, một phòng hướng dẫn du lịch cần bao nhiêu nhân viên,... là tối ưu cho tổng chi phí là nhỏ nhất mà vẫn đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động bình thường, khách hàng không phải chờ đợi lâu.

Xử lý hàng chờ là một phần rất quan trọng của việc kiểm soát lưu lượng khách hàng. Trong ngành dịch vụ, phần lớn thời gian chờ đợi của khách hàng phụ thuộc vào quan hệ qua lại với mọi người, vì vậy chờ đợi với khách hàng là khó tránh khỏi. Hiện nay, một công trình được ứng dụng rộng rãi trong ngành dịch vụ là lý thuyết xếp hàng với mục tiêu nhằm tối thiểu hoá thời gian chờ đợi của khách hàng và giữ được quan hệ tốt với mọi người.

Có hai kiểu xếp hàng: FIFO (First In First Out - Vào trước ra trước) hoặc LIFO (Last In First Out - Vào sau ra trước) FIFO là hệ thống phổ biến nhất hiện nay trong ngành du lịch.

Các nhà hàng sử dụng hệ thống này cho những khách hàng không đặt trước và hầu hết các bộ phận đặt chỗ ở khách sạn, hàng không.

FIFO vừa hiệu quả, lại vừa công bằng, nhưng mức độ công bằng phụ thuộc rất nhiều vào việc thực hiện. Để đảm bảo công bằng cần phải có một hệ thống trợ giúp cho mỗi vị trí phục vụ.

Hệ thống FIFO cũng thường có một số thay đổi và ngoại lệ. Phổ biến nhất là có hệ thống riêng biệt cho các quá trình riêng biệt. Ví dụ, với các hãng hàng không có nơi đăng ký riêng cho đường bay nội địa và quốc tế hoặc nơi phục vụ nhanh trong siêu thị để giúp cho những người cần giao dịch nhanh không phải chờ đợi.

Một thay đổi tương tự như thế là việc thiết lập bộ phận phục vụ riêng cho khách hạng nhất, khách thương gia hoặc khách thường xuyên. Bộ phận FIFO độc lập và chuyên biệt này bỏ qua những khách hàng thông thường, được lập ra để cung cấp mức dịch vụ cao hơn cho những người sẵn sàng trả tiền cho việc phục vụ thêm hoặc được lập ra để ưu tiên cho những khách hàng thường xuyên. Những khách hàng thông thường sẽ không phàn nàn về sự bất công này bởi vì họ được chào đón rất nhiều để mua mức dịch vụ giá cao hoặc trở thành khách hàng thường xuyên để được hưởng ưu đãi.

Các ngoại lệ đối với FIFO được gọi là sự gián đoạn ưu tiên, nó xuất hiện khi một người có quyền ưu tiên được phép làm gián đoạn hàng chờ.

Trong hệ thống LIFO, người cuối cùng vào khu vực chờ sẽ là người được phục vụ đầu tiên. Ví dụ, trong vận chuyển hàng không, hành khách mua vé hạng nhất hoặc vé thương gia được ưu tiên làm các thủ tục lên máy bay. Họ không phải chờ đợi cho dù họ đến làm thủ tục muộn hơn so với các hành khách mua vé hạng thấp hơn.

Nói chung, hệ thống LIFO không phải là hoàn hảo cho việc xử lý khách hàng, trừ phi phải tính tới hiệu quả kinh tế.

Tuy vậy, chỉ nghiên cứu các công trình khoa học về lý thuyết xếp hàng còn xa mới đủ cho việc phân phát dịch vụ có chất lượng cho khách hàng vì tâm lý chờ đợi của khách hàng rất phức tạp. Điều này có nghĩa những lần chờ đợi của khách hàng lại rất khác nhau và nó phụ thuộc vào kinh nghiệm của mỗi người và hoàn cảnh chờ đợi của họ.

Quy tắc thứ nhất của dịch vụ đã chỉ rõ là sự thỏa mãn của khách hàng được so sánh giữa sự cảm nhận (P) và sự trông đợi (E) của họ, trong đó P và E đều là những hiện tượng tâm lý. Vì vậy, để tạo ra khả năng thỏa mãn lớn nhất cho khách hàng, hệ thống phân phát dịch vụ phải xem xét các yếu tố vượt xa những khía cạnh kỹ thuật của lý thuyết xếp hàng, trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp xử lý hàng chờ.

Biện pháp 1: Lắp khoảng trống thời gian chờ đợi của khách hàng bằng cách tạo cho khách hàng làm một việc gì đó, thời gian chờ đợi dường như ngắn hơn khi để họ ngồi không.

Để lấp khoảng trống khi chờ đợi, cách đơn giản nhất là để sẵn những tài liệu thú vị, hấp dẫn cho khách hàng đọc như tạp chí, nhật báo, truyện ngắn hoặc để họ trả lời câu hỏi, thư góp ý,...

Biện pháp khác là biến thời gian chờ đợi thành thời gian cho hoạt động, ví dụ sử dụng một số hình thức trưng bày xung quanh khu vực chờ hoặc có thể mang cho khách một cốc nước trước khi món ăn được mang ra trong nhà hàng.

Biện pháp 2: Tránh đến mức tối thiểu thời gian chờ đợi cho khách hàng lần đầu đến công ty vì những người này thường ít kiên nhẫn hơn so với khách hàng cũ.

Biện pháp 3: Giảm tới mức thấp nhất những nguyên nhân gây nên sự căng thẳng vì căng thẳng làm cho thời gian chờ đợi như dài hơn thực tế. Nhân viên phục vụ phải hiểu được nguồn gốc của những lo lắng mà khách hàng phải chịu đựng, từ đó có thể xác định được phương pháp để giảm tới mức thấp nhất những ảnh hưởng của nó.

Biện pháp 4: Thông báo cho khách hàng biết độ dài thời gian chờ đợi. Chờ đợi với thời gian không xác định sẽ cảm thấy như dài hơn việc chờ đợi với thời gian giới hạn và được biết trước. Khách hàng thường đến sớm hơn so với giờ hẹn và không có vấn đề gì nếu phải chờ 15 phút, thậm chí 30 phút. Tuy nhiên, khi giờ hẹn đã trôi qua chỉ cần đợi thêm 5 phút thôi thì về mặt tâm lý khách hàng sẽ cảm thấy khổ sở vô cùng. Trước khi tới giờ hẹn, sự chờ đợi vẫn là chờ đợi được biết trước, nhưng khi giờ hẹn đã qua sự chờ đợi là không xác định. Tất cả những gì mà nhân viên giao tiếp cần làm là nói với khách hàng chỉ đợi thêm 5 phút nữa thôi. Khách hàng có lẽ không cảm thấy buồn bực vì phải chờ đợi lâu hơn mong muốn, nhưng ít nhất 5 phút thêm vào cũng sẽ chỉ là 5 phút. Điều này tránh cho khách hàng nhận thấy phải chờ đợi lâu hơn do tâm lý căng thẳng không biết đến khi nào được phục vụ. Biện pháp này chỉ nên dùng một, hai lần, nếu sử dụng liên tiếp khách hàng sẽ mất tin tưởng và tác dụng sẽ ngược lại.

Biện pháp 5: Thông báo cho khách hàng biết lý do phải chờ đợi. Bắt khách hàng phải chờ đợi mà không giải thích gì sẽ khiến khách hàng cảm thấy lâu hơn nếu được biết lý do. Xét về mặt tâm lý, khi khách hàng biết tại sao phải chờ đợi, việc chờ đợi của họ sẽ không tồi tệ như khi họ không biết lý do.

Biện pháp 6: Tạo ra sự công bằng trong chờ đợi. Không có gì có thể khiến một người đang chờ đợi dễ nổi nóng hơn là người đó nhận thấy mình phải chờ đợi lâu hơn người khác một cách bất công. Để tránh điều này, cần thiết lập một trật tự có tổ chức và nhân viên giao tiếp phải đảm bảo quá trình đang được vận hành một cách hợp lý, công bằng.

Ý tưởng này cần được mở rộng thêm rằng khách hàng không thể chấp nhận được khi họ phải chờ đợi lâu hơn thời gian đáng lẽ phải chờ một cách bất công. Đây là lý do tại sao nhiều nhà hàng, công viên, các điểm du lịch và các công ty dịch vụ khác liên quyết bắt nhân viên giao tiếp không được để khách hàng thấy mình trong giờ tạm nghỉ. Không hay một chút nào khi khách hàng nhìn thấy nhân viên thì đứng xung quanh còn mình thì phải chờ đợi để được phục vụ. Đó cũng chính là lý do tại sao trong các công ty dịch vụ thành đạt người giám sát sẵn sàng can thiệp và giúp xử lý những khách hàng đã chờ đợi quá lâu.

Biện pháp 7: Đảm bảo độ dài thời gian chờ đợi phù hợp với giá trị của dịch vụ. Giá trị của dịch vụ nhận được càng lớn, khách hàng có thể chịu đựng được sự chờ đợi lâu hơn. Điều này rất phù hợp trong ngành dịch vụ. Khách hàng không nghĩ gì về 20-30 phút chờ đợi ở một nhà hàng sang trọng, nhưng họ sẽ rất khó chịu khi phải chờ 5 phút nhà hàng ăn nhanh.

Đồng thời, cần phải thấy rằng có những trường hợp mặc dù dịch vụ có giá trị cao nhưng khách hàng vẫn trả thêm tiền để mong muốn có một sự quan tâm đặc biệt nhằm rút ngắn thời gian chờ đợi. Đó thường là những khách VIP, khách du lịch thượng lưu. Bất cứ lúc nào nhân viên phục vụ cũng là người chịu trách nhiệm trước những khoảnh khắc phục vụ thực tế, trước việc khách hàng đã phải chờ đợi trong một khoảng thời gian có phù hợp với giá trị của dịch vụ mà họ nhận được hay không.

Biện pháp 8: Bất cứ lúc nào có thể, hãy giúp mọi người hình thành một nhóm cùng chờ đợi. Chờ đợi một mình dường như lâu hơn chờ đợi trong cùng một nhóm. Chờ đợi trong một nhóm sẽ có nhiều yếu tố tạo nên sự dễ chịu. Thực tế, hiếm khi một nhóm người im lặng ngồi chờ một điều gì đó mà không ai nói chuyện với ai. Mặc dù, như thế là bất tiện nhưng vẫn đỡ hơn là phải chờ đợi đơn độc một mình.

4.2.2. Tập hợp thông tin và phân tích

Trong sự vận hành dịch vụ, không sớm thì muộn tất cả nhân viên sẽ liên quan đến việc thu thập thông tin về sự trôi chảy của dịch vụ và nhiều khi thông tin thu thập được là rất hữu ích.

Việc tiến hành thu thập thông tin có thể diễn ra đồng thời trong sự thay đổi văn hoá tổ chức nếu nó bao gồm tất cả nhân viên. Trên thực tế, đó là cơ chế lý tưởng cho việc thay đổi VHTC như mô hình 4.1.

Thu thập thông tin và phân tích dữ liệu là cách hợp lý duy nhất cho việc đo lường sự cải tiến không ngừng sự tin cậy của dịch vụ. Để thu thập và phân tích dữ liệu cần tuân thủ các quy tắc sau:

- Thông tin được thu thập bởi tất cả nhân viên ở các cấp độ, tạo thành cơ sở chung cho việc ra quyết định cải tiến chất lượng trên cơ sở các nguyên tắc thống kê.
- Thu thập và phân tích dữ liệu cần giả thiết rằng các nhà quản lý biết cái gì cần phải thu thập và phân tích chúng như thế nào.

Cơ sở dữ liệu ngày càng nhiều, vì vậy cần sử dụng các phần mềm thống kê để xử lý số liệu.

- Thống nhất về ý nghĩa của số liệu trước khi thu thập: Bởi vì các quyết định quan trọng sẽ dựa trên các số liệu thu thập, do đó phải quyết định chắc chắn rằng tất cả mọi người đồng ý về ý nghĩa của số liệu trước khi thu thập.

4.2.3. Thiết kế dịch vụ

Để đạt được sự tin cậy khi thiết kế dịch vụ cần tuân theo các nguyên tắc sau:

Phân định hoạt động giữa các khu vực thành các khu vực chuyên môn hoá.

- Phải tối ưu hoá hoạt động của cơ chế dịch vụ.
- Phải thiết kế tổng thể hoàn chỉnh đến tận khi khách hàng ra khỏi hệ thống phân phát dịch vụ.

4.2.4. Phục hồi dịch vụ

Mặc dù chiến lược của nhiều tổ chức dịch vụ là thực hiện một nền văn hoá dịch vụ không sai sót bằng các chương trình cải tiến không ngừng, nhưng sự sai sót là không tránh khỏi. Việc đình chính lỗi dịch vụ của các công ty được gọi là sự phục hồi dịch vụ. Sự hàn gắn hiệu quả các sai hỏng sẽ phục hồi sự tin tưởng và nó cũng là một cơ hội củng cố hơn lòng trung thành của khách hàng nếu việc sửa được mở rộng tới sự phục hồi dịch vụ sau khi sai sót xảy ra chữa được chuẩn bị và thực hiện tốt. Do đó,

chất lượng dịch vụ cũng Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các khách hàng thường chú ý tối thiểu đến sự trôi chảy của dịch vụ, nhưng họ sẽ rất chú ý khi dịch vụ sai hỏng.

Hai tác giả Berry và Parasuraman (1991) đã hướng dẫn những nội dung chính cho sự phục hồi dịch vụ như sau:

- Hãy cho khách hàng một điểm chính duy nhất cho việc trao đổi thông tin khi khách hàng không thỏa mãn. Tạo cho khách hàng dễ dàng tiếp cận với các cá nhân, đảm bảo rằng luôn luôn có ai đó sẵn sàng để trả lời, hoặc cung cấp một số điện thoại miễn phí,... Nhân viên phục hồi không được đổ trách nhiệm, họ phải có quyền hành động.

- Biến sự phục hồi các dịch vụ thành cơ hội diễn tả sự quan tâm tới khách hàng.

- Nghiên cứu các phàn nàn của khách hàng: Nhiều điều tra chỉ ra rằng có rất đông khách hàng không phàn nàn, bởi vì họ không tin rằng nó sẽ được làm khác đi. Các trông đợi của những khách hàng này rõ ràng không được đáp ứng, sự trải qua dịch vụ sẽ dẫn họ đến việc tìm kiếm dịch vụ như vậy ở những nơi khác trong tương lai. Trông đợi của khách hàng sẽ thay đổi theo thời gian, các nghiên cứu khách hàng phải được tiến hành một cách thường xuyên, định kỳ. Thông tin phản hồi từ đội ngũ nhân viên phải là một quá trình tiếp diễn liên tục làm cơ sở cho việc cải tiến dịch vụ.

Cần tiến hành các khảo cứu bí mật, tránh trường hợp nhân viên cảm thấy bị kiểm tra và đặt họ vào vị trí xa lạ với việc tìm hiểu khách hàng. Bởi vì, nhân viên là người thường xuyên giao tiếp với khách hàng, họ hiểu biết khách hàng trông đợi cái gì và việc thỏa mãn họ như thế nào.

- Tổ phục hồi dịch vụ nên nhận được sự hỗ trợ từ các nhà quản lý cấp cao.

- Tổ phục hồi nên thiết lập một bộ phận để xem lại thông tin phản hồi của đội ngũ nhân viên, các điều tra khách hàng, các chương trình điều tra bí mật để cải tiến quá trình một cách chính xác.

- Xây dựng một sơ đồ dòng chảy của dịch vụ được theo sau bởi câu hỏi "điều gì sẽ xảy ra" để có thể sửa chữa chính xác trước khi chúng xuất hiện hoặc chuẩn bị sẵn phương án phục hồi.

- Đào tạo nhân viên phục hồi dịch vụ và giao quyền hành động cho họ

- Tất cả mọi người phải xác định phục hồi dịch vụ có thể bị căng thẳng hơn bình thường.

CHƯƠNG 5: ĐẢM BẢO VÀ CẢI TIẾN CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ DU LỊCH

5.1. Đảm bảo chất lượng dịch vụ du lịch

5.1.1. Khái niệm đảm bảo chất lượng dịch vụ du lịch

Đảm bảo chất lượng (ĐBCL) có nghĩa là đảm bảo một mức chất lượng sản phẩm cho phép người tiêu dùng tin tưởng mua và sử dụng nó trong một thời gian dài, hơn nữa sản phẩm đó phải thỏa mãn hoàn toàn những yêu cầu của người tiêu dùng (Kaoru Ishikawa).

- ĐBCL bao gồm tất cả những hoạt động được tiến hành trong hệ thống chất lượng và được giải thích khi cần thiết, để khẳng định một thực thể sẽ thực hiện những yêu cầu về chất lượng (TCVN 9001: 1996).

- ĐBCL là một phần của quản trị chất lượng tập trung vào cung cấp lòng tin rằng các yêu cầu sẽ được thực hiện (ISO 9001: 2000).

5.1.2. Công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ du lịch

Kiểm soát chất lượng là yếu tố quyết định của đảm bảo chất lượng. Kiểm soát chất lượng giúp cho việc duy trì các tiêu chuẩn cho một doanh nghiệp trên phạm vi toàn cầu. Khách hàng dựa vào các tiêu chuẩn này, xác định chúng từ các biểu tượng của tập đoàn.

- Kiểm soát quá trình bằng thống kê (SPC - Statistical Process Control) là việc áp dụng phương pháp thống kê để thu thập, trình bày, phân tích các dữ liệu một cách đúng đắn, chính xác và kịp thời theo dõi, kiểm soát, cải tiến quá trình hoạt động của một đơn vị, một tổ chức bằng cách giảm tính biến động của nó.

- SPC là một thuật ngữ chung được dùng khi sử dụng thống kê trong việc phân tích dữ liệu của các quá trình (hay kết quả của quá trình) như là một biện pháp hỗ trợ để giải quyết các vấn đề chất lượng.

SPC được sử dụng để trả lời các câu hỏi sau:

- + Quá trình đang vận hành có ổn định và có thể dự đoán được hay không?
- + Chúng ta mong muốn quá trình biến thiên trong giới hạn dung sai nào?
- + Xác định mục tiêu hoặc các giới hạn kiểm soát?
- + Lựa chọn giải pháp thích hợp?
- + Đánh giá sự thành công của giải pháp?

5.1.3. Điều khiển chất lượng dịch vụ

Điều khiển chất lượng dịch vụ là một quá trình rất khó khăn do tính đồng thời của sản xuất và tiêu dùng dịch vụ. Hơn nữa, bề mặt tiếp xúc gần gũi giữa khách hàng và nhà cung ứng cản trở mọi can thiệp trực tiếp trong quá trình dịch vụ để giám sát việc tuân thủ theo yêu cầu. Vì vậy, cần phải thu thập các thông tin phản hồi từ khách hàng sau khi họ đã tiêu dùng dịch vụ bằng các cuộc điều tra thường kỳ hoặc đột xuất. Việc điều khiển chất lượng dịch vụ không tập trung nhấn mạnh vào giai đoạn cuối cùng vì như thế có thể là quá muộn và dễ mất khách hàng. Để khắc phục tình trạng này, cần tập trung vào quá trình phân phát và sử dụng các công cụ thống kê nhằm đảm bảo chất lượng.

5.1.4. Chương trình nhân sự đảm bảo chất lượng dịch vụ

Để đảm bảo chất lượng dịch vụ, cần phải thực hiện tám chương trình nhân sự sau:

1. Phát triển cá nhân: Sử dụng các sách chỉ dẫn giúp các học viên mới thu được các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho các vị trí sẽ bước vào, vị trí trợ lý quản lý. Đặc biệt với các tổ chức phân tán về mặt địa lý, các sách chỉ dẫn đảm bảo rằng các kỹ năng nghề nghiệp được dạy trong một phương pháp nhất quán.

2. Đào tạo quản lý: Các nhân viên quản lý được tham gia một khoá đào tạo phát triển quản lý hàng năm.

3. Lập kế hoạch nguồn lực: Những người cần cho các vị trí then chốt của công ty trong các năm tới cần được xác định, cần tạo ra triển vọng được thăng tiến trong tương lai. Yếu tố chìa khoá của kế hoạch là xem xét lại sự thực hiện định kỳ của tất cả nhân viên quản lý.

4. Các tiêu chuẩn thực hiện: Một tập sách nhỏ được phát hành để chỉ dẫn các nhân viên về việc làm thế nào để liên kết bản thân họ khi giao dịch với khách hàng và trong một số trường hợp, thậm chí nhấn mạnh cách làm cho khách hàng cảm thấy được chào đón. Nhiều khi các cuốn sách này được giới thiệu kèm với một cuốn phim hoặc bằng VIDEO để minh hoạ quy trình một cách chính xác.

5. Tiến bộ nghề nghiệp: Có một chương trình thăng chức nghề nghiệp, tạo cho các nhân viên cơ hội phát triển.

6. Các điều tra ý kiến: Điều tra ý kiến hội viên cần được tiến hành một cách định kỳ hàng năm do các cá nhân đã được đào tạo thực hiện. Tiếp theo các kết quả được thảo luận, xử lý và đưa ra các biện pháp khắc phục.

7. Đối xử công bằng: Cần thông báo rộng rãi trong một cuốn sách về các trông đợi và quy định của công ty đối với nhân viên.

8. Phân chia lợi nhuận: Việc phân chia lợi nhuận phải tiến hành trên cơ sở người đem lại nhiều thành công cho doanh nghiệp phải xứng đáng được hưởng nhiều hơn.

5.1.5. Bảo hành dịch vụ

Do đặc điểm khác biệt của dịch vụ nên việc bảo hành một dịch vụ gần như không thể được. Tuy nhiên, theo nhiều tác giả sự bảo hành dịch vụ thực sự có tồn tại và có năm đặc điểm quan trọng:

- Vô điều kiện: Sự thoả mãn khách hàng là vô điều kiện, không có ngoại lệ.
- Rõ ràng, dễ hiểu: Các khách hàng trông đợi một sự đảm bảo có thể đo đếm được.

- Có ý nghĩa: Sự đảm bảo nên quan trọng đối với khách hàng cả về mặt tài chính, cũng như các trông đợi về dịch vụ.

Phản hồi dễ dàng: Khi không thoả mãn không nên bị phiền nhiễu bởi việc viết thư hay giấy phản hồi yêu cầu một sự bảo hành mà chỉ cần một cú điện thoại miễn phí tới văn phòng công ty là đủ và được trả lại tiền,...

- Giải quyết dễ dàng: Các bảo hành phải được giải quyết ngay tại chỗ.

Nhưng quan trọng hơn, sự bảo hành dịch vụ có thể được xác định bằng việc lập ra các tiêu chuẩn chất lượng bằng cách:

- Tập trung vào khách hàng: Sự bảo hành bắt buộc công ty phải xác định được các trông đợi của khách hàng.

- Xây dựng sự trung nghĩa khách hàng: Một đảm bảo làm giảm rủi ro cho khách hàng và xây dựng thị phần bằng việc giữ lại các khách hàng không thoả mãn.

- Xác lập tiêu chuẩn rõ ràng

- Sự đảm bảo thông tin phản hồi.

- Cải tiến và thấu hiểu hệ thống phân phát dịch vụ: Cần xác định và kiểm soát được các điểm thất bại của hệ thống.

Các bảo hành chất lượng (QGs - Quality Guarantees) củng cố cam kết của đảm bảo chất lượng, QGs là một phần của triết lý kinh doanh, là công cụ hiệu nghiệm của một chương trình đảm bảo chất lượng thành công.

5.2. Cải tiến chất lượng dịch vụ du lịch

5.2.1. Khái niệm cải tiến chất lượng dịch vụ

Cải tiến chất lượng là những hoạt động được tiến hành trong toàn tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu suất của các hoạt động và quá trình để tạo thêm lợi ích cho cả tổ chức và khách hàng của tổ chức đó (TCVN ISO 9001: 1996).

Theo Masaaki Imai, chủ tịch công ty tư vấn quản lý Cambridge thì cải tiến chất lượng có nghĩa là nỗ lực không ngừng nhằm không những duy trì mà còn nâng cao hơn nữa chất lượng sản phẩm.

5.2.2. Cải tiến không ngừng sự tin cậy của dịch vụ du lịch

Các trông đợi của khách hàng luôn thay đổi theo thời gian, do đó việc cung cấp dịch vụ đảm bảo sự tin cậy phụ thuộc vào quá trình cải tiến không ngừng. Để làm được điều đó cần thực hiện một số nội dung sau:

- Thu thập các thông tin phản hồi từ đội ngũ nhân viên: Đây là bước đầu tiên trong quá trình tinh chế liên tục dịch vụ và sự tin cậy của dịch vụ vì nhân viên là người thường xuyên giao tiếp với khách hàng, họ hiểu biết nhu cầu và trông đợi của khách hàng nên thông tin phản hồi của họ có tính chất sống còn đối với sự cải tiến dịch vụ.

- Sử dụng các công cụ và kỹ thuật của sự cải tiến quy trình, điều chỉnh nhanh chóng, đúng phương pháp để đảm bảo rằng sự tin cậy của dịch vụ được duy trì và cải tiến không ngừng qua thời gian.

Tiến hành nghiên cứu khách hàng, sử dụng chương trình mua hàng bí mật để cung cấp dữ liệu đầu vào cho quá trình cải tiến.

- Thiết lập sự lãnh đạo và tinh thần đồng đội trong tổ chức. Phải tạo cho nhân viên cảm nhận được rằng họ đang ở tuyến đầu của quá trình cải tiến.

Khi lập kế hoạch giới thiệu dịch vụ mới, để đảm bảo sự tin cậy của dịch vụ cần chú ý một số điểm dưới đây:

- Sử dụng các điều tra khách hàng đã có, dữ liệu điều tra chuyên về dịch vụ mới. Trên cơ sở đó lập kế hoạch, tiêu chuẩn tối thiểu của dịch vụ mới. Các tiêu chuẩn này nên được xây dựng với sự tham gia của đội ngũ nhân viên.

- Sử dụng sơ đồ dòng chảy để khám phá những điểm sai sót có thể và đề ra kế hoạch phục hồi dịch vụ.

- Sử dụng các mô hình khi điều kiện cho phép để dự đoán sự tin cậy của dịch vụ trong các điều kiện dự kiến của cầu.

- Trước khi giới thiệu dịch vụ mới, phải đảm bảo chắc chắn rằng chuyên môn và nhân viên phục hồi đã được đào tạo thỏa đáng.

- Duy trì sự phát triển đồng đội sau khi giới thiệu dịch vụ mới để điều khiển khách hàng và đáp lại các yêu cầu của nhân viên phục hồi.

5.2.3. Chương trình cải tiến chất lượng dịch vụ du lịch

Trên cơ sở kinh nghiệm của nhiều doanh nghiệp đã thực hiện quản trị chất lượng thì một chương trình cải tiến chất lượng cần bao gồm 14 điểm sau:

1) Cam kết của Ban quản lý

Yêu cầu của việc cải tiến chất lượng đầu tiên phải được thảo luận với các thành viên của Ban quản lý và các thành viên phải cam kết thực hiện việc cải tiến chất lượng dịch vụ. Điều đó nâng mức nhận thức và quan tâm về chất lượng ở mức cao nhất, đảm bảo sự hợp tác của tất cả mọi người.

2) Nhóm cải tiến chất lượng

Thành lập nhóm chất lượng trên cơ sở đại diện từ mỗi đơn vị để thực hiện chương trình cải tiến chất lượng. Các thành viên của nhóm phải là người:

- Có đủ thẩm quyền
- Có đủ tín nhiệm để thu hút mọi người tham gia
- Có đủ niềm tin vào các thành viên khác trong nhóm
- Có nhiệt tâm đến cùng cho việc cải tiến chất lượng

Các thành viên của nhóm có trách nhiệm phác thảo toàn bộ chương trình cải tiến, đề ra những quyết định đúng đắn về cải tiến chất lượng và thực thi ở những đơn vị nhỏ nhất.

Biện pháp thực hiện:

- Triệu tập trưởng các bộ phận để thành lập nhóm chất lượng
- Thông báo cho các thành viên trong nhóm về nội dung và mục đích của chương trình
- Xác định vai trò của các thành viên trong việc thực hiện chương trình cải tiến
- Đề bạt nhóm trưởng

3) Đo lường chất lượng

Thực trạng chất lượng trong toàn bộ tổ chức phải được kiểm tra một cách thường xuyên để xem chất lượng đang đạt ở mức độ nào.

Điều này đòi hỏi các thước đo chất lượng phải được xem lại và thiết lập ở những nơi chưa có. Khi chất lượng được đo lường, các giá trị khách quan được tạo ra để xác định sự không tuân thủ và giám sát các hành động một cách chính xác.

4) Đánh giá chi phí của chất lượng

Xác định các yếu tố cấu thành giá của chất lượng. Cần đo lường chi phí của chất lượng để cân đối giữa chi phí và lợi nhuận cho công ty.

5) Sự nhận thức chất lượng

Các thông tin về chất lượng phải được công khai hoá một cách thường xuyên nhằm kích thích các thành viên nhận thức được cái giá phải trả cho việc không đảm bảo chất lượng. Đặc biệt, tình trạng chất lượng của đơn vị phải được thông tin tới các giám sát giúp cho họ thay đổi thái độ về chất lượng và họ sẽ quan tâm tới việc cải tiến chất lượng.

Hoạt động thông tin, thuyết phục nhằm làm cho các thành viên liên tục, từ lãnh đạo đến mọi thành viên.

6) Hành động chính xác

Cần khuyến khích thói quen xác định các vấn đề chất lượng và làm chính xác chúng ở mức cơ sở là cần thiết.

Nên lập ra ba cấp hoạt động thường xuyên cho việc sửa chữa sai sót.

Ở bộ phận trực tiếp cung ứng dịch vụ hàng ngày trưởng ca phải làm việc với một cán bộ phụ trách chất lượng để tìm ra những sai sót chất lượng trong ngày, thành lập biểu đồ, xác định sai sót chính cần phải khắc phục trước, chỉ ra biện pháp khắc phục cụ thể cho từng người.

Hàng tuần, tổ chức cuộc họp giữa giám đốc bộ phận, nhóm trưởng chất lượng ở các tổ với lãnh đạo chất lượng để bàn bạc giải quyết những sai sót về chất lượng mà cấp dưới không giải quyết được.

Trong cuộc họp này phải xây dựng cho được các biểu đồ để kiểm soát chất lượng.

Hàng tháng, Tổng Giám đốc và các bộ phận có thẩm quyền phải tiếp xúc với các bộ phận cấp dưới để tìm biện pháp giải quyết các vấn đề về chất lượng đã tồn tại trong tháng.

7) Thiết lập một chương trình không sai sót

Các thành viên nhóm cải tiến chất lượng được lựa chọn để nghiên cứu khái niệm không sai sót và thực hiện chương trình đề ra.

Ý tưởng làm chính xác ngay từ đầu phải được thông tin cho mọi nhân viên.

□ Đào tạo, huấn luyện về chất lượng

Xác định loại hình đào tạo, huấn luyện cần thiết cho mỗi thành viên để họ tham gia tích cực, hiệu quả vào phong trào cải tiến chất lượng. Việc đào tạo nhấn mạnh vào đào tạo giám sát viên. Các giám sát viên phải được đào tạo để giải thích các chương trình cải tiến cho các nhân viên của họ và giám sát thực hiện chương trình.

9) Ngày không sai hỏng

Một sự kiện được tạo ra, mà mọi nhân viên có thể coi như là điểm mấu chốt trong thái độ của tổ chức hướng tới chất lượng. Từ ngày này trở đi không khuyết tật sẽ là tiêu chuẩn thực hiện của tổ chức.

Ngày làm việc không lỗi cần phải được chuẩn bị kỹ càng về cả hình thức lẫn nội dung. Trong ngày đó, mọi cấp từ trên xuống dưới làm việc theo đúng quy trình định trước với hiệu quả cao nhất.

10) Xác lập mục tiêu

Các nhân viên được khuyến khích về việc thiết lập các mục tiêu cải tiến cho bản thân và nhóm của họ. Các giám sát viên nên giúp đỡ nhân viên lập ra các mục tiêu xác định và có thể đo lường được.

11) Loại bỏ các nguyên nhân sai hỏng

Mọi người được hỏi để mô tả mọi vấn đề mà theo họ dẫn đến sai hỏng và có một bộ phận thích hợp để giải quyết các vấn đề, bất luận vấn đề nêu ra như thế nào cũng phải được lãnh đạo trả lời một cách nghiêm túc, có biện pháp giải quyết càng nhanh càng tốt.

12) Sự công nhận

Cần thiết lập một cơ chế công nhận cho những người đã đạt được mục tiêu cải tiến. Cần đánh giá công lao của mọi người một cách công khai, thẳng thắn, công bằng.

Điều quan trọng là làm cho mọi người thấy rằng họ đã vật lộn với những khó khăn và thắng cuộc. Khi đó, chương trình cải tiến sẽ được tiếp tục.

13) Hội đồng chất lượng

Những người lãnh đạo nhóm chất lượng và các chuyên gia chất lượng gặp nhau thường xuyên để thảo luận những vấn đề mà họ cùng quan tâm, trao đổi kinh nghiệm và đưa ra những nhận xét, trở ngại, tìm biện pháp giải quyết.

Hội đồng chất lượng là nguồn thông tin tốt nhất về tình trạng thực hiện chương trình cải tiến chất lượng. Các hội đồng chất lượng có thể cử ra chủ tịch, phó chủ tịch, lập chương trình nghị sự và lịch sinh hoạt định kỳ.

14) Sự lặp lại

Sự lặp lại để tạo ra một chương trình mới là một phần thường trực của tổ chức.

5.3. Phát triển các tiêu chuẩn dịch vụ du lịch

5.3.1. Tạo lập sự gắn gũi với khách hàng

Trước khi một nhà cung ứng chuẩn bị việc thiết lập các tiêu chuẩn dịch vụ, họ phải dành một khoảng thời gian và nỗ lực đáng kể trong việc tìm hiểu các yêu cầu của khách hàng. Các nhà cung ứng phải tiếp cận với khách hàng của họ, phải tập trung vào việc thu thập các thông tin từ nhân viên ở vị trí tiền tiêu.

Các nhân viên phải tin tưởng vào tổ chức và nhà cung ứng phải duy trì văn hoá tổ chức để tìm hiểu các yêu cầu thực sự của khách hàng.

Như ở phần trước đã trình bày, để một công ty tận dụng được tối đa đầu vào từ nhân viên, theo Deming-1986 "việc quản trị phải xoá bỏ sự ngần ngại và sợ hãi". Điều đó bao gồm sự ngần ngại của nhân viên về nói không được nghe, bị gièm pha, bị đồng nghiệp nhạo báng hoặc bị quở trách và các vấn đề mà họ tìm ra hoặc thậm chí việc giải quyết vấn đề dẫn tới việc cắt giảm nhân viên.

Ngoài việc lắng nghe các nhân viên ở vị trí tiền tiêu, cần sử dụng các kỹ thuật để tiếp cận khách hàng. Một trong những cách hay được sử dụng là điều tra sự thoả mãn khách hàng. Để các cuộc điều tra thành công cần chú ý lập bảng câu hỏi không quá phức tạp, sử dụng linh hoạt các hình thức thu thập thông tin, đưa ra các phần thưởng cho việc trả lời các câu hỏi.

Các phản nản của khách hàng là nguồn thông tin rất có giá trị cho việc cải tiến chất lượng dịch vụ. Vì vậy, nhiều tổ chức dịch vụ lớn đã thiết lập các hệ thống tạo điều

kiện cho khách hàng dễ dàng biểu lộ phàn nàn, đồng thời làm cho nhân viên dễ dàng tập hợp, phân tích chúng và xác định nhanh chóng vấn đề cần giải quyết.

Khi nghiên cứu các phàn nàn của khách hàng trong kinh doanh khách sạn các tác giả đã đưa ra kết luận 68% khách không quay trở lại bởi các dịch vụ không có sự khác biệt; 5% khách không thoả mãn có phát biểu bày tỏ sự không hài lòng và 95% trong số khách không thoả mãn còn lại sẽ có 1/2 không trung thành với khách sạn nữa và họ sẽ tuyên truyền điều đó cho số đông bạn bè họ. Khi xử lý phàn nàn cần tập trung vào các vấn đề dưới đây:

*** Ngăn cản phàn nàn**

Cần chỉ ra những người hay lưỡng lự khi phàn nàn. Với đối tượng này không sử dụng các câu hỏi truyền thống, các nhân viên, giám sát, quản trị tâm trung phải sử dụng các câu hỏi trực tiếp, cụ thể: .

Điều này có nghĩa là khi có thể mọi người trong khách sạn cần trò chuyện với khách dù ở hành lang, bể bơi hoặc bất kỳ đâu. Cuộc trao đổi có thể bắt đầu bằng những lời bông đùa, một sự giới thiệu, bình luận về thời tiết, tìm hiểu về các chuyến đi của khách. Nhưng sau đó cần phải khám phá ra các tiêu cực nếu có bằng một loạt các câu hỏi:

Quý khách có sử dụng dịch vụ phòng không? Phòng ngủ của quý khách thế nào? Quý khách có điều gì khó chịu không? Những điều đó rất có ý nghĩa cho việc cải tiến dịch vụ, ngăn chặn sai sót sau này và hơn thế nữa thiết lập sự thân thiện với khách, thúc đẩy sự quay trở lại của khách. Đặc biệt, người phỏng vấn cần có thư cảm ơn đối với những du khách có ý kiến thẳng thắn.

Các phàn nàn cũng có thể được cảnh báo trước về các tình huống tôi có thể xảy ra để khách lựa chọn có tham gia hay không.

Quản trị việc phàn nàn của khách hướng vào việc làm thế nào "một việc rắc rối" có kết cục tốt nhất.

*** Thẻ góp ý**

Các thẻ góp ý cũng được sử dụng một cách thường xuyên để nghiên cứu các phàn nàn của khách. Thẻ góp ý thường bị chỉ trích là kém hiệu quả vì tỷ lệ phúc đáp thấp, thường 1-2% tổng số khách.

Nguyên nhân của tình trạng này là do các câu hỏi dài, quá chi tiết. Để khắc phục tình trạng này, các thẻ góp ý cần ngắn gọn, nội dung hẹp, thay đổi định kỳ, thường là theo tháng.

Để tăng tỷ lệ phúc đáp nên sử dụng các kỹ thuật:

Nài ni khách hàng chủ động trả lời bằng câu hỏi bằng sự hấp dẫn cá nhân, đặc biệt ở những lúc nhận phòng hoặc trả phòng.

- Sử dụng phần thưởng: Nâng cấp dịch vụ, phim miễn phí trong phòng, ly rượu miễn phí vào bữa tối,...

- Tinh giản nội dung bằng câu hỏi bằng việc giảm các câu hỏi nhân khẩu, marketing, tập trung vào những vấn đề về chất lượng dịch vụ.

- Hỏi các câu cụ thể mà cho phép phản hồi nhanh chóng, cần có khoảng trống để khách tiện bình luận.

*** Chuẩn bị cho các phản nàn**

Chuẩn bị cho các phản nàn bắt đầu bằng việc công nhận sự tồn tại của chúng. Các chương trình đào tạo nhấn mạnh vào những khả năng có thể xảy ra phản nàn một cách cụ thể càng tốt. Các nhân viên với một sự chuẩn bị kỹ càng, luôn tỉnh táo, nhận rõ tầm quan trọng trong việc đón nhận và giải quyết phản nàn của khách. Sự chuẩn bị thích hợp giảm thiểu ảnh hưởng và chi phí Mặc dù cụ thể rất khác nhau, nhưng các phản nàn nên sắp xếp theo chủ đề đối với các phòng ban, bộ phận. Điều này cho phép các nhóm một chức năng hiện hữu trong đào tạo. Trong nhóm các thành nhất theo tiêu chuẩn, viên chia sẻ kinh nghiệm và giải pháp của họ và nhóm chọn lựa ý tốt.

Đối với nhân viên lễ tân, các chủ đề phải tập trung vào các tiếp xúc tình cờ, phải phản ứng hợp lý như thế nào với một khách hàng đang tức giận khi họ đã đặt phòng mà phòng đó chúng ta đã cho khách khác thuê mất? Vì vậy, một chuỗi lựa chọn phải luôn sẵn sàng và sử dụng khi cần.

Cũng cần có những lựa chọn tiêu biểu những tình huống nhất định cần tới sự hướng dẫn của các nhà quản trị cấp trên. Thậm chí phải phân quyền cho nhân viên giải quyết phản nàn tới đâu hoặc phải làm gì khi cấp trên vắng mặt.

*** Phản ứng với các phản nàn**

Không có phản nàn nào là vụn vặt, lắng nghe cẩn thận là cơ sở để giải quyết mọi phản nàn. Cần chú tâm toàn diện vào khách hàng để đẩy vấn đề tới giải pháp nhanh chóng trước khi đối thoại kết thúc.

Không bao giờ cho phép các nhân viên, khách hàng khác, điện thoại cắt ngang việc lắng nghe lời phàn nàn.

Kỹ thuật lắng nghe đòi hỏi phải sử dụng đồng bộ ngôn ngữ của cơ thể từ tay, miệng, ánh mắt đến cái gật đầu biểu lộ sự chú ý lắng nghe và hiểu biết. Rất quan trọng khi giữ mối liên hệ với người đối thoại, thông cảm với sự trải qua và nhắc lại chính xác những gì họ phàn nàn.

Khách hàng không thích dài dòng, họ muốn mọi vấn đề được làm sáng tỏ. Người nghe phải nhạy cảm với ngôn ngữ cơ thể của họ, xem xét những tín hiệu tiêu cực không kim nén được, không dội nước lạnh lên vụ việc. Những tín hiệu không lời đôi khi rất có giá trị nếu chúng ta lý giải được.

Tránh đôi co với những lời phàn nàn to tiếng, lạm dụng và trở lên không thân thiện ở những nơi công cộng có đông khách hàng. Cần chuyển những khách hàng này đến nơi khác càng nhanh càng tốt, nó sẽ giúp khách hàng dịu xuống và cho một cơ hội chuyển chủ đề đối thoại và giọng nói sẽ xây dựng hơn. Khách càng to tiếng, lời phản ứng càng phải mềm mại. Cuối cùng, người phụ trách có thể từ chối sự thảo luận sâu hơn nếu khách không giảm âm lượng và khi xấu nhất như khách say xỉn, nghiện ngập,... thì có thể gọi cảnh sát.

*** Xin phép ghi lại phàn nàn**

Ghi chép cẩn thận các phàn nàn thể hiện sự nghiêm túc trong công tác quản trị. Ghi chép chính xác lời phàn nàn của khách hàng biểu thị sự lo lắng, cảm thông, nó cũng giúp làm chậm lại cuộc hội thoại dẫn đến làm giảm xúc cảm của khách. Qua ghi chép, khách hàng sẽ thấy mọi thứ đang được chuẩn bị để sửa chữa.

Các bộ phận thường xuyên giao tiếp với khách nên sử dụng nhật ký về hoạt động trong ngày cũng như các phàn nàn, nó giúp cho việc truyền tin giữa các ca với nhau. Các tài liệu đó giúp những người tham dự nhớ được những gì đã xảy ra, cung cấp cơ sở cho việc đào tạo, hỗ trợ các thủ tục pháp lý nếu vấn đề vượt quá xa.

Lưu trữ phàn nàn bao gồm cả việc làm thẻ khách hàng, thẻ đăng ký hoặc dữ liệu đặt phòng giúp các nhà quản trị mở rộng điều tra, làm rõ sự việc và xoa dịu người phàn nàn.

Mọi lời phàn nàn đều phải được giải quyết và kết thúc. Người phàn nàn trông đợi được thỏa mãn hoặc một sự bồi thường. Các công ty du lịch thường coi đây như một

cơ hội để giữ khách, tăng cường mối quan hệ và nếu có thể, qua những khách này sẽ tuyên truyền cho thế giới biết họ đã được đối xử công bằng như thế nào?

*** Xin lỗi**

Xin lỗi không tốn tiền, nhưng hết sức cần thiết. Hiệu lực của lời xin lỗi phụ thuộc vào cách thức xin lỗi.

Cụm từ chuẩn "tôi xin lỗi", "nhân danh khách sạn tôi xin lỗi" theo hướng xử lý các vấn đề nhỏ, nhanh và dễ thỏa mãn. Câu xin lỗi có thể dưới nhiều sắc thái với độ nhấn mạnh khác nhau: "tôi xin lỗi", "tôi rất lấy làm xin lỗi" hoặc bỏ từ "xin lỗi" có thể sẽ đem lại hiệu quả tốt. Khách nghe với ẩn ý tinh tế trong từ và giọng nói. Giọng nói có thể được gọt giũa qua thực tế để truyền tải ẩn ý và nhấn mạnh.

Cũng cần chú ý, cố gắng tránh đổ lỗi cho khách quan. Khi thích hợp nên nhận lỗi khi mà sự thừa nhận không để lại hậu quả nghiêm trọng.

Nhiều khách sạn còn tiến xa hơn nữa trong việc nhận lỗi bằng cách gửi quà cho các phòng như: lẵng hoa nhỏ, đĩa bánh và rượu hoặc trái cây,...

Các phàn nàn được giải quyết với lời xin lỗi được xem là tiết kiệm nhất, dễ thỏa mãn cho cả đôi bên. Điện thoại và thư tiếp sau đó sẽ củng cố cho những lời xin lỗi trước, làm tăng hiệu quả của tương tác mặt đối mặt.

Đối với hầu hết trường hợp, sau khi nghe phàn nàn của khách, cần làm dịu tình hình, đưa ra lời xin lỗi, tiến tới phải cung cấp sự bồi hoàn và chấm dứt vấn đề. Nhưng với các vấn đề nghiêm trọng phải cần đến các công ty bảo hiểm, luật thì cần phải có thời gian. Tuy vậy, thông cảm, lo lắng và các hành động tức thì trên hiện trường sẽ giảm các hậu quả lâu dài và chi phí.

Sự xin lỗi nhiều khi chưa đủ, cần có các giải pháp cụ thể hơn.

Trong quá trình chuẩn bị cần phân định mức độ quyền hạn giải quyết cho các đại diện của công ty. Danh mục được sắp xếp theo xu hướng tăng dần về giá trị đền bù với những sai sót về dịch vụ tương ứng.

Cũng có thể cho khách lựa chọn các hình thức khác như được phép tham gia vào các câu lạc bộ, bể bơi, đưa đón sân bay bằng xe hơi sang trọng của khách sạn hoặc các khu vui chơi giải trí của địa phương. Bồi hoàn bằng tiền là biện pháp cuối cùng, nhưng vẫn phải sử dụng khi thấy đó là biện pháp duy nhất hợp lý.

"Khách hàng luôn đúng", vì vậy các phàn nàn cần được lắng nghe, xử lý nhanh, công bằng sẽ tạo nên thành công cho doanh nghiệp.

5.3.2. Soạn thảo những tiêu chuẩn dịch vụ thích hợp

Khi đã thu thập được một bức tranh rõ ràng về các yêu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp nên chuẩn bị một tập hợp các tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu (xem phụ lục 1).

Trong thực tế, một số doanh nghiệp du lịch đã thực hiện phương pháp cung cấp cho nhân viên giao tiếp các thông tin về yêu cầu của khách hàng đã được tổng kết lại. Sau đó, cho phép nhân viên đặt ra các tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu của riêng họ và các tiêu chuẩn này thường cao hơn đòi hỏi của nhà quản lý. Điều quan trọng hơn là với cách làm như vậy các tiêu chuẩn của nhân viên đưa ra sẽ sát với yêu cầu của khách hàng và dễ thực hiện.

Các tiêu chuẩn khi xây dựng cần phải đảm bảo các yêu cầu: rõ ràng, súc tích, ngắn gọn, thực tế và có thể nhìn thấy được.

Các tiêu chuẩn xây dựng xong cần được tiến hành thử nghiệm.

Khi thời kỳ thử nghiệm kết thúc, cần có sự phân tích về sự vững chắc và thành công của tiêu chuẩn ở cả hai phía khách hàng và nhân viên.

Sau khi xem xét lại, các tiêu chuẩn được phổ biến trong toàn bộ tổ chức ở tất cả các khu vực, lĩnh vực.

5.3.3. Xác lập các tiêu chuẩn mở rộng

Với các tiêu chuẩn có thể lượng hoá, các doanh nghiệp nên phát triển các tiêu chuẩn mở rộng, bổ sung cho các tiêu chuẩn tối thiểu.

Điều đó tạo điều kiện cho việc nuôi dưỡng một môi trường cải tiến liên tục. Tất nhiên, các mục tiêu này vẫn phải gắn với các yêu cầu của khách hàng và sẽ là vô ích nếu công ty cố gắng đạt mục tiêu quá xa so với yêu cầu của khách hàng.

5.3.4. Đào tạo và đánh giá lại

Khi một doanh nghiệp đã phát triển các tiêu chuẩn dịch vụ, các nhân viên cần được đào tạo về tầm quan trọng của tiêu chuẩn, vai trò cụ thể của nhân viên là gì và họ sẽ thực hiện tiêu chuẩn đó như thế nào?

Với các doanh nghiệp nhỏ việc đào tạo nói chung không quá phức tạp, bởi vì hầu hết nhân viên được tham gia trong việc phát triển các tiêu chuẩn. Còn trong các doanh nghiệp lớn việc đào tạo là bắt buộc, bao gồm hướng dẫn nhân viên mới và nâng cao chuyên môn cho các nhân viên đang làm việc.

5.3.5. Xây dựng hệ thống thưởng hợp lý

Trong mô hình quản trị hiện đại, bất kỳ một chính sách lương, thưởng nào cũng phải tuân theo những nguyên tắc quản lý chất lượng quan trọng sau:

* Lương, thưởng nên định hướng theo khách hàng

Lương, thưởng trả cho các nhân viên có được những kỹ năng phục vụ khách hàng bên ngoài công ty. Để làm được điều đó, đòi hỏi phải có một sự hiểu biết rõ ràng về nhu cầu và trông đợi của khách hàng, về những gì mà công ty phải làm để đáp ứng những nhu cầu và trông đợi đó. Với nội bộ, cả nhân viên và lãnh đạo đều là khách hàng của hệ thống lương, thưởng.

* Lương, thưởng nên định hướng theo nhóm

Quản trị chất lượng đòi hỏi việc sử dụng rộng rãi các nhóm làm việc. Nếu việc trả lương, thưởng phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động hay kết quả công việc thì cơ bản nó phải dựa trên việc đạt được mục tiêu của nhóm.

* Lương, thưởng nên đo lường được

Các tiêu chuẩn được dùng để xác định bất kỳ việc chi trả nào phải là những kết quả hoạt động rõ ràng của nhóm mà có thể đo lường được. Những đánh giá phải hợp lý và luôn hiện diện trong suốt quá trình. Nó phải tập trung vào những gì quan trọng đối với khách hàng, được thiết lập, thu thập, điều khiển và kiểm tra kỹ càng bởi các nhóm.

* Hệ thống lương, thưởng cần có sự tham gia của toàn bộ nhân viên.

Như tác giả Berwick đã viết: "Kiến thức tiềm ẩn bên trong lực lượng lao động". Từ mỗi thành viên cho đến từng nhóm nhân viên phải tham gia vào việc thiết lập những mục tiêu có ý nghĩa, xác định những chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động chính, kiểm tra và đánh giá sự tiến triển.

Các doanh nghiệp du lịch cần xây dựng hệ thống ghi nhận và thưởng cho việc thực hiện thành công các tiêu chuẩn dịch vụ. Các hệ thống khen thưởng này tập trung vào nhóm hơn là cá nhân, nên trao phần thưởng cho các tổ, phòng, bộ phận. Mặt khác, lương và thăng tiến nghề nghiệp cũng cần gắn với sự cải tiến tiêu chuẩn dịch vụ của nhân viên, nguyên tắc WIFM (What is in it for me) thường được sử dụng ở đây.

Theo Lee (1989), có ba mức liên kết thông tin phản hồi và các tiêu chuẩn dịch vụ với các phần thưởng và động cơ:

- Mức thứ nhất là thông báo cho các nhân viên mà không kỷ luật họ về chất lượng dịch vụ thấp theo cảm nhận của khách hàng.

Mức thứ hai gắn với các phần thưởng hoặc sự khuyến khích riêng biệt cho việc thực hiện đạt hoặc vượt trên các tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu & mở rộng.

- Mức thứ ba là sử dụng các phần thưởng không phải là lương cho quá trình thăng tiến của nhân viên.

Tóm lại, sự phát triển các tiêu chuẩn dịch vụ cung cấp một cách tiếp cận tin cậy cho việc cải tiến chất lượng dịch vụ. Bằng việc tập trung nỗ lực của tất cả nhân viên vào các tiêu chuẩn được phát triển trực tiếp từ các thông điệp yêu cầu của khách hàng, cùng với việc phổ biến có kết quả các tiêu chuẩn này cho tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp, tiến bộ trong việc cải tiến chất lượng dịch vụ có thể được kiểm soát và khuyến khích. Thông qua việc phát triển các tiêu chuẩn mở rộng, các hệ thống ghi nhận và khen thưởng liên hệ một cách có hiệu quả tới thành công về các tiêu chuẩn dịch vụ, một nền văn hoá tổ chức sẽ được nuôi dưỡng không ngừng.

CHƯƠNG 6: NHỮNG TIÊU CHUẨN HỆ THỐNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG DU LỊCH

6.1. Tiêu chuẩn hệ thống quản trị chất lượng ISO 9000: 2000

6.1.1. Khái quát về ISO 9001: 2000

a) Một số khái niệm

- Hệ thống quản trị chất lượng (HTQTCL) là một hệ thống bao gồm cơ cấu tổ chức, trách nhiệm, thủ tục, tiến trình nhằm thực hiện hữu hiệu việc quản lý chất lượng (ISO-8402).

- ISO 9000 là một bộ tiêu chuẩn về quản trị chất lượng, thực chất là chứng nhận hệ thống đảm bảo chất lượng (ĐBCL), chứ không phải kiểm định chất lượng.

- ISO 9000 chính là việc thực hiện tốt và kiểm soát chặt chẽ một hệ thống chất lượng được lập thành văn bản.

b) Lược sử

Tiêu chuẩn HTQTCL được nước Anh công bố lần đầu tiên vào năm 1979 với ký hiệu là BS 5750 (British standard). Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 được Tổ chức Quốc tế về tiêu chuẩn hoá ISO (International Organization for Standardization) xây dựng dựa trên BS 5750 và được xuất bản vào năm 1987; đến năm 1994 phát hành ISO 9000: 1994; tháng 12/2000 ấn hành bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 và đến 14/11/2008 Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) đã chính thức ban hành tiêu chuẩn mới phiên bản ISO 9001: 2008 thay cho phiên bản ISO 9001: 2000.

6.1.2. Triết lý, nguyên tắc và lợi ích căn bản của ISO 9001: 2000

a) Triết lý căn bản của ISO 9000: 2000

Thứ nhất, HTQTCL quyết định chất lượng sản phẩm. HTQTCL khuyến khích các tổ chức phân tích các yêu cầu của khách hàng, xác định được các quá trình giúp cho sản phẩm được khách hàng chấp nhận và giữ quá trình này trong tầm kiểm soát. Một HTQTCL có thể cung cấp cơ sở cho việc cải tiến không ngừng nhằm tăng khả năng thỏa mãn khách hàng và các bên có liên quan khác. Nó tạo ra sự tin tưởng cho tổ chức và khách hàng về khả năng cung cấp sản phẩm luôn đáp ứng các yêu cầu.

Thứ hai, quản trị theo quá trình MBP (Management By Process). Để một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, cần phải xác định và quản lý rất nhiều hoạt động liên kết với nhau. Một hoạt động dùng nhiều nguồn lực và được quản lý nhằm có thể chuyển

đầu vào thành đầu ra, có thể được xem là một quá trình. Thông thường đầu ra từ một quá trình sẽ tạo thành đầu vào của quá trình kế tiếp.

Thứ ba, phòng ngừa hơn khắc phục. Genichi Taguchi cho rằng:

“Tiêu phí 1 đồng cho phòng ngừa trong việc phát triển sản phẩm sẽ tiết kiệm được 10.000 đồng chi phí cho việc khắc phục sai hỏng”. Để phòng ngừa, cần phải phân tích, phát hiện các nguyên nhân gây ra sai sót trong quá trình hình thành chất lượng sản phẩm bằng các công cụ thống kê. Căn cứ vào các nguyên nhân, doanh nghiệp cần xác định và áp dụng biện pháp phòng ngừa thích hợp.

Thứ tư, làm đúng ngay từ đầu là chất lượng nhất, hiệu quả nhất.

Làm đúng ngay từ đầu có nghĩa là doanh nghiệp phải làm cho có chất lượng ngay từ quá trình đầu tiên trong HTQTCL. Sản phẩm đầu ra của quá trình này tốt sẽ tạo điều kiện cho quá trình kế tiếp dễ dàng thực hiện tốt và liên tục như thế, đầu vào tốt của quá trình cuối cùng sẽ làm cho thành phẩm sau cùng đạt chất lượng mong muốn, “sản phẩm tốt được hình thành từ các yếu tố đầu vào không có lỗi”.

b) Các nguyên tắc căn bản của ISO 9000: 2000

Trong tài liệu về quản trị chất lượng, Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế ISO đưa ra 8 nguyên tắc là cơ sở của các chuẩn ISO 9001: 2000. Các nguyên tắc này được các chuyên gia quốc tế đúc kết khi tham gia ISO Technical Committee ISO/TS 176. Các nguyên tắc này được định nghĩa trong HTQTCL ISO 9000: 2000 và ISO 9004: 2000. Các nguyên tắc bao gồm:

(1). Định hướng khách hàng: doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng và vì thế phải hiểu nhu cầu trước mắt và trong tương lai của họ, phải thỏa mãn nhu cầu đó và cố gắng vượt qua mức kỳ vọng của khách hàng. Lợi ích chính của nguyên tắc này là tăng doanh thu và thị phần thông qua phản ứng linh hoạt và kịp thời với các cơ hội thị trường, gắn bó với những khách hàng trung thành để duy trì vòng đời kinh doanh.

(2). Lãnh đạo: lãnh đạo doanh nghiệp thiết lập nên sự thống nhất về mục tiêu và định hướng chung, tạo và duy trì môi trường nội bộ trong đó các cá nhân có thể hoàn toàn nỗ lực vì mục tiêu của doanh nghiệp. Nguyên tắc này giúp các cá nhân hiểu và có động lực thúc đẩy đạt được mục tiêu tập thể, giúp các hoạt động được đánh giá, định hướng và thực hiện một cách thống nhất, giảm thiểu được sai sót trong truyền thông giữa các cấp trong tổ chức.

(3). Khuyến khích tham gia: mỗi cá nhân dù ở bất kỳ cấp bậc nào đều là yếu tố không thể thiếu của tổ chức. Việc kích thích sự tham gia thật sự của họ vào hoạt động chung sẽ khơi dậy tiềm năng cá nhân có thể phục vụ tốt nhất cho lợi ích của doanh nghiệp. Nguyên tắc này tạo cơ hội phát triển năng lực của mỗi cá nhân, tăng tinh thần trách nhiệm và sự sẵn sàng cống hiến, tăng khả năng sáng tạo và đổi mới.

(4). Quản lý theo quy trình: hiệu quả hoạt động và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp sẽ cao hơn nếu áp dụng quản lý theo quy trình. Phương pháp quản lý này có thể giảm chi phí và rút ngắn thời gian vận hành, tăng hiệu quả và dự báo chính xác kết quả sản xuất, kịp thời đáp ứng cơ hội thị trường.

(5). Hệ thống: xác định, hiểu và nắm bắt các quy trình phụ thuộc lẫn nhau như một hệ thống sẽ giúp tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong việc đạt được mục tiêu kinh tế. Phương pháp tiếp cận một cách hệ thống giúp tổng hợp và sắp xếp các quy trình tối ưu, tập trung nỗ lực vào các quy trình then chốt, tạo niềm tin vào hiệu quả bền vững của tổ chức.

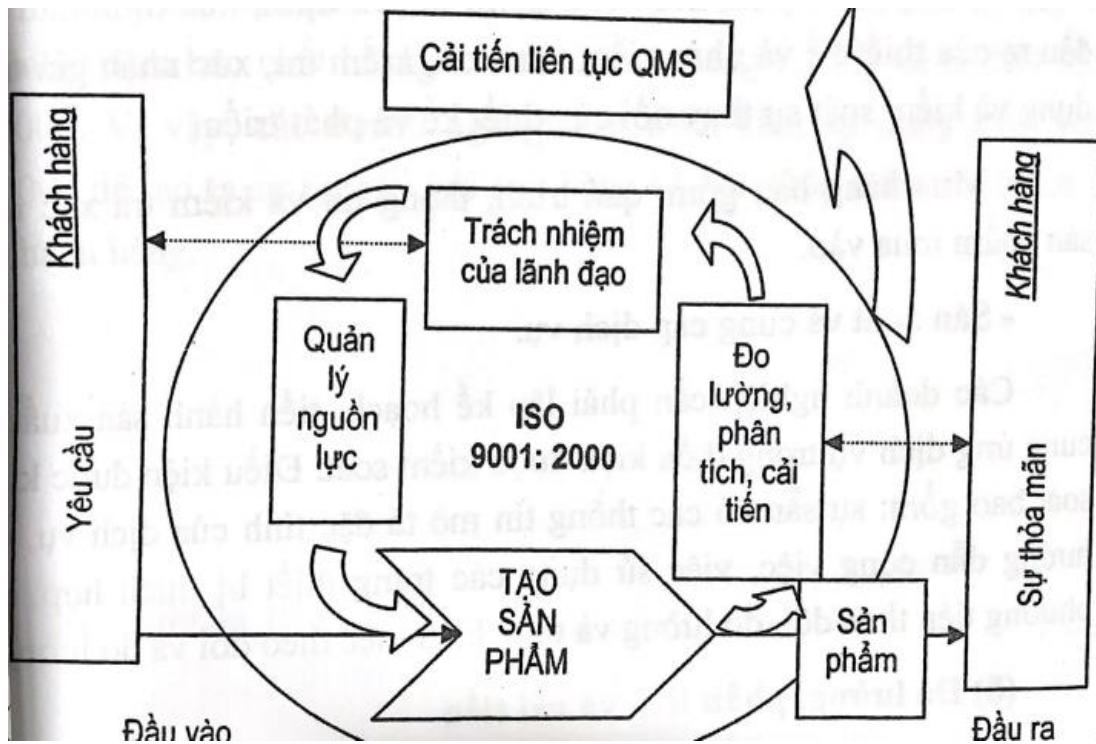
(6). Không ngừng cải thiện việc cải thiện hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phải là một mục xuyên suốt, nhằm đảm bảo khả năng và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp, tăng tính linh hoạt trong nắm bắt cơ hội thị trường.

(7). Ra quyết định dựa trên thông tin chuẩn xác: các quyết định chi sáng suốt khi dựa trên việc phân tích tốt thông tin và dữ liệu. Dựa trên các quyết định đã được đưa ra, nguyên tắc này giúp cho người ra quyết định có khả năng rà soát, cân nhắc và thậm chí thay đổi quan điểm theo chiều hướng có lợi cho doanh nghiệp.

(Quan hệ tương hỗ: doanh nghiệp và các nhà cung cấp cần có một mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau này giúp cho các bên cùng tạo ra lợi nhuận, tăng khả năng và tốc độ thích ứng với nhu cầu thị trường mới, tối ưu chi phí và nguồn lực.

6.1.3. Mô hình và yêu cầu của ISO 9001: 2000

a) Mô hình hệ thống



Hình 6.1. Mô hình hệ thống quản trị chất lượng ISO 9001: 2000

b) Yêu cầu hệ thống

Hệ thống quản trị chất lượng (QMS) là một hệ thống bao gồm cơ cấu tổ chức, trách nhiệm, thủ tục, tiến trình nhằm thực hiện hữu hiệu việc quản trị chất lượng. QMS là hệ thống quản trị để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng.

Mô hình QMS của doanh nghiệp theo ISO 9001: 2000 thừa nhận khách hàng đóng một vai trò hết sức quan trọng, các yêu cầu của khách hàng được xác định là đầu vào, sự thoả mãn khách hàng là đầu ra của quá trình. Việc theo dõi sự thoả mãn khách hàng đòi hỏi có sự đánh giá các thông tin liên quan đến sự chấp nhận của khách hàng.

(1) Phạm vi

Tiêu chuẩn này quy định các yêu cầu đối với QMS khi doanh nghiệp cần chứng tỏ khả năng cung cấp một cách ổn định sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Các yêu cầu trong tiêu chuẩn này mang tính tổng quát và nhằm để áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp, không phân biệt quy mô và sản phẩm cung cấp.

(2) Tiêu chuẩn trích dẫn

TCVN ISO 9000: 2000, hệ thống quản trị chất lượng và từ vựng.

(3) Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này sử dụng thuật ngữ và định nghĩa trong TCVN ISO 9000: 2000.

(4) Hệ thống quản trị chất lượng

Yêu cầu chung: Doanh nghiệp phải xây dựng, lập văn bản, thực hiện, duy trì QMS và thường xuyên nâng cao hiệu lực của hệ thống theo các yêu cầu của tiêu chuẩn này.

- Yêu cầu về hệ thống tài liệu:

Các tài liệu của QMS bao gồm:

- Văn bản công bố về chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng

- Sổ tay chất lượng

- Các thủ tục dạng văn bản theo yêu cầu

- Các tài liệu cần có của tổ chức để đảm bảo việc hoạch định, tác nghiệp và kiểm soát có hiệu lực các quá trình

- Các hồ sơ theo yêu cầu của tiêu chuẩn

(5) Trách nhiệm của lãnh đạo

Phải cung cấp bằng chứng về sự cam kết của mình đối với việc xây dựng và thực hiện QMS và cải tiến thường xuyên hiệu lực của hệ thống đó.

- Phải đảm bảo rằng các yêu cầu của khách hàng được xác định và đáp ứng nhằm nâng cao sự thoả mãn khách hàng.

- Phải đảm bảo chính sách chất lượng phù hợp với mục đích của khách sạn.

- Phải đảm bảo mục tiêu chất lượng được thiết lập tại mọi cấp và từng bộ phận chức năng thích hợp.

- Tiến hành hoạch định QMS đáp ứng các yêu cầu.

- Phải đảm bảo các trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ của chúng được xác định và thông báo trong khách sạn.

- Định kỳ xem xét QMS để đảm bảo hệ thống luôn thích hợp, thoả đáng và có hiệu lực.

(6) Quản lý nguồn lực

Các doanh nghiệp cần phải xác định và cung cấp nguồn lực để thực hiện, duy trì và nâng cao hiệu lực QMS nhằm không ngừng nâng cao sự thoả mãn khách hàng bằng cách đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

- Nguồn nhân lực: những người thực hiện công việc liên quan đến chất lượng dịch vụ phải có năng lực trên cơ sở được đào tạo, có kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp.

Cơ sở hạ tầng: doanh nghiệp cần phải xác định, cung cấp và duy trì cơ sở hạ tầng cần thiết để đạt được sự phù hợp đối với yêu cầu về sản phẩm như nhà cửa, không gian làm việc, các phương tiện, trang thiết bị kèm theo và dịch vụ hỗ trợ.

- Doanh nghiệp phải xác định và quản lý môi trường làm việc cần thiết để đạt được sự phù hợp đối với các yêu cầu của sản phẩm.

(7) Tạo sản phẩm

- Doanh nghiệp phải lập kế hoạch và triển khai các quy trình cần thiết đối với việc tạo sản phẩm. Hoạch định việc tạo sản phẩm phải nhất quán với các yêu cầu của các quá trình khác của QMS.

- Các quá trình liên quan đến khách hàng bao gồm: xác định và xem xét các yêu cầu liên quan đến sản phẩm, trao đổi thông tin với khách hàng.

- Thiết kế và phát triển bao gồm: hoạch định, xác định đầu vào, đầu ra của thiết kế và phát triển, xem xét, kiểm tra, xác nhận giá trị sử dụng và kiểm soát sự thay đổi của thiết kế và phát triển.

- Mua hàng bao gồm: quá trình, thông tin và kiểm tra xác nhận sản phẩm mua vào.

- Sản xuất và cung cấp dịch vụ.

Các doanh nghiệp cần phải lập kế hoạch, tiến hành sản xuất và cung ứng dịch vụ trong điều kiện được kiểm soát. Điều kiện được kiểm soát bao gồm: sự sẵn có các thông tin mô tả đặc tính của dịch vụ, các hướng dẫn công việc, việc sử dụng các trang thiết bị thích hợp, các phương tiện theo dõi, đo lường và thực hiện việc theo dõi và đo lường.

Đo lường, phân tích và cải tiến

- Theo dõi và đo lường bao gồm theo dõi, đo lường sự thoả mãn khách hàng, đánh giá nội bộ, theo dõi và đo lường các quá trình, sản phẩm.

- Kiểm soát sản phẩm không phù hợp.

- Phân tích dữ liệu,

- Cải tiến: Cải tiến thường xuyên, hành động khắc phục và hành động phòng ngừa.

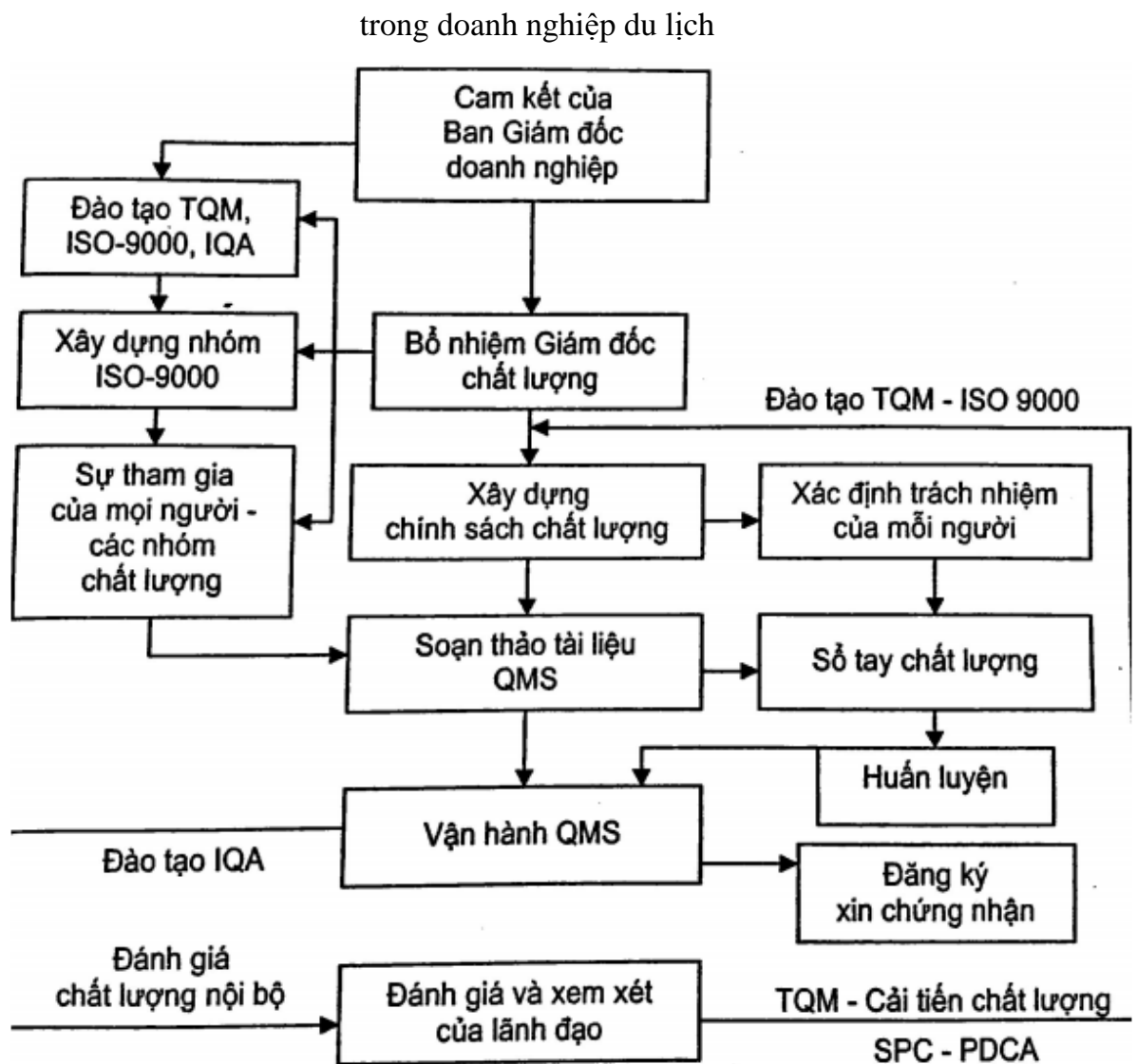
Doanh nghiệp cần phải hoạch định và triển khai các quá trình theo dõi, đo lường, phân tích và cải tiến cần thiết để chứng tỏ sự phù hợp của sản phẩm, sự phù hợp của QMS và thường xuyên nâng cao tính hiệu lực của hệ thống.

6.1.4. Áp dụng ISO 9001: 2000 trong du lịch

Điểm cốt lõi của ISO 9000 là Hệ thống quản lý chất lượng (QMS) nên không phải đòi hỏi đổi mới công nghệ khi áp dụng. Các doanh nghiệp vẫn hoàn toàn có thể áp dụng ISO 9000.

Đến nay sau nhiều lần tu chỉnh, Bộ ISO 9000 chỉ còn lại một tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng đối với khách hàng bên ngoài là ISO 9001: 2000. Vì vậy, các doanh nghiệp cần triển khai áp dụng ISO 9001: 2000 để tạo ra sự tin cậy với bạn hàng và làm thỏa mãn trông đợi của khách hàng.

Hình 6.2. Lưu đồ áp dụng ISO 9001: 2000



TQM - Total Quality Management - Quản trị chất lượng đồng bộ
 IQA - Internal Quality Auditor - Chuyên gia đánh giá chất lượng nội bộ

6.2. Tiêu chuẩn hệ thống quản trị chất lượng ISO 22000: 2005

6.2.1. Khái quát về ISO 22000: 2005

a) Khái niệm ISO 22000

- ISO 22000 là tiêu chuẩn quốc tế kết hợp và bổ sung các yếu tố trọng tâm của ISO 9001 và HACCP cung cấp khuôn khổ làm việc hiệu quả để triển khai, áp dụng và cải tiến liên tục hệ thống an toàn thực phẩm (FSMS). ISO 22000 được bố cục cùng kiểu với các hệ thống khác, như ISO 9001, và ISO 14001, để tạo hệ thống tích hợp hiệu quả.

- Tiêu chuẩn quốc tế ISO 22000 do Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế ban hành nhằm xây dựng hệ thống kiểm soát vệ sinh an toàn trong quá trình sản xuất, chế biến thực phẩm có phạm vi áp dụng mang tính quốc tế, phù hợp với xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu.

- Tiêu chuẩn này được các chuyên gia trong ngành công nghiệp thực phẩm xây dựng trong phạm vi của ISO, cùng với đại diện của các tổ chức quốc tế chuyên ngành thực phẩm và sự hợp tác chặt chẽ với Ủy ban tiêu chuẩn hoá thực phẩm Codex, cơ quan đồng thành lập bởi Tổ chức năng lượng của Liên Hiệp Quốc (FAO) và Tổ chức Y tế thế giới (WHO) để xây dựng các tiêu chuẩn về thực phẩm.

Điểm khác biệt giữa ISO 22000: 2005 và HACCP là ISO 22000:2005 quy định thêm các yêu cầu về Hệ thống quản lý với cấu trúc và nội dung tương tự ISO 9001: 2000. ISO 22000 có thể được áp dụng ở bất kỳ tổ chức nào được liên quan một cách trực tiếp hoặc gián tiếp trong chuỗi thực phẩm bao gồm:

- Các nông trại, ngư trường và trang trại sữa
- Các nhà chế biến thịt, cá và thức ăn chăn nuôi
- Các nhà sản xuất bánh mì, ngũ cốc, thức uống, thực phẩm đông lạnh hoặc đóng hộp.
- Các nhà cung cấp dịch vụ thực phẩm như nhà hàng, hệ thống cung cấp thức ăn nhanh, các bệnh viện, khách sạn và những nhà bán thực phẩm lưu động.
- Các dịch vụ hỗ trợ bao gồm lưu trữ và phân phối thực phẩm và cung cấp thiết bị chế biến thực phẩm, phụ gia, nguyên vật liệu, dịch vụ dọn dẹp, vệ sinh và đóng gói.

Tóm lại, một phần hoặc toàn bộ các yêu cầu của ISO 22000 sẽ áp dụng cho bất kỳ sản phẩm nào tiếp xúc với ngành thực phẩm hoặc chuỗi thực phẩm.

- Tiêu chuẩn ISO 22000: 2005 đưa ra bốn yếu tố chính đối với một hệ thống quản lý an toàn thực phẩm. Các yếu tố này đảm bảo an toàn thực phẩm trong suốt chuỗi cung ứng thực phẩm từ khâu đầu tiên đến khi tiêu thụ sản phẩm. Bốn yếu tố chính của tiêu chuẩn này là:

+ Trao đổi thông tin: Các thông tin rất cần thiết nhằm đảm bảo các mối nguy được xác định và kiểm soát một cách đầy đủ ở mỗi giai đoạn trong suốt chuỗi cung ứng thực phẩm. Trao đổi thông tin với khách hàng và các nhà cung ứng về các mối nguy đã được xác định và các biện pháp kiểm soát hướng đến đáp ứng công khai các yêu cầu của khách hàng

+ Quản lý hệ thống: Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm hiệu quả nhất được thiết lập, vận hành và cập nhật trên cơ sở cấu trúc của hệ thống quản lý và hợp nhất với các hoạt động quản lý chung của tổ chức. Điều này đem lại lợi ích tối đa cho tổ chức và các bên hữu quan.

Tiêu chuẩn này được liên kết với tiêu chuẩn ISO 9001 nhằm tăng độ tương thích của hai tiêu chuẩn. Tuy nhiên, tiêu chuẩn này vẫn có thể áp dụng một cách độc lập với các hệ thống quản lý khác khi điều hành quản lý tại một cơ sở sản xuất thực phẩm.

+ Các chương trình tiên quyết (PRPs: Prerequisite programmes): Các chương trình tiên quyết - PRPs là các điều kiện cơ bản và hoạt động cần thiết để duy trì một môi trường vệ sinh xuyên suốt chuỗi cung ứng thực phẩm. Các điều kiện và hoạt động này cần phù hợp với yêu cầu sản xuất, sử dụng và cung cấp sự an toàn đối với sản phẩm cuối cùng cũng như người tiêu dùng. PRPs là một trong những chuẩn mực “cần và đủ” để các cơ sở đủ điều kiện tham gia sản xuất thực phẩm.

+ Các nguyên tắc của ISO 22000: 7 nguyên tắc của ISO 22000

b) Lợi ích của việc đạt chứng nhận ISO 22000

- Thỏa mãn khách hàng - thông qua giao hàng đáp ứng các yêu cầu một cách nhất quán bao gồm chất lượng, an toàn và pháp lý.

- Các chi phí vận hành được cắt giảm - thông qua các quá trình cải tiến liên tục và hiệu quả vận hành tốt.

- Hiệu quả hoạt động - bằng chương trình tiên quyết tích hợp (PRP's & OPRP's), HACCP với triết lý Plan - Do- Check- Act của ISO 9001 để tăng hiệu quả hệ thống quản lý an toàn thực phẩm.

- Mọi quan hệ với các nhà đầu tư được cải thiện - bằng việc bảo vệ sức khỏe và tài sản của nhân viên, các khách hàng và nhà cung cấp

- Phù hợp luật pháp - thông qua việc thấu hiểu các yêu cầu và quy định pháp lý ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức và khách hàng của họ và thử nghiệm phù hợp thông qua đánh giá nội bộ và xem xét lãnh đạo.

- Quản lý rủi ro được cải thiện - thông qua việc xác định rõ ràng các sự cố tiềm ẩn và áp dụng kiểm soát và đo lường.

- Khả năng của doanh nghiệp được chứng minh - thông qua việc thẩm tra độc lập dựa trên các tiêu chuẩn được công nhận.

- Khả năng tranh thủ cao hơn các doanh nghiệp - đặc biệt những nơi mà các đặc tính kỹ thuật yêu cầu chứng nhận như một điều kiện để cung ứng.

6.2.2. Nguyên tắc căn bản của ISO 22000: 2005

1) Trao đổi thông tin:

Các thông tin rất cần thiết nhằm đảm bảo các mối nguy được xác định và kiểm soát một cách đầy đủ ở mỗi giai đoạn trong suốt chuỗi cung ứng thực phẩm. Trao đổi thông tin với khách hàng và các nhà cung ứng về các mối nguy đã được xác định và các biện pháp kiểm soát hướng đến đáp ứng công khai các yêu cầu của khách hàng.

2) Quản lý hệ thống

Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm hiệu quả nhất được thiết lập, vận hành và cập nhật trên cơ sở cấu trúc của hệ thống quản lý và hợp nhất với các hoạt động quản lý chung của tổ chức. Điều này đem lại lợi ích tối đa cho tổ chức và các bên hữu quan. Tiêu chuẩn này được liên kết với tiêu chuẩn ISO 9001 nhằm tăng độ tương thích của hai tiêu chuẩn. Tuy nhiên, tiêu chuẩn này vẫn có thể áp dụng một cách độc lập với các hệ thống quản lý khác khi điều hành quản lý tại một cơ sở sản xuất thực phẩm.

3) Chương trình tiên quyết (PRPs: Prerequisite programmes)

Các chương trình tiên quyết - PRPs là các điều kiện cơ bản và hoạt động cần thiết để duy trì một môi trường vệ sinh xuyên suốt chuỗi cung ứng thực phẩm. Các điều kiện và hoạt động này cần phù hợp với yêu cầu sản xuất, sử dụng và cung cấp sự an toàn đối với sản phẩm cuối cùng cũng như người tiêu dùng. PRPs là một trong những chuẩn “cần và đủ để các cơ sở đủ điều kiện tham gia sản xuất thực phẩm. Bao gồm:

- Các yêu cầu về sản xuất tốt GMP (Good Manufacturing Practice): nhà xưởng, thiết bị...

- Các quy phạm về vệ sinh tốt SSOP (Sanitation Standard Operating Procedures):
vệ sinh cá nhân, vệ sinh nhà xưởng, khử trùng, kiểm soát côn trùng, kho, bãi...

4) Các nguyên tắc của HACCP: 7 nguyên tắc của HACCP

a) Phân tích mối nguy và xác định các biện pháp phòng ngừa Mối nguy là các yếu tố hoặc tác nhân sinh học, hoá học và vật lý có thể làm cho thực phẩm không an toàn khi sử dụng. Phân tích mối nguy là bước cơ bản của hệ thống HACCP. Để thiết lập các biện pháp phòng ngừa có hiệu quả các mối nguy về an toàn thực phẩm, điều mấu chốt là phải xác định được tất cả các mối nguy đáng kể và các biện pháp phòng ngừa chúng.

Để nhận biết được các mối nguy cụ thể ở mỗi công đoạn nhất định (của quá trình chế biến) hoặc ở một trạng thái vật chất nhất định (nguyên vật liệu, thành phần) chúng ta cần đánh giá mức độ quan trọng của mối nguy đó để xác định xem đó có phải là mối nguy hại đáng kể hay không. Việc này rất phức tạp, vì để có khả năng đề xuất phải kiểm soát tất cả các mối nguy ảnh hưởng đến an toàn thực phẩm.

Nhưng thực ra HACCP chỉ tập trung vào các mối nguy đáng kể hay xảy ra và có nhiều khả năng gây những rủi ro không chấp nhận được cho sức khoẻ người tiêu dùng. Sau khi hoàn tất việc đánh giá các mối nguy đáng kể thì phải tiến hành xác lập các biện pháp kiểm soát cụ thể. Có thể dùng các biện pháp tổng hợp để kiểm soát một mối nguy nhưng cũng có thể dùng một biện pháp để kiểm soát nhiều mối nguy khác nhau. Khi xác định các biện pháp kiểm soát cần lưu ý các mối nguy nào có thể kiểm soát được bằng việc áp dụng chương trình tiên quyết thì ghi rõ kiểm soát bằng GMP hay SSOP. Còn đối với các mối nguy không thể kiểm soát đầy đủ tại cơ sở (như mối nguy đối với nguyên vật liệu) thì cần ghi rõ các biện pháp kiểm soát và nơi thực hiện các biện pháp đó (nông trại, nhà cung ứng,...).

b) Xác định các điểm kiểm soát tới hạn (CCP - Critical Control Point) Điểm kiểm soát tới hạn là điểm, bước hoặc thủ tục tại đó có thể tiến hành các biện pháp kiểm soát nhằm ngăn ngừa, loại trừ hoặc giảm thiểu các mối nguy đáng kể về an toàn thực phẩm tới mức chấp nhận được. Đối với mỗi mối nguy đáng kể đã được xác định trong nguyên tắc 1 thì cần phải có một hay nhiều CCP để kiểm soát các mối nguy đó. Các CCP là những điểm cụ thể trong quá trình sản xuất mà ở đó diễn ra các hoạt động kiểm soát của chương trình HACCP. Các CCP có thể thay đổi tùy theo sự khác nhau về bố trí mặt bằng xí nghiệp, định dạng sản phẩm, quy trình công nghệ, loại thiết bị sử

dụng, nguyên vật liệu và các chương trình tiên quyết. Để xác định các CCP trong suốt quá trình sản xuất của doanh nghiệp ta có thể dùng “sơ đồ quyết định”. Nếu sử dụng đúng, “sơ đồ quyết định” có thể trở thành công cụ hữu ích để xác định CCP. Tuy nhiên, “sơ đồ quyết định” không thay thế được kiến thức chuyên gia, vì nếu chỉ dựa hoàn toàn vào “sơ đồ quyết định” có thể dẫn tới những kết luận sai.

c) Thiết lập các ngưỡng tới hạn

Ngưỡng tới hạn là một chuẩn mực nhằm xác định ranh giới giữa mức chấp nhận được và mức không thể chấp nhận. Mỗi CCP phải có một hoặc nhiều giới hạn tới hạn cho mỗi mối nguy đáng kể. Khi vi phạm giới hạn tới hạn, phải tiến hành hành động sửa chữa để đảm bảo an toàn thực phẩm. Trong nhiều trường hợp, giới hạn tới hạn có thể không rõ ràng hoặc không có, do vậy vẫn phải tiến hành thử nghiệm hoặc thu thập thông tin từ các nguồn như các tài liệu khoa học, các hướng dẫn, quy định của cơ quan có thẩm quyền, các chuyên gia hoặc các nghiên cứu thực nghiệm. Nếu không có các thông tin cần thiết để xác định ngưỡng tới hạn thì cần phải chọn trị số an toàn. Cở sở và tài liệu tham khảo để thiết lập ngưỡng tới hạn phải là một phần của tài liệu hỗ trợ cho kế hoạch HACCP.

d) Thiết lập hệ thống giám sát CCP

Hệ thống giám sát là các hoạt động được tiến hành một cách tuần tự và liên tục bằng việc quan trắc hay đo đạc các thông số cần kiểm soát để đánh giá một điểm CCP nào đó có được kiểm soát hay không.

Hệ thống giám sát phải được xác định một cách cụ thể như: giám sát cái gì? Giám sát các ngưỡng tới hạn và các biện pháp phòng ngừa như thế nào? Tần suất giám sát như thế nào và ai sẽ giám sát?

e) Xác lập các hành động khắc phục

Khi vi phạm các ngưỡng tới hạn tại các CCP phải thực hiện các hành động khắc phục ngay. Các hành động khắc phục được tiến hành nhằm khôi phục sự kiểm soát của quá trình xử lý các sản phẩm vi phạm trong thời gian xảy ra sai lệch và xác định cách xử lý an toàn các sản phẩm đã bị ảnh hưởng. Thường thì các hành động khắc phục dự kiến trong kế hoạch HACCP sẽ được kiểm chứng hiệu quả của nó công cụ hữu ích để xác định CCP. Tuy nhiên, “sơ đồ quyết định” không thay thế được kiến thức chuyên gia, vì nếu chỉ dựa hoàn toàn vào “sơ đồ quyết định” có thể dẫn tới những kết luận sai.

c) Thiết lập các ngưỡng tới hạn

Ngưỡng tới hạn là một chuẩn mực nhằm xác định ranh giới giữa mức chấp nhận được và mức không thể chấp nhận. Mỗi CCP phải có một hoặc nhiều giới hạn tới hạn cho mỗi mối nguy đáng kể. Khi vi phạm giới hạn tới hạn, phải tiến hành hành động sửa chữa để đảm bảo an toàn thực phẩm. Trong nhiều trường hợp, giới hạn tới hạn có thể không rõ ràng hoặc không có, do vậy vẫn phải tiến hành thử nghiệm hoặc thu thập thông tin từ các nguồn như các tài liệu khoa học, các hướng dẫn, quy định của cơ quan có thẩm quyền, các chuyên gia hoặc các nghiên cứu thực nghiệm. Nếu không có các thông tin cần thiết để xác định ngưỡng tới hạn thì cần phải chọn trị số an toàn. Cở sở và tài liệu tham khảo để thiết lập ngưỡng tới hạn phải là một phần của tài liệu hỗ trợ cho kế hoạch HACCP.

d) Thiết lập hệ thống giám sát CCP

Hệ thống giám sát là các hoạt động được tiến hành một cách tuần tự và liên tục bằng việc quan trắc hay đo đạc các thông số cần kiểm soát để đánh giá một điểm CCP nào đó có được kiểm soát hay không.

Hệ thống giám sát phải được xác định một cách cụ thể như: giám sát cái gì? Giám sát các ngưỡng tới hạn và các biện pháp phòng ngừa như thế nào? Tần suất giám sát như thế nào và ai sẽ giám sát?

e) Xác lập các hành động khắc phục

Khi vi phạm các ngưỡng tới hạn tại các CCP phải thực hiện các hành động khắc phục ngay. Các hành động khắc phục được tiến hành nhằm khôi phục sự kiểm soát của quá trình xử lý các sản phẩm vi phạm trong thời gian xảy ra sai lệch và xác định cách xử lý an toàn các sản phẩm đã bị ảnh hưởng. Thường thì các hành động khắc phục dự kiến trong kế hoạch HACCP sẽ được kiểm chứng hiệu quả của nó trong thực tế khi khắc phục sự vi phạm và sau đó sẽ được điều chỉnh các hành động khắc phục trong kế hoạch HACCP nhằm đảm bảo hợp lý và hiệu quả hơn.

Thiết lập hệ thống tài liệu, hồ sơ cho chương trình HACCP Lưu trữ và kiểm soát hồ sơ là một nhiệm vụ quan trọng của chương trình HACCP. Hồ sơ HACCP là một bằng chứng quan trọng chứng minh rằng kế hoạch HACCP của doanh nghiệp có được xây dựng chính xác và đúng thủ tục hay không, kế hoạch HACCP có được vận hành và tuân thủ một cách triệt để hay không. Tài liệu hỗ trợ HACCP gồm có các tài liệu hình thành trong quá trình xây dựng kế hoạch HACCP và các chương trình tiên quyết

nghư GMP, SSOP; các ghi chép, báo cáo thu thập được trong quá trình áp dụng kế hoạch HACCP.

g) Xác lập các thủ tục thẩm định

Một chương trình HACCP đã được xây dựng công phu, đảm bảo các nguyên tắc và đầy đủ các bước nhưng vẫn chưa thể khẳng định chương trình HACCP đó áp dụng một cách có hiệu quả. Do vậy, cần phải thiết lập các thủ tục thẩm định bao gồm các phương pháp đánh giá, lấy mẫu thử nghiệm sản phẩm nhằm đánh giá kết quả áp dụng chương trình HACCP, qua đó có thể phát hiện một số môi được kiểm soát đúng mức hoặc một số hoạt động khắc phục thiếu hiệu quả và đó chính là cơ sở để bổ sung, sửa đổi chương trình HACCP.

Theo quan niệm chung thì thẩm định bao gồm các hoạt động thẩm tra nhằm đánh giá độ tin cậy của kế hoạch HACCP và mức độ tuân thủ kế hoạch HACCP.

6.2.3. Áp dụng ISO 22000: 2005 trong du lịch

Để triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm theo ISO 22000: 2005 tại các cơ sở sản xuất thực phẩm có thể tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Tìm hiểu tiêu chuẩn và xác định phạm vi áp dụng: Lãnh đạo cần thấu hiểu ý nghĩa của ISO 22000: 2005 đối với phát triển tổ chức, định hướng các hoạt động, xác định mục tiêu và các điều kiện áp dụng cụ thể.

Bước 2: Lập nhóm quản lý an toàn thực phẩm: Áp dụng ISO 22000: 2005 cần thành lập một nhóm quản lý an toàn thực phẩm.

Nhóm này bao gồm Trưởng nhóm và đại diện của các bộ phận trong phạm vi áp dụng ISO 22000: 2005, Trưởng nhóm an toàn thực phẩm thay mặt lãnh đạo cơ sở sản xuất chỉ đạo áp dụng hệ thống theo ISO 22000: 2005 và chịu trách nhiệm về lĩnh vực này.

Bước 3: Đánh giá thực trạng của cơ sở sản xuất thực phẩm so với các yêu cầu của tiêu chuẩn: Cần rà soát các hoạt động, xem xét yêu cầu và mức độ đáp ứng hiện tại của cơ sở sản xuất thực phẩm.

Đánh giá này làm nền tảng để hoạch định những nguồn lực cần thay đổi hay bổ sung. Qua đó, cơ sở sản xuất thực phẩm xây dựng các chương trình, dự án chi tiết nhằm đảm bảo kiểm soát các mối nguy hướng đến an toàn thực phẩm vào mọi thời điểm khi tiêu dùng.

Bước 4: Huấn luyện đào tạo với nhiều chương trình thích hợp với từng cấp quản trị cũng như nhân viên. Nội dung đào tạo chính bao gồm ISO 22000: 2005, ISO 9001: 2005, HACCP, GMP và/hoặc GAP và/hoặc GVP và/hoặc GHP và/hoặc GPP và/hoặc GDP và/hoặc GTP, ISO/TS 22004. Chương trình huấn luyện đào tạo có thể thực hiện gắn liền với các hệ thống khác (như ISO 9001: 2000 và/hoặc ISO 14001: 2004 và/hoặc SA 8000: 2001 và/hoặc OHSAS 18001: 1999) dưới hình thức tích hợp các hệ thống quản lý trong một cơ sở sản xuất thực phẩm.

Bước 5: Thiết lập hệ thống tài liệu theo ISO 22000: 2005: Hệ thống tài liệu được xây dựng và hoàn chỉnh để đáp ứng yêu cầu của tiêu chuẩn và các yêu cầu điều hành của cơ sở sản xuất thực phẩm bao gồm:

- Chính sách an toàn thực phẩm.
- Các mục tiêu về an toàn thực phẩm.
- Các qui trình - thủ tục theo yêu cầu của tiêu chuẩn.
- Các hồ sơ theo yêu cầu của tiêu chuẩn.
- Các tài liệu cần thiết để tổ chức thiết lập, triển khai và cập nhật có hiệu lực một hệ thống quản lý an toàn thực phẩm.

Bước 6: Triển khai hệ thống quản lý an toàn thực phẩm:

Phổ biến để mọi nhân viên nhận thức đúng về hệ thống tài liệu theo ISO 22000: 2005.

- Xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn liên quan đến từng qui trình thể.
- Hướng dẫn nhân viên thực hiện theo các tài liệu đã được phê duyệt.

Bước 7: Kiểm tra xác nhận hệ thống quản lý an toàn thực phẩm và chuẩn bị cho đánh giá chứng nhận bao gồm:

Cơ sở sản xuất thực phẩm tiến hành các cuộc đánh giá nội bộ, thẩm định các kết quả kiểm tra xác nhận riêng lẻ, phân tích kết quả của các hoạt động kiểm tra xác nhận để xác định sự phù hợp của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm và tiến hành các hoạt động khắc phục, phòng ngừa cần thiết.

- Lựa chọn tổ chức chứng nhận: Cơ sở sản xuất thực phẩm có quyền lựa chọn tổ chức chứng nhận để đánh giá và cấp chứng chỉ.

- Đánh giá trước chứng nhận nhằm xác định mức độ hoàn thiện và sự sẵn sàng của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm đồng thời chuẩn bị cho cuộc đánh giá chính thức.

Bước 8: Đánh giá chứng nhận do tổ chức độc lập, khách quan tiến hành nhằm khẳng định tính phù hợp của hệ thống quản lý an toàn thực phẩm với các yêu cầu tiêu chuẩn ISO 22000: 2005 và cấp giấy chứng nhận.

Bước 9: Duy trì hệ thống quản lý an toàn thực phẩm sau khi chứng nhận: Cơ sở sản xuất thực phẩm cần tiếp tục duy trì hệ thống quản lý an toàn thực phẩm nhằm đáp ứng yêu cầu của tiêu chuẩn và không ngừng cải tiến hướng đến thỏa mãn công khai yêu cầu của khách hàng và các bên quan tâm.

Để áp dụng thành công hệ thống quản lý an toàn thực phẩm theo ISO 22000: 2005 cần các điều kiện như sau:

- Cam kết của lãnh đạo đối với thực hiện chính sách an toàn thực phẩm và kiên trì theo đuổi đến cùng hệ thống quản lý an toàn thực phẩm là điều kiện quan trọng nhất đối với sự thành công của ISO 22000: 2005.

- Sự tham gia của nhân viên: Sự tham gia tích cực và hiểu biết của mọi thành viên trong cơ sở sản xuất thực phẩm đảm bảo hệ thống quản lý an toàn thực phẩm vận hành, duy trì và cải tiến có hiệu lực và hiệu quả.

- Công nghệ hỗ trợ: ISO 22000: 2005 được áp dụng cho mọi loại hình tổ chức. Tuy nhiên, ở các cơ sở sản xuất thực phẩm có công nghệ phù hợp với các yêu cầu của dây chuyền thực phẩm cũng như các PRPs áp dụng trong ISO 22000: 2005 sẽ được nhanh chóng và thuận tiện hơn.

- Chú trọng cải tiến liên tục: Các hành động cải tiến từng bước hay đổi mới đều mang lại lợi ích nếu được thực hiện thường xuyên đối với hệ thống quản lý an toàn thực phẩm của các cơ sở sản xuất thuộc lĩnh vực này.

- ISO 22000: 2005 có một vai trò quan trọng trong đời sống hàng ngày. Tiêu chuẩn này trở thành một hướng dẫn cần thiết. Áp dụng ISO 22000: 2005 vào các cơ sở sản xuất thực phẩm góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống đồng thời tạo ra sự ổn định trong xã hội trước nguy cơ nhiễm độc thực phẩm đang đứng trước tình trạng báo động cao. Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm theo ISO 22000: 2005 giúp các cơ sở sản xuất thực phẩm cải tiến phương pháp làm việc; tuân thủ các yêu cầu pháp luật; giảm bớt nghĩa vụ pháp lý; giấy chứng nhận là bằng chứng khách quan về sự chuyên cần xứng đáng, cải thiện những cơ hội xuất khẩu và thâm nhập vào thị trường khó tính; nâng cao độ tin cậy đối với khách hàng; giảm bớt tần suất của các hoạt động kiểm

tra; tạo lợi thế cạnh tranh và nâng cao hình ảnh cũng như uy tín của các cơ sở sản xuất thực phẩm trên thương trường.

6.3. Quản trị chất lượng đồng bộ

6.3.1. Khái quát về TQM

a) Khái niệm

- Quản trị chất lượng đồng bộ - TQM (Total Quality Management) là cách quản trị một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của các thành viên, nhằm đạt tới sự thành công lâu dài nhờ việc thoả mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội.

- TQM là một triết lý, là một hệ thống công cụ và là một quá trình mà sản phẩm đầu ra của nó phải thoả mãn khách hàng và cải tiến không ngừng. TQM là sự kết hợp giữa các chiến thuật làm thay đổi sắc thái văn hoá của tổ chức với các phương tiện kỹ thuật được sử dụng nhằm mục tiêu là thoả mãn các yêu cầu của khách hàng nội bộ và từ đó thoả mãn được các yêu cầu của khách hàng bên ngoài.

- TQM tập trung vào việc thoả mãn mong muốn và kỳ vọng của khách hàng. TQM được dùng để nói đến 3 yếu tố:

- + Quản lý cấp cao lãnh đạo;
- + Tất cả vì chất lượng, có nghĩa là đáp ứng những trông đợi của khách hàng;
- + Sự toàn diện, bởi nó yêu cầu sự cam kết đầy đủ và vô điều kiện của mọi người trong doanh nghiệp nhằm đạt được chất lượng.

Ba thành phần cốt lõi của TQM:

- Sự cải tiến liên tục;
- Cam kết đạt chất lượng;
- Làm việc theo nhóm, liên quan đến sự tin tưởng và trao quyền.

b) Các bước phát triển của quản trị chất lượng

- Bước 1: Kiểm tra sản phẩm: Chính sách chấp nhận sản phẩm hoặc loại bỏ sản phẩm không đạt chất lượng.

- Bước 2: Kiểm soát chất lượng: Tổng hợp những điều kiện cơ bản để đạt chất lượng.

- Bước 3: Đảm bảo chất lượng: Chứng tỏ là một tổ chức có chất lượng, ngăn chặn nguyên nhân gây ra kém chất lượng.

- Bước 4: Quản trị chất lượng: Chính sách hướng tới hiệu quả kinh tế, phát hiện và giảm tới mức tối thiểu các chi phí kém chất lượng.

- Bước 5: Quản trị chất lượng đồng bộ: Quản trị chất lượng đồng bộ, quan tâm tới lợi ích con người, xã hội.

6.3.2. Nguyên tắc và yêu cầu cơ bản của TQM

a) Nguyên tắc cơ bản của TQM

- Chất lượng là sự thỏa mãn mọi yêu cầu của khách hàng.

Mỗi người trong doanh nghiệp phải thỏa mãn khách hàng nội bộ của mình.

- Cải tiến liên tục bằng cách áp dụng vòng tròn PDCA.

- Sử dụng phân tích thống kê để xác định tổn thất chất lượng dựa trên những sự kiện.

b) Yêu cầu cơ bản của TQM

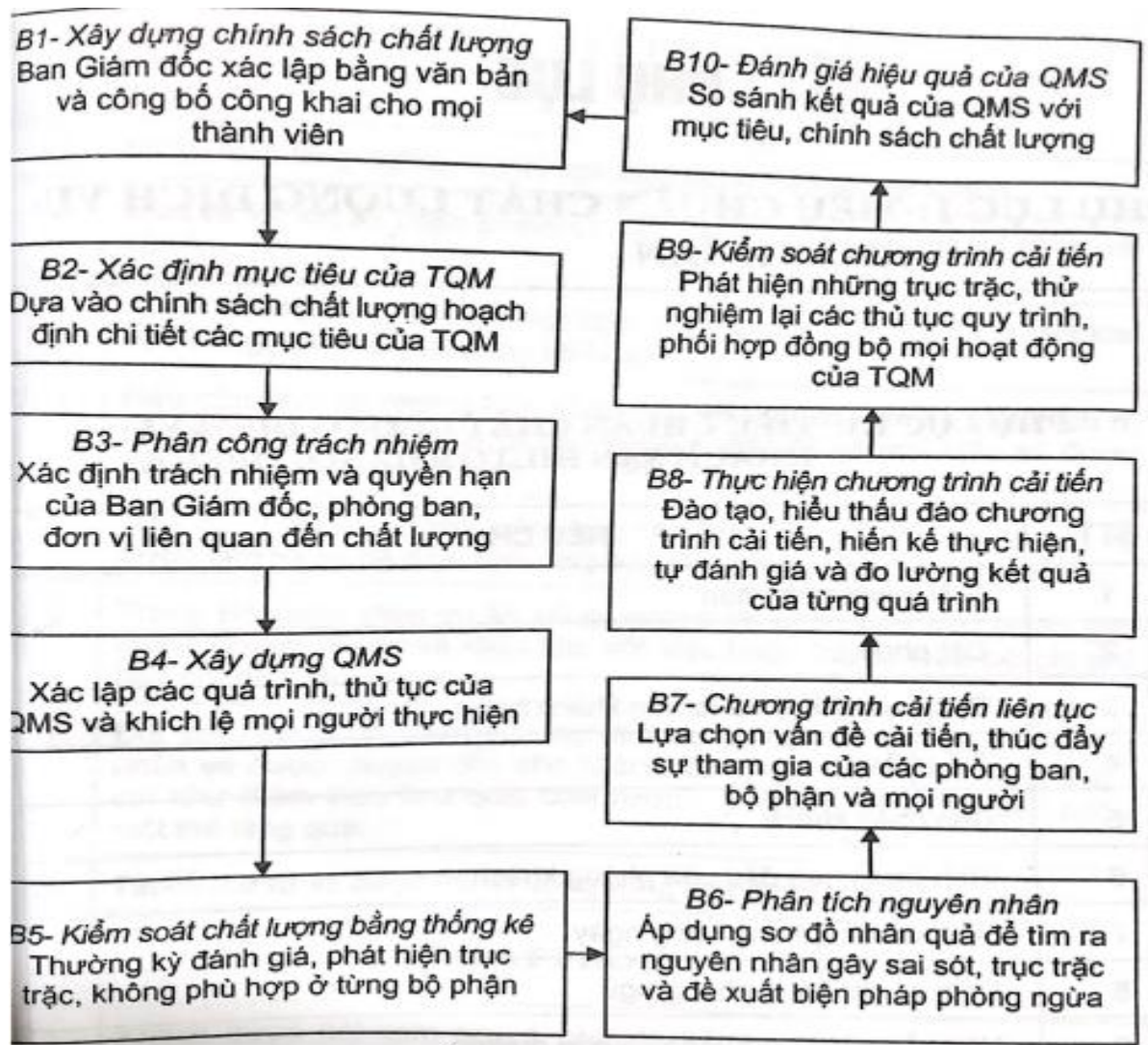
Bảng 6.2. Các yêu cầu cơ bản của TQM

Yêu cầu cơ bản	Biện pháp có thể
1. Biết rõ khách hàng - Họ là ai? - Nhu cầu hiện tại - Nhu cầu tương lai	- Khảo sát khách hàng - Phân tích quá trình - Phân tích chi phí chất lượng - Triển khai các chức năng chất lượng
2. Biết rõ đối thủ cạnh tranh, tự đánh giá	- Khảo sát khách hàng - Phân tích đối thủ cạnh tranh - Đánh giá tổng hợp
3. Biết rõ chi phí không chất lượng	- Phân tích chi phí chất lượng - Phân tích quá trình
4. Nhân viên hiểu và tự nguyện tham gia vào các mục tiêu chung của doanh nghiệp	- Phân tích trách nhiệm, quyền hạn - Giáo dục và đào tạo - Thông tin
5. Lãnh đạo quyết tâm cải tiến liên tục QSM trong doanh nghiệp	- Phân tích chi phí chất lượng - Phân tích việc ủy quyền - Giáo dục và đào tạo - Thông tin
6. Xác định công việc của mỗi đơn vị để thỏa mãn yêu cầu của khách hàng	- Phân tích trách nhiệm, quyền hạn - Xây dựng các thủ tục quy trình của

trong/ngoài	QSM
7. Giúp nhân viên quyết tâm thực hiện các chương trình cải tiến	<p>Giáo dục và đào tạo, nhận thức về chất lượng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thông tin - Nhóm chất lượng - Nhận thức về chất lượng - Loại bỏ những nguyên nhân sai sót
8. Thay dần các biện pháp kiểm tra và khắc phục bằng các biện pháp kiểm soát và phòng ngừa	<ul style="list-style-type: none"> - Phân tích chi phí chất lượng - Hệ thống khắc phục
9. Không bao giờ chấp nhận sản phẩm không đạt chất lượng với khách hàng trong và ngoài doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> - Phân tích chi phí chất lượng - Phân tích các công việc - Giáo dục và đào tạo - Thông tin
10. Lập kế hoạch tỉ mỉ trước khi thực hiện	Nhóm cải tiến chất lượng

6.3.3. Áp dụng TQM trong du lịch

a) Lưu đồ áp dụng TQM trong du lịch



Hình 6.4. Lưu đồ áp dụng TQM trong du lịch

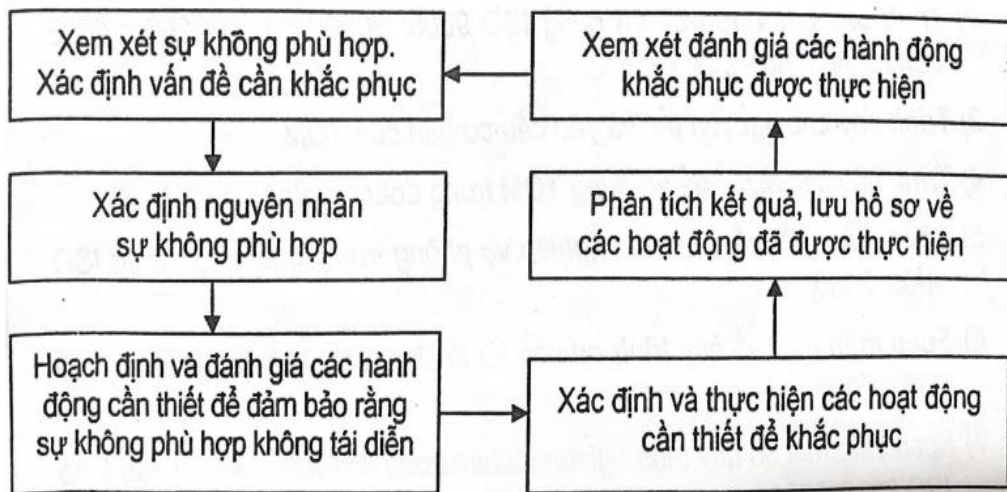
b) Các bước của hành động khắc phục

Hoạt động khắc phục là hành động được tiến hành để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp đã được phát hiện hay các tình trạng không mong muốn khác.

Loại bỏ là hành động được tiến hành đối với sản phẩm không phù hợp để loại bỏ sản phẩm đó khỏi việc sử dụng đã định ban đầu.

Sự không phù hợp là sự không đáp ứng một yêu cầu.

Sự khắc phục là hành động được tiến hành để loại bỏ sự không phù hợp đã được phát hiện.



Hình 6.5. Các bước của hành động khắc phục

c) Các bước của hành động phòng ngừa

Hoạt động phòng ngừa là toàn bộ các hoạt động nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm ẩn, ngăn chặn sự xuất hiện của chúng (ISO 9001: 2000).



Hình 6.6. Các bước của hành động phòng ngừa