BỘ CÔNG THƯƠNG

**TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI**

# GIÁO TRÌNH

## MÔN HỌC: QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

## NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG VÀ DỊCH VỤ ĂN UỐNG

## TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: 315/QĐ-CĐTM ngày 15 tháng 7 năm 2022 của Trường Cao đẳng Thương mại)*

**Đà Nẵng, 2022**

*(Lưu hành nội bộ)*

CĐTM

# TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

CĐTM

# LỜI GIỚI THIỆU

*Để đáp ứng nhu cầu về tài liệu giảng dạy và học tập cho sinh viên các ngành trình độ cao đẳng; đặc biệt là yêu cầu đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo; trường Cao đẳng Thương mại chủ trương tổ chức biên soạn bài giảng các môn học, học phần đang được triển khai giảng dạy.*

*Thực hiện chủ trương trên, bộ môn Khách sạn thuộc khoa Thương mại và Du lịch đã phân công nhóm giảng viên ThS. Trần Khánh Chi và ThS. Nguyễn Thị Thuý Quỳnh biên soạn bài giảng Quản trị chất lượng dịch vụ để dùng chung cho ngành Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống giúp cho việc giảng dạy của giảng viên và việc học tập của sinh viên được thuận lợi. Bài giảng được biên soạn dựa theo chương trình môn học Quản trị chất lượng dịch vụ được rà soát năm 2021 và tham khảo các tài liệu, giáo trình của một số nguồn, tác giả trong nước và ngoài nước.*

*Nội dung của bài giảng bao gồm 3 chương. Cụ thể:*

*Chương 1: Tổng quan về quản trị chất lượng dịch vụ*

*Chương 2: Thiết kế dịch vụ*

*Chương 3: Tổ chức, kiểm soát và đánh giá chất lượng dịch vụ*

*Trong quá trình biên soạn, nhóm tác giả đã có chú ý cập nhật khá đầy đủ các tài liệu có liên quan đến tháng 9/2022 và đưa vào một số tình huống, ví dụ minh họa được biên soạn từ các tài liệu, báo chí và quan sát thực tiễn trong các khách sạn, du lịch: khách sạn, nhà hàng. Để bài giảng này đến tay người đọc, nhóm tác giả ghi nhận và cám ơn sự giúp đỡ, tham gia ý kiến góp ý, biên*

CĐTM

*tập, sửa chữa của tập thể giảng viên bộ môn Khách sạn, khoa Thương mại và Du lịch. Nhóm tác giả chân thành mong đợi nhận được sự phê bình, góp ý thêm của người đọc để lần tái bản sau được hoàn thiện hơn.*

*Các ý kiến tham gia xin được gửi về địa chỉ trankhanhchi2690@gmail.com*

*Trân trọng cám ơn!*

*Đà Nẵng, ngày 15 tháng 07 năm 2022*

***TM Nhóm tác giả***

***ThS. Trần Khánh Chi***

CĐTM
CĐTM
CĐTM

# DANH MỤC BẢNG


| Stt | Tên bảng | Trang |
|---|---|---|
| 1 | Bảng 2.1. Bảng tóm tắt dịch vụ đối với quy trình làm thủ tục nhận buồng khách sạn | 41 |
| 2 | Bảng 2.2. Minh chứng vật chất trong khách sạn | 75 |
| 3 | Bảng 2.3. Tiêu chuẩn khách sạn 5 sao | 80 |
| 4 | Bảng 2.4. Tiêu chuẩn về yêu cầu, vị trí, kiến trúc của khách sạn | 82 |
| 5 | Bảng 2.5. Các lĩnh vực của bộ tiêu chuẩn VTOS | 84 |
| 6 | Bảng 2.6. Tiêu chuẩn mở rộng cho tiêu chuẩn: *Trang phục nhân viên đúng quy định* | 89 |
| 7 | Bảng 3.1. Tiêu chuẩn quy trình phục vụ ăn uống tại buồng khách sạn | 134 |
| 8 | Bảng 3.2. So sánh cải tiến và đổi mới | 144 |


CĐTM

# DANH MỤC HÌNH


| Stt | Tên hình, sơ đồ | Trang |
|---|---|---|
| 1 | Hình 1.1. Tương tác giữa khách hàng và các yếu tố trong hệ thống cung ứng dịch vụ | 22 |
| 2 | Hình 1.2. Mô hình hệ thống cung ứng dịch vụ | 31 |
| 3 | Hình 2.1. Bản thiết kế dịch vụ làm thủ tục nhận buồng khách sạn | 69 |
| 4 | Hình 2.2. Bản thiết kế dịch vụ phục vụ tại nhà hàng trong khách sạn | 48 |
| 5 | Hình 3.1. Sơ đồ lưu trình | 100 |
| 6 | Hình 3.2. Sơ đồ nhân quả | 104 |
| 7 | Hình 3.3. Phiếu kiểm tra của trưởng bộ phận buồng | 106 |
| 8 | Hình 3.4. Mô hình chất lượng kỹ thuật chức năng | 122 |
| 9 | Hình 3.5. Mô hình 5 khoảng cách | 124 |
| 10 | Hình 3.6. Mô hình tổng hợp chất lượng dịch vụ | 127 |


CĐTM

# MỤC LỤC

Lời giới thiệu ..... i

**DANH MỤC BẢNG** ..... v

**DANH MỤC HÌNH** ..... vi

**CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ……....13**

**1.1. Dịch vụ ..... 15**

*1.1.1. Khái niệm ..... 15*

*1.1.2. Đặc điểm ..... 17*

**1.2. Chất lượng dịch vụ ..... 24**

***1.2.1. Khái niệm*** *..... 24*

***1.2.2. Đặc điểm*** *..... 28*

***1.2.3. Nhận diện các yếu tố ảnh hưởng*** *..... 35*

**1.3. Quản trị chất lượng dịch vụ ..... 43**

***1.3.1. Khái niệm*** *..... 43*

***1.3.2. Chức năng*** *..... 45*

***1.3.3. Đặc điểm*** *..... 49*

**CHƯƠNG 2. THIẾT KẾ DỊCH VỤ……57**

**2.1. Xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ ..... 58**

***2.1.1. Khái niệm bảng tóm tắt dịch vụ*** *..... 58*

***2.1.2. Quy trình xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ*** *..... 60*

**2.2. Thiết kế dịch vụ trong khách sạn ..... 68**

***2.2.1. Khái niệm*** *..... 68*

***2.2.2. Quy trình thiết kế dịch vụ trong khách sạn*** *..... 69*

**2.3. Xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ ..... 80**

***2.3.1. Khái quát về tiêu chuẩn dịch vụ*** *..... 80*

CDTM

**CHƯƠNG 3. TỔ CHỨC, KIỂM SOÁT VÀ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ……96**
**3.1. Tổ chức và kiểm soát quá trình cung ứng dịch vụ ..... 98**
***3.1.1. Tổ chức quá trình cung ứng dịch vụ*** ..... *98*
***3.1.2. Kiểm soát quá trình cung ứng chất lượng dịch vụ*** ..... *99*
***3.1.3. Điều chỉnh quy trình khi có hiện tượng lệch hướng*** ..... *116*
***3.1.4. Theo dõi phản ứng của khách hàng*** ..... *116*
**3.2. Đánh giá chất lượng dịch vụ ..... 121**
***3.2.1. Một số phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ*** ..... *121*
***3.2.2. Quy trình đánh giá chất lượng dịch vụ*** ..... *130*
**3.3. Phân tích và cải tiến chất lượng dịch vụ ..... 140**
***3.3.1. Phân tích mức độ thoả mãn khách hàng*** ..... *140*
***3.3.2. Cải tiến dịch vụ*** ..... *143*

CĐTM
CĐTM
CĐTM

# GIÁO TRÌNH MÔN HỌC
# QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

**1. Tên môn học: Quản trị chất lượng dịch vụ**

**2. Mã môn học: 0162476**

**3. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học:**

**3.1. Vị trí:** Là môn học thuộc khối kiến thức chuyên môn sâu của ngành Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống, được bố trí giảng dạy sau môn học Tổng quan du lịch, các môn học nghiệp vụ lễ tân, nghiệp vụ bàn và trước môn học Thực hành chuyên ngành.

**3.2. Tính chất:** Là môn học chuyên môn bắt buộc, có tính chất lý thuyết và thực hành.

**3.3. Ý nghĩa và vai trò của môn học:**

Đây là môn học chuyên môn trong quá trình điều hành kinh doanh khách sạn. Môn học này cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản và tổng quan về chất lượng dịch vụ và quản trị chất lượng dịch vụ; bộ tiêu chuẩn; các công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ và đánh giá chất lượng dịch vụ. Từ đó người học sẽ thực hiện được các kỹ năng như: nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, thiết kế dịch vụ, xây dựng bộ tiêu chuẩn; các công cụ kiểm soát và đánh giá chất lượng dịch vụ trong quản trị kinh doanh khách sạn.

**4. Mục tiêu của môn học:**

**4.1. Về kiến thức:**

- Hiểu được đặc điểm của dịch vụ, chất lượng dịch vụ và quản trị chất lượng dịch vụ trong khách sạn;



CĐTM

- Hiểu được các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ;

- Hiểu được quy trình xây dựng bảng tóm tắt và thiết kế dịch vụ trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn;

- Hiểu được quy trình soạn thảo bộ tiêu chuẩn;

- Hiểu được nội dung thiết kế các công cụ và quy trình kiểm soát chất lượng dịch vụ;

- Hiểu được nội dung thiết kế phiếu khảo sát khách hàng về chất lượng dịch vụ trong khách sạn;

- Hiểu được quy trình đánh giá chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

**4.2. Về kỹ năng:**

- Nhận diện rõ các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ trong khách sạn;

- Thực hiện được thiết kế dịch vụ trong khách sạn;

- Xây dựng được một số nhóm tiêu chuẩn dịch vụ trong khách sạn;

- Thiết kế được công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ trong khách sạn;

- Thiết kế thành thạo phiếu khảo sát khách hàng về chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

**4.3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:**

- Chấp hành nghiêm túc các nội quy, quy định, tiêu chuẩn của khách sạn, các tổ chức và nhà nước;

- Nghiêm túc, cẩn thận, trung thực, khách quan trong quản trị chất lượng dịch vụ;

CĐTM

- Chủ động, độc lập, sáng tạo, thường xuyên cập nhật các quy định, chính sách của cơ quan quản lý trong công việc quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn.

**5. Nội dung của môn học**

**5.1. Chương trình khung**

| **Thứ tự môn học** | **Tên môn học** | **Thời gian học tập** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Tổng số** | | **Lý thuyết** | **Thực hành** | **Tỷ lệ LT/ TH** |
| | | Tín chỉ | Giờ | Giờ | Giờ | |
| **3.1. Các môn học chung** | | **19.5** | **435** | **150** | **285** | **34/66** |
| 1 | Giáo dục chính trị | 4 | 75 | 45 | 30 | 60/40 |
| 2 | Pháp luật | 1.5 | 30 | 15 | 15 | 50/50 |
| 3 | Giáo dục thể chất | 2 | 60 | 0 | 60 | 0/100 |
| 4 | Giáo dục QP&AN | 3.5 | 75 | 30 | 45 | 40/60 |
| 5 | Tin học | 3 | 75 | 15 | 60 | 20/80 |
| 6 | Tiếng Anh | 5.5 | 120 | 45 | 75 | 38/63 |
| **3.2. Các môn học chuyên môn** | | **66** | **1455** | **600** | **855** | **41/59** |
| ***3.2.1. Môn học cơ sở*** | | **35.5** | **705** | **360** | **345** | **51/49** |
| *3.2.1.1. Môn thuộc lĩnh vực đào tạo* | | *5* | *9.* | *60* | *30* | *67/33* |
| 7 | Luật kinh tế | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| 8 | Kinh tế vi mô | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| *3.2.1.2 Môn thuộc nhóm ngành đào tạo* | | *11.5* | *225* | *120* | *105* | *53/47* |



CĐTM

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | Nguyên lý kế toán | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| 10 | Tâm lý khách du lịch | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| 11 | Quản trị học | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| 12 | Khởi sự kinh doanh | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| 13 | Thương mại điện tử | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| *3.2.1.3. Môn thuộc ngành đào tạo* | | *19* | *390* | *180* | *210* | *46/54* |
| a. Môn tiên quyết | | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| 14 | Tổng quan du lịch | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| b. Môn hỗ trợ | | 16.5 | 345 | 150 | 195 | 53/47 |
| 15 | Lý thuyết marketing du lịch | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| 16 | Nghệ thuật cắm hoa | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| 17 | Nghiệp vụ bar | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| 18 | Văn hóa du lịch | 1.5 | 30 | 15 | 15 | 50/50 |
| 19 | Kỹ năng giao tiếp trong KDDL | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| 20 | Tiếng Anh ngành Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống 1 | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| 21 | Tiếng Anh | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |



CĐTM

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ngành Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống 2 | | | | | |
| 22 | Tiếng Anh ngành Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống 3 | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| ***3.2.2. Môn học chuyên môn sâu*** | | ***23*** | ***615*** | ***150*** | ***465*** | **24/76** |
| 23 | Quản trị bộ phận tiền sảnh | 3 | 60 | 30 | 30 | 50/50 |
| 24 | Quản trị bộ phận buồng | 3 | 60 | 30 | 30 | 50/50 |
| 25 | Quản trị chất lượng dịch vụ | 3 | 60 | 30 | 30 | 50/50 |
| 26 | Tổ chức dịch vụ giải trí | 3 | 60 | 30 | 30 | 50/50 |
| 27 | Tổ chức KD M.I.C.E. trong KS | 3 | 60 | 30 | 30 | 50/50 |
| 28 | Thực hành chuyên ngành QTKS | 3 | 90 | 0 | 90 | 0/100 |
| 29 | Thực tập tốt nghiệp QTKS | 5 | 225 | 0 | 225 | 0/100 |
| ***II.3. Môn học tự chọn (chọn 3 trong 6 môn)*** | | ***6*** | ***135*** | ***45*** | ***90*** | ***33/67*** |
| 30 | Nghiệp vụ lễ tân | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |

CĐTM

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 31 | Nghiệp vụ buồng | 2.5 | 45 | 30 | 15 | 67/33 |
| 32 | Nghiệp vụ bàn 1 | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| 33 | Kỹ năng bán hàng trong KDKS | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| 34 | Nghiệp vụ thanh toán | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| 36 | Quản trị tiệc | 2 | 45 | 15 | 30 | 33/67 |
| ***Tổng cộng*** | | **85.5** | **1890** | **750** | **1140** | **40/60** |

**5.2. Chương trình chi tiết môn học**

| **Số TT** | **Tên chương, mục** | **Thời gian (giờ)** | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **Tổng số** | **Lý thuyết** | **Thực hành** | **Kiểm tra** |
| 1 | **Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ**<br>**1.1. Dịch vụ**<br>***1.1.1. Khái niệm***<br>***1.1.2. Đặc điểm***<br>***1.1.3. Phân loại***<br>**1.2. Chất lượng dịch vụ**<br>***1.2.1. Khái niệm***<br>***1.2.2. Đặc điểm***<br>***1.2.3. Nhận diện các yếu tố*** | **11** | **07** | **04** | |



CĐTM

| Số TT | Tên chương, mục | Thời gian (giờ) | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Tổng số | Lý thuyết | Thực hành | Kiểm tra |
| | *ảnh hưởng*<br>**1.3. Quản trị chất lượng dịch vụ**<br>***1.3.1 Khái niệm***<br>***1.3.2. Chức năng***<br>***1.3.3. Đặc điểm*** | | | | |
| 2 | **Chương 2: THIẾT KẾ DỊCH VỤ**<br>**2.1. Xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ**<br>***2.1.1. Khái niệm bảng tóm tắt dịch vụ***<br>***2.1.2. Quy trình xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ***<br>**2.2. Thiết kế dịch vụ trong khách sạn**<br>***2.2.1. Khái niệm***<br>***2.2.2. Quy trình thiết kế dịch vụ trong khách sạn***<br>**2.3. Xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ**<br>***2.3.1. Khái quát về tiêu*** | **26** | **12** | **13** | **01** |

CĐTM

| Số TT | Tên chương, mục | Thời gian (giờ) | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Tổng số | Lý thuyết | Thực hành | Kiểm tra |
| | *chuẩn*<br>*2.3.2. Soạn thảo bộ tiêu chuẩn* | | | | |
| 3 | **Chương 3: TỔ CHỨC, KIỂM SOÁT VÀ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ**<br>**3.1. Tổ chức và kiểm soát quá trình cung ứng dịch vụ**<br>***3.1.1. Tổ chức quá trình cung ứng dịch vụ***<br>***3.1.2. Kiểm soát quá trình cung ứng chất lượng dịch vụ***<br>***3.1.3. Điều chỉnh quy trình khi có hiện tượng lệch hướng***<br>***3.1.4. Theo dõi phản ứng của khách hàng***<br>**3.2. Đánh giá chất lượng dịch vụ**<br>***3.2.2. Một số phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ*** | **23** | **11** | **12** | |

CĐTM

| Số TT | Tên chương, mục | Thời gian (giờ) | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Tổng số | Lý thuyết | Thực hành | Kiểm tra |
| | ***3.2.2. Quy trình đánh giá chất lượng dịch vụ***<br>**3.3. Phân tích và cải tiến chất lượng dịch vụ**<br>***3.3.1. Phân tích mức độ thoả mãn khách hàng***<br>***3.3.2. Cải tiến dịch vụ*** | | | | |
| ***Cộng*** | | **60** | **30** | **29** | **01** |

**6. Điều kiện thực hiện môn học:**

**6.1. Phòng học Lý thuyết/Thực hành:** Phòng lý thuyết

**6.2. Trang thiết bị dạy học:** Máy chiếu, máy tính, bảng, phấn, giấy A0, bút lông, loa, micro

**6.3. Học liệu, dụng cụ, mô hình, phương tiện:** Bài giảng, chương trình môn học, lịch trình, tài liệu, bài tập thực hành, video, hình ảnh.

**6.4. Các điều kiện khác:** Không có

**7. Nội dung và phương pháp đánh giá:**

**7.1. Nội dung:**

- Kiến thức:

+ Đặc điểm dịch vụ, chất lượng dịch vụ, quản trị chất lượng dịch vụ;

+ Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ;



CĐTM

+ Thiết kế dịch vụ trong khách sạn

+ Xây dựng bộ tiêu chuẩn

+ Kiểm soát quá trình cung ứng dịch vụ

+ Đánh giá chất lượng dịch vụ

- Kỹ năng:

+ Nhận diện được các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ trong khách sạn;

+ Thiết kế dịch vụ trong khách sạn;

+ Xây dựng được một số nhóm tiêu chuẩn dịch vụ trong khách sạn;

+ Thiết kế được công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ trong khách sạn;

+ Thiết kế được phiếu khảo sát ý kiến khách hàng về chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

- Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

+ Chấp hành nghiêm túc các nội quy, quy định của khách sạn, các tổ chức và nhà nước;

+ Có thái độ nghiêm túc, cẩn thận, trung thực, khách quan trong quản trị chất lượng dịch vụ;

+ Có ý thức chủ động, độc lập, sáng tạo, thường xuyên cập nhật các quy định, chính sách của cơ quan quản lý trong trong công việc quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn.

**7.2. Phương pháp đánh giá**

CĐTM

| TT | Loại hình kiểm tra, thi | Hình thức, phương pháp | Số lần (cột điểm) | Thời gian (phút) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Kiểm tra thường xuyên | Chuyên cần, Phát vấn, trò chơi, bài tập | 1 | 2-5 |
| 2 | Kiểm tra định kỳ | Tự luận, thực hành | 1 | 45 |
| 3 | Thi kết thúc môn học | Tự luận | 1 | 60 |

**8. Hướng dẫn thực hiện môn học**

**8.1. Phạm vi, đối tượng áp dụng:** Chương trình môn học được sử dụng để giảng dạy cho sinh viên ngành Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống trình độ cao đẳng.

**8.2. Phương pháp giảng dạy, học tập môn học**

**8.2.1. Đối với người dạy:** Diễn giảng, phát vấn, minh họa trực quan, thị phạm.

**8.2.2. Đối với người học:** Lắng nghe, quan sát, phát biểu, thực hành cá nhân, thực hành theo nhóm.

**9. Tài liệu tham khảo:**

**A. Tiếng Việt**

[1] Phạm Xuân Hậu (2001), *Quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn – du lịch*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội;

[2] Nguyễn Đình Phan (2005), *Quản lý chất lượng trong các tổ chức*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội;

[3] Tổng cục du lịch (2015), *Tiêu chuẩn Việt Nam TCVN4391:2015*, NXB Thống kê, Hà Nội;



CĐTM

[4] Tổng cục du lịch (2013), *Tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam*, NXB EU, Hà Nội;

[5] Phan Thăng (2008), *Quản trị chất lượng*, NXB Thống kê, Hà Nội;

[6] Nguyễn Quốc Tuấn (2010), *Quản trị chất lượng toàn diện*, NXB Tài chính, Hà Nội;

[7] Trường Đại học Thương mại (2008), *Quản trị doanh nghiệp khách sạn - du lịch*; NXB Thống kê, Hà Nội;

[8] Bùi Xuân Phong (2016), Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống – Biến đam mê thành dịch vụ hoàn hảo, NXB Lao động, Hà Nội.

CĐTM

# CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

## ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 1

Chương 1 là chương giới thiệu tổng quan về dịch vụ, chất lượng dịch vụ và quản trị chất lượng dịch vụ để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

## ❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 1

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

➢ ***Về kiến thức:*** Hiểu được đặc điểm của dịch vụ, chất lượng dịch vụ, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ; đặc điểm, chức năng quản trị chất lượng dịch vụ trong khách sạn; Giải thích được sự khác nhau các loại dịch vụ trong khách sạn;

➢ ***Về kỹ năng:*** Nhận diện rõ các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

➢ ***Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:*** Có thái độ nghiêm túc, ý thức chủ động, độc lập, sáng tạo trong nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

## ❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 1

- *Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi ôn tập và bài tập chương 1 (cá nhân hoặc nhóm).*

CĐTM

- *Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 1) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

❖ **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 1**

- ***Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:*** Không
- ***Trang thiết bị máy móc:*** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- ***Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:*** Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- ***Các điều kiện khác:*** Không có

❖ **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 1**

- **Nội dung:**

✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*

✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kĩ năng.*

✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*

*+ Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*

*+ Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*

*+ Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*

*+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.*

- **Phương pháp:**



CĐTM

- ✓ ***Điểm kiểm tra thường xuyên:*** *1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)*
- ✓ ***Kiểm tra định kỳ lý thuyết:*** *không có*

❖ **NỘI DUNG CHƯƠNG 1**

## 1.1. Dịch vụ

### *1.1.1. Khái niệm*

Ngày nay, dịch vụ chiếm vị trí quan trọng đóng góp cho kinh tế thế giới. Ngành dịch vụ được xem là một yếu tố chiến lược để cạnh tranh. Hầu hết, tất cả các quốc gia đều nhận thức được tầm quan trọng của dịch vụ nên đã có nhiều chủ trương, chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động dịch vụ phát triển, nhờ vậy khu vực dịch vụ đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu sản xuất, tiêu dùng và đời sống dân cư, góp phần đẩy nhanh tăng trưởng kinh tế.

Trong ngành kinh tế: "Dịch vụ được xem là khu vực kinh tế thứ ba. Với cách hiểu này, tất cả các hoạt động kinh tế nằm ngoài 2 ngành nông nghiệp và công nghiệp đều được xem là thuộc ngành dịch vụ". Tuy nhiên, phụ thuộc vào trình độ kinh tế phát triển nên mỗi một quốc gia khác nhau sẽ có cách hiểu khác nhau về dịch vụ. Ngay cả hiệp định chung thương mại dịch vụ (GATS) của WTO cũng không đưa ra định nghĩa dịch vụ mà chỉ liệt kê dịch vụ thành 12 ngành lớn và 155 phân ngành khác nhau.

Theo cách tiếp cận sự khác nhau giữa dịch vụ và hàng hóa:

- Dịch vụ là các hoạt động của con người, được kết tinh thành các sản phẩm vô hình và không cầm nắm được;

CĐTM

- Dịch vụ là hoạt động hay lợi ích cung ứng nhằm để trao đổi, chủ yếu là vô hình và không dẫn đến việc chuyển quyền sở hữu;

- Dịch vụ là những hoạt động mang tính xã hội, tạo ra các sản phẩm hàng hóa không tồn tại dưới dạng hình thái vật thể, nhằm thỏa mãn kịp thời, thuận lợi và hiệu quả hơn các nhu cầu trong sản xuất và đời sống xã hội.

Các khái niệm trên đều nêu ra những điểm khác nhau giữa dịch vụ và hàng hóa. Thứ nhất, dịch vụ là quá trình lao động và sản xuất của con người tạo ra kết quả của nhằm thỏa mãn nhu cầu nào đó. Thứ hai, hàng hóa là vật hữu hình, còn dịch vụ là vô hình, là phi vật thể. Mỗi dịch vụ đều có giá trị nhất định dưới mắt của người cung cấp dịch vụ cũng như người tiêu dùng dịch vụ đó. Giá trị này chỉ trở nên có thật với hai điều kiện: một là, các điều kiện thuộc về cơ sở vật chất, nguyên vật liệu và nhân viên phục vụ đã có đủ; hai là, khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ và họ đã đến nhằm sử dụng dịch vụ đó.

Từ những khái niệm trên, rút ra khái niệm dịch vụ trong khách sạn: "*Dịch vụ trong khách sạn là mọi hoạt động và kết quả mà khách sạn cung cấp cho khách hàng, chủ yếu là vô hình và không dẫn đến quyền sở hữu bất cứ cái gì của khách sạn.*"

Thực tế khó có thể phân biệt dịch vụ với hàng hóa, vì khi mua một hàng hóa thường người mua cũng nhận được lợi ích của một yếu tố dịch vụ kèm theo, chẳng hạn như mua hàng lưu niệm khách hàng được hưởng dịch vụ giao tận nơi. Tương tự, một dịch vụ thường được kèm theo một hàng hóa hữu hình làm cho dịch vụ tăng thêm giá trị. Đó là khi sử dụng một dịch vụ như chương trình du



CĐTM

lịch, khách hàng có thể được hưởng các hàng hóa kèm theo như các bữa ăn, nước uống…

*1.1.2. Đặc điểm*

1.1.2.1. Tính vô hình

Quá trình sản xuất ra hàng hóa tạo ra những sản phẩm hữu hình có tính chất cơ, lý, hóa học... nhất định, có tiêu chuẩn kỹ thuật cụ thể, vì vậy có thể sản xuất theo tiêu chuẩn hóa. Tuy nhiên, khác với hàng hóa, dịch vụ trong khách sạn bao gồm cả những yếu tố hữu hình như phòng, nhà hàng, hồ bơi...và một phần rất lớn các yếu tố vô hình – không tồn tại dưới dạng vật chất. Nó là kết quả của hoạt động dịch vụ không hiện hữu, không nhìn thấy, không sờ thấy trước khi khách hàng sử dụng dịch vụ. Chủ yếu, khách hàng sẽ trải nghiệm dịch vụ được cung cấp tại khách sạn.

Khách hàng không thể đánh giá dịch vụ bằng tất cả các giác quan trước khi đăng ký đặt phòng khách sạn dẫn đến việc xác định tiêu chuẩn (định lượng) trong cung ứng dịch vụ là rất khó hoặc không thể, gây khó khăn cho công tác bán và truyền thông. Khách hàng không thể đo lường hay xác định được dịch vụ và họ thường dựa vào đầu mối hữu hình, giá, các nguồn thông tin cá nhân để giảm thiểu cảm giác rủi ro, lo lắng khi mua dịch vụ.

Vì vậy, trong hoạt động truyền thông, khách sạn phải vận dụng những "bằng chứng vật chất" để làm cho các yếu tố vô hình của dịch vụ trở nên hữu hình. Đồng thời khách sạn phải quan tâm đến việc quảng bá hình ảnh đúng sự thật để tạo lòng tin cho khách hàng.

1.1.2.2. Tính đồng thời giữa sản xuất và tiêu dùng



CĐTM

Trong nền kinh tế thị trường, sản xuất hàng hóa tách khỏi lưu thông và tiêu dùng sẽ giúp cho hàng hóa có thể lưu kho, lưu trữ được trong một khoảng thời gian nhất định và có thể vận chuyển đi nơi khác để dễ dàng tiếp cận khách hàng. Khác với hàng hóa, trong phần lớn trường hợp, cung, cầu dịch vụ không thể tách rời nhau, nó chỉ được sản xuất khi khách hàng có đến khách sạn và sử dụng dịch vụ. Điều này dẫn đến việc có sự tham gia của khách hàng vào quá trình cung ứng dịch vụ tại khách sạn. Chính đặc tính này của dịch vụ gây khó khăn cho khách sạn trong quá trình cung ứng dịch vụ.

Vì vậy, nhà quản trị cần lưu ý đến những vấn đề phát sinh như:

- Nhà quản trị gặp khó khăn khi đưa ra các quyết định nên thường đưa ra phán đoán chủ quan;

- Khách sạn đối mặt với những tình huống phát sinh trong quá trình cung ứng;

- Khách hàng đóng vai trò như một nhân viên phục vụ;

- Chú trọng đến các yếu tố như: vị trí, biển báo, bài trí, trang trí nội thất, phân phối…

Ví dụ: Tại khu vực tiền sảnh khách sạn có mặt cả khách hàng làm thủ tục, nhân viên tiền sảnh và những đối tượng khách hàng khác chờ... Vì vậy khách sạn bố trí khu vực lễ tân làm thủ tục cũng như khu vực chờ cho khách đảm bảo thuận lợi cho cả khách hàng và nhân viên thực hiện chức năng sản xuất, đồng thời quan tâm đến ánh sáng, màu sắc vật trang trí...tạo điểm nhấn cho khách sạn.

1.1.2.3. Tính không lưu trữ được

Do tính vô hình, tính sản xuất và tiêu dùng thường diễn ra đồng thời nên dịch vụ trong khách sạn chỉ tồn tại vào thời gian mà



CĐTM

nó được cung cấp. Khách sạn không thể có cơ hội để chuyển dịch vụ sang bán ở thời điểm sau đó. Tính không thể lưu trữ của dịch vụ sẽ không là trở ngại khi mà lượng cầu ổn định bởi vì có thể dễ dàng chuẩn bị trước lực lượng nhân viên, cơ sở vật chất…

Do đó, các nhà quản trị phải xác định được mức sản lượng tối ưu trong thời gian dài, cung đáp ứng được cầu và thực hiện một số chiến lược cân đối cung cầu tốt hơn như: định giá phân biệt, tổ chức dịch vụ bổ sung, hệ thống đặt chỗ trước, thuê nhân viên thời vụ, khuyến khích khách hàng tham gia ở một số các giai đoạn…

1.1.2.4. Tính không đồng nhất

Các ngành hàng hóa, khi sản xuất một khối lượng lớn thì được chuẩn hóa nhằm đáp ứng các yêu cầu đã được xây dựng từ trước. Trong khi đó, dịch vụ trong khách sạn thường chịu cá nhân hóa nên rất khó tiêu chuẩn hóa vì khách sạn lại cung ứng các dịch vụ ở những thời gian, địa điểm khác nhau; khách hàng, nhân viên khác nhau…và như vậy nó tạo ra những dịch vụ cùng loại nhưng không đồng nhất với nhau. Hơn nữa, sự thỏa mãn của khách hàng còn phụ thuộc vào tâm lý của họ. Ví dụ, quy trình làm thủ tục nhận phòng, với những nhân viên lễ tân có kinh nghiệm lâu năm thì thao tác cũng như xử lý các tình huống sẽ tốt hơn những nhân viên mới vào nghề...

Để khắc phục, khách sạn cần chú ý đến việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, áp dụng các quy định dịch vụ và theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng. Tuy nhiên, nếu xem xét đến nhu cầu khách hàng, tính không đồng nhất của dịch vụ có thể được xem



CĐTM

là một yếu tố tạo ấn tượng cho khách hàng mà khách sạn mong muốn.

### *1.1.3. Phân loại*

*1.1.3.1. Căn cứ vào cơ cấu tiêu dung*

a. Dịch vụ cơ bản

Có nhiều quan điểm về dịch vụ cơ bản:

- Theo quan điểm của khách hàng: Dịch vụ cơ bản là lý do chính làm khách hàng đến khách sạn, nói cách khác, dịch vụ sẽ làm thỏa mãn nhu cầu chính của khách hàng;

- Theo quan điểm của khách sạn: Dịch vụ cơ bản là dịch vụ có liên quan trực tiếp đến các chức năng hoạt động hoặc kinh doanh của khách sạn. Là những dịch vụ mà khách sạn cung ứng cho những khách hàng riêng biệt.

- Một khách sạn thường có hai loại dịch vụ cơ bản:

+ Dịch vụ cơ bản chính: Liên quan đến dấu hiệu nghề nghiệp của khách sạn. Dựa vào những biểu hiện, hình thức để biết được khách sạn kinh doanh dịch vụ gì và ngược lại;

+ Dịch vụ cơ bản phụ: Không phải là dấu hiệu nhận dạng nghề nghiệp của khách sạn. Nó có đối tượng khách hàng riêng.

- Ví dụ:

+ Dịch vụ cơ bản chính là cung cấp nơi ngủ nghỉ cho khách;

+ Dịch vụ ăn uống, tổ chức tiệc cưới là dịch vụ cơ bản phụ.

Tuỳ thuộc vào mục tiêu kinh doanh, đối tượng khách hàng mà mỗi khách sạn có những dịch vụ cơ bản phụ khác nhau.

CĐTM

b. Dịch vụ bổ sung

Là những dịch vụ nhằm thỏa mãn những nhu cầu phát sinh thêm trong quá trình tiêu dùng các dịch vụ cơ bản. Mục đích của việc kinh doanh những dịch vụ bổ sung để làm tăng tính hấp dẫn của các dịch vụ cơ bản cũng như làm tăng thêm giá trị cống hiến của khách sạn.

- Dịch vụ tính phí hoặc không tính phí: Có những dịch vụ khi khách hàng sử dụng phải trả tiền, những dịch vụ bổ sung được miễn phí;

- Dịch vụ bắt buộc là những dịch vụ bổ sung buộc khách hàng phải sử dụng khi tiêu dùng dịch vụ cơ bản hoặc dịch vụ không bắt buộc.

- Ví dụ:

+ Dịch vụ bổ sung tính phí: Dịch vụ giặt là, massage...;

+ Dịch vụ bổ sung không tính phí: Dịch vụ internet, dịch vụ hồ bơi...;

+ Dịch vụ bổ sung bắt buộc: Dịch vụ trông giữ thú cưng dành cho những khách mang thú cưng đến khách sạn (đối với khách sạn có dịch vụ này);

+ Dịch vụ bổ sung không bắt buộc: Dịch vụ cho thuê xe...

Chi phí mà khách hàng chi trả cho dịch vụ cơ bản thường chiếm tỉ trọng cao hơn dịch vụ bổ sung. Tuy nhiên, yếu tố để tăng khả năng cạnh tranh cũng như hỗ trợ cho quá trình tiêu dùng dịch vụ cơ bản của khách hàng lại là các dịch vụ bổ sung.

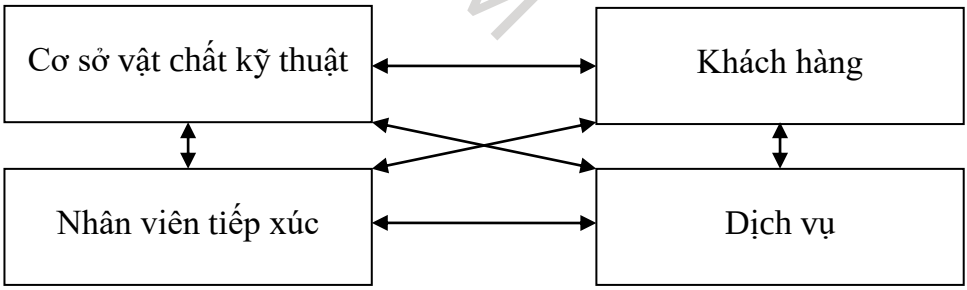
*1.1.3.2. Căn cứ vào mức độ tương tác với khách hàng*

Tương tác khách hàng ở đây được hiểu là việc khách hàng tương tác các yếu tố trong khách sạn (nhân viên, cơ sở vật chất kỹ



CĐTM

thuật) trong suốt quá trình dịch vụ được tạo ra. Sự tương tác này được thể hiện trong mô hình dưới đây:




*Hình 1.1. Tương tác giữa khách hàng và các yếu tố trong khách sạn*

Tuy nhiên, không phải tất cả các dịch vụ trong khách sạn đều có mức độ tương tác như nhau, mà còn tùy thuộc vào bản chất của dịch vụ và trong nhiều trường hợp thì do ý đồ chiến lược, thời điểm mà khách sạn cung ứng dịch vụ.

a. Dịch vụ có mức độ tương tác cao

Khách hàng tham gia hầu hết các bước trong quy trình dịch vụ, họ thường quan tâm đến cả kết quả và quá trình tạo ra dịch vụ. Có những dịch vụ mà khách hàng tương tác với cả nhân viên và cơ sở vật chất, cũng có trường hợp dịch vụ khách hàng tương tác chủ yếu với một trong hai yếu tố trên, nhưng khi đề cập đến loại dịch vụ có mức độ tương tác cao thì yếu tố mà khách hàng tương tác chủ yếu là con người hơn là môi trường vật chất.

Khách sạn cố gắng đáp ứng nhu cầu cá nhân của khách hàng thông qua nhân viên tiếp xúc hay hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật.

CĐTM

Ví dụ dịch vụ quản gia trong khách sạn: Đây là dịch vụ chăm sóc, phục vụ 24/24 cho các khách VIP lưu trú tại khách sạn. Những nhân viên cung ứng dịch vụ này gọi là quản gia cao cấp (Butler). Butler sẽ chăm sóc khách hàng từ những nhu cầu nhỏ nhất như: chuẩn bị phòng trước khi khách đến, phục vụ nước uống/khăn lạnh cho khách, đặt báo thức cho khách, thay khách đặt chỗ nhà hàng hay mang thức ăn lên phòng theo nhu cầu của khách,... Butler cũng là người đặt vé máy bay, thu dọn hành lý, giữ trẻ, giặt là quần áo, chuẩn bị nước uống... cho khách VIP.

b. Dịch vụ có mức độ tương tác thấp

Khách hàng hoặc phải tự phục vụ hoặc vai trò của khách hàng trong việc tạo ra dịch vụ là không lớn. Trong trường hợp này, môi trường vật chất điều khiển ấn tượng của khách hàng nhiều hơn, khách hàng thường quan tâm đến kết quả của dịch vụ.

Đối với những dịch vụ khách hàng phải tự phục vụ thì khách sạn cần cung cấp điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng tiêu dùng dịch vụ. Đặc biệt, nhân viên cần thực hiện đúng quy trình, phần đăng ký dịch vụ của khách hàng phải hướng dẫn đầy đủ thông tin, để tránh rủi ro.

Ví dụ dịch vụ giặt là: Vai trò của khách hàng trong dịch vụ này là đăng ký dịch vụ, nêu các yêu cầu, khách hàng không tham gia vào quá trình giặt, cũng như không tiếp xúc với nhận viên giặt là hay khu vực giặt là của khách sạn.

*1.1.3.3. Căn cứ vào đối tượng hưởng dịch vụ*

Theo cách phân loại này, dịch vụ trong khách sạn được nhận dạng theo đối tượng trực tiếp mà nó tác động.



CĐTM

a. Đối tượng hưởng dịch vụ là con người

Khách hàng phải trực tiếp tham gia vào quy trình dịch vụ. Trong phần lớn trường hợp, họ được xem là nhân tố đầu vào của quá trình tạo ra dịch vụ, là yếu tố không thể thiếu trong hệ thống cung ứng dịch vụ.

Khách sạn cần chú trọng quá trình cung ứng dịch vụ, tạo ra môi trường tiêu dùng dịch vụ thích hợp và chất lượng nhân viên để khách hàng có được sự trải nghiệm tốt nhất, tận hưởng trọn vẹn giá trị dịch vụ do khách sạn mang lại.

Ví dụ dịch vụ ngủ nghỉ: Trong dịch vụ này khách hàng tham gia trực tiếp vào quá trình cung ứng, cảm nhận được sự thư giãn qua hoạt động phục vụ của nhân viên; qua trang thiết bị và bài trí tại phòng và khách sạn; qua bầu không khí, khung cảnh....

b. Đối tượng hưởng dịch vụ là vật

Khách hàng thường chỉ tham gia vào quá trình đăng ký dịch vụ có thể trực tiếp hoặc gián tiếp, còn đối tượng được nhận giá trị dịch vụ là đồ vật hay tài sản của khách hàng.

Vì khách hàng chủ yếu quan tâm đến kết quả của dịch vụ nên khách sạn không quá chú trọng đến không gian sản xuất dịch vụ, mà quan tâm đến chất lượng của cơ sở vật chất và nhân viên.

Ví dụ dịch vụ giặt là: Khách hàng quan tâm đến quần áo được giặt đúng theo yêu cầu, đảm bảo sạch sẽ, không quan tâm đến ai là người giặt, giặt như thế nào và không gian, máy móc ra sao.

## 1.2. Chất lượng dịch vụ

### *1.2.1. Khái niệm*



CĐTM

Trước khi đề cập đến chất lượng dịch vụ, hãy xem xét các khái niệm về chất lượng với rất nhiều các quan điểm khác nhau:

- Quan điểm xuất phát từ sản phẩm: Chất lượng được phản ánh bởi các thuộc tính đặc trưng của sản phẩm đó. Tuy nhiên, sản phẩm có rất nhiều các thuộc tính hữu ích mà không được người tiêu dùng đánh giá cao;

- Quan điểm xuất phát từ nhà sản xuất: Chất lượng là sự hoàn hảo và phù hợp của một sản phẩm với một tập hợp các yêu cầu hoặc tiêu chuẩn, quy cách đã được xác định trước;

- Quan điểm xuất phát từ người tiêu dùng: Chất lượng là sự phù hợp và thỏa mãn của sản phẩm tương ứng với mục đích sử dụng của người tiêu dùng.

Tóm lại, chất lượng là mức độ phù hợp của sản phẩm đối với yêu cầu của người tiêu dùng. Hay chất lượng là tập hợp các đặc tính của một thực thể tạo cho thực thể đó khả năng thỏa mãn những nhu cầu đã nêu ra và nhu cầu tiềm ẩn.

Chất lượng về hàng hóa là khái niệm đã có từ lâu và nó là cơ sở để hình thành khái niệm chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, chất lượng dịch vụ trong khách sạn là một khái niệm khá trừu tượng và khó định nghĩa. Nó là một phạm trù mang tính tương đối và chủ quan. Vì việc xác định dịch vụ đạt chất lượng khó khăn hơn rất nhiều, do những đặc điểm của bản thân dịch vụ: Tính vô hình, tính đồng thời giữa sản xuất và tiêu dùng, tính không thể dự trữ và tính không đồng nhất mà người ta có thể đưa ra khái niệm chất lượng dịch vụ theo những cách khác nhau. Nhưng nhìn chung, các tác giả thường đứng trên quan điểm của người tiêu dùng dịch vụ: Tức là



CĐTM

chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào những sự cảm nhận của khách hàng.

Chất lượng dịch vụ được định nghĩa bằng nhiều cách khác nhau tùy thuộc vào đối tượng nghiên cứu và môi trường nghiên cứu:

- Theo Lewis & Mitchell, 1990; Asubonteng & ctg, 1996; Wisniewski & Donnelly, 1996: Chất lượng dịch vụ là mức độ mà một dịch vụ đáp ứng được nhu cầu và sự mong đợi của khách hàng;

- Theo Edvardsson, Thomsson & Ovretveit (1994): Chất lượng dịch vụ là dịch vụ đáp ứng được sự mong đợi của khách hàng và làm thoả mãn nhu cầu của họ;

- Theo Parasuraman & ctg (1985, 1988): Chất lượng dịch vụ là khoảng cách giữa sự mong đợi của khách hàng và nhận thức của họ khi đã sử dụng qua dịch vụ;

- Chất lượng dịch vụ là một sự so sánh giữa sự mong đợi về giá trị một dịch vụ trong khách hàng với giá trị dịch vụ thực tế nhận được (sự thỏa mãn) do khách sạn cung cấp;

- Theo tiêu chuẩn Việt Nam và 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.

Từ những định nghĩ trên, rút ra định nghĩa chất lượng dịch vụ trong khách sạn: Là kết quả của một quá trình đánh giá tích lũy của khách hàng dựa trên sự so sánh giữa chất lượng mong đợi (hay dự đoán) và mức độ chất lượng khách hàng đã cảm nhận được.

Vậy, chất lượng dịch vụ trong khách sạn theo cách tiếp cận từ góc độ người tiêu dùng, chính là mức độ thỏa mãn của khách hàng.



CĐTM

Mà sự thỏa mãn, theo kết quả nghiên cứu của Donald M. Davidoff, lại được đo bởi biểu thức tâm lý:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Sự thỏa mãn | = | Sự cảm nhận | – | Sự mong chờ |
| S | = | P | - | E |

Mối quan hệ giữa ba yếu tố S, P, E có tính quyết định trong tất cả các hoạt động cung ứng của dịch vụ. Chất lượng dịch vụ thường được phân theo ba mức:

- P < E: Khách hàng sẽ bị thất vọng nếu sự cảm nhận của họ thấp hơn sự mong chờ mà họ có được trước đó, khi đó chất lượng dịch vụ sẽ bị đánh giá là tồi tệ;

- P > E: Khách hàng sẽ cảm thấy thích thú nếu sự cảm nhận của họ về dịch vụ lớn hơn sự kỳ vọng mà họ có được trước đó, trong trường hợp này chất lượng dịch vụ được đánh giá là rất tuyệt hảo;

- P = E: Khách hàng sẽ chỉ cảm thấy chất lượng dịch vụ là chấp nhận được nếu sự cảm nhận đúng như sự mong chờ đã có trước khi tiêu dùng dịch vụ, trong trường hợp này chất lượng dịch vụ được đánh giá ở mức thỏa mãn.

Như vậy, mục tiêu mà khách sạn phải đạt được là thiết kế một mức cung cấp dịch vụ ở mức độ bằng hoặc cao hơn so với những gì khách hàng kỳ vọng. Vấn đề ở chỗ, khách sạn phải xác định chính xác những nhu cầu đòi hỏi chính đáng của khách hàng mục tiêu và chuyển hoá thành những tiêu chuẩn bắt buộc cho toàn bộ hệ thống để mọi thành phần, mọi người trong hệ thống đó phải tuân thủ.



CĐTM

Đồng thời, mức cung cấp dịch vụ đã được xác định đòi hỏi phải được duy trì nhất quán trong suốt quá trình kinh doanh.

### *1.2.2. Đặc điểm*

*1.2.2.1. Phụ thuộc nhiều vào cảm nhận của người tiêu dùng*

a. Nguyên nhân

Như đã phân tích ở trên, chất lượng dịch vụ là sự so sánh của khách hàng về những kỳ vọng của họ đối với dịch vụ trước khi tiêu dùng và cảm nhận của họ sau khi tiêu dùng dịch vụ. Một dịch vụ có chất lượng tốt khi khách hàng không thấy có sự khác biệt giữa kỳ vọng và sự cảm nhận.

Hơn nữa, quá trình tạo ra và tiêu dùng các dịch vụ diễn ra gần như trùng nhau về thời gian và không gian đã khẳng định khách hàng đóng vai trò quan trọng đối với sản phẩm dịch vụ. Khách hàng chính là một thành viên không thể thiếu và tham gia trực tiếp vào quá trình này.

Khách hàng là "nhân vật chính" trong hoạt động thực hiện dịch vụ với tư cách là người tiêu dùng dịch vụ. Vì vậy họ vừa có cái nhìn của người trong cuộc, vừa có cái nhìn của người bỏ tiền ra để mua dịch vụ của khách sạn. Đánh giá của họ về chất lượng dịch vụ của khách sạn được xem là chính xác nhất.

Tuy nhiên, sự cảm nhận này lại chịu sự phụ thuộc vào các nhân tố chủ quan của mỗi khách hàng. Nó không có tính ổn định và không có những thước đo mang tính qui ước. Sự cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào trạng thái tâm lý, tình trạng sức khỏe, nguồn gốc dân tộc… của mỗi người tiêu dùng



CDTM

khác nhau. Những yếu tố này luôn có thể thay đổi theo thời gian, vì vậy cùng một mức cung cấp dịch vụ của khách sạn sẽ được khách hàng cảm nhận rất khác nhau. Vào các thời điểm khác nhau, cùng một người khách cũng có những đánh giá về chất lượng dịch vụ không giống nhau.

Nếu sự cảm nhận của khách về việc cung cấp dịch vụ của khách sạn càng tốt thì khách càng cảm thấy mức độ thỏa mãn càng cao. Như vậy với những người không trực tiếp tiêu dùng dịch vụ của khách sạn sẽ không thể cảm nhận được một cách chính xác chất lượng của dịch vụ.

b. Giải pháp khắc phục

Chính vì chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào cảm nhận của người tiêu dùng, các nhà quản lý gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá chất lượng. Muốn đánh giá chính xác chất lượng dịch vụ của khách sạn, phải luôn đứng trên cái nhìn của khách hàng, của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm. Khách sạn phải cố gắng hiểu một cách chính xác những yêu cầu, mong muốn và đòi hỏi của khách chứ không phải dựa trên những nhận định hay sự cảm nhận chủ quan của riêng khách sạn để xem xét.

*1.2.2.2. Khó đo lường và đánh giá*

a. Nguyên nhân

Với hàng hóa, việc đo lường và đánh giá chất lượng có thể thực hiện dễ dàng hơn bởi đó là những vật cụ thể, hữu hình. Khách hàng hoàn toàn có thể sờ, nhìn thấy, đo đếm được bằng các số đo có tính qui ước cao vì bản thân chúng đều có các tính chất hóa, lý cụ thể như độ dài, chiều rộng, kích cỡ, nặng, nhẹ, màu sắc, mùi



CĐTM

vị...Song với dịch vụ, do những đặc điểm của sản phẩm dịch vụ, khách hàng không nhìn thấy, không sờ được và không có những thước đo cụ thể, tiêu chuẩn cụ thể vì thế rất khó lượng hóa khi đánh giá. Có nghĩa là dịch vụ phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố con người. Chất lượng được xác định bởi khách hàng, chứ không phải do người cung ứng. Khách hàng cảm nhận chất lượng một dịch vụ được cung ứng thông qua các yếu tố (nhân viên, cơ sở vật chất…) của khách sạn và qua cảm giác chủ quan của mình.

b. Giải pháp khắc phục

Khó khăn trong đánh giá và đo lường chất lượng dịch vụ đã khiến một số nhà quản lý có xu hướng dựa vào những hoạt động có thể nhìn thấy và đo đếm được để đánh giá chất lượng dịch vụ dù đó không phải là chất lượng đích thực như: đếm số lượng khách hàng trong từng tháng, hoặc dựa vào cách ứng xử của nhân viên phục vụ với nhà quản lý để suy ra thái độ của họ đối với khách hàng của khách sạn...

Hay, trong một thời gian dài, nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng định nghĩa và đo lường chất lượng dịch vụ. Lấy ví dụ, Lehtinen & Lehtinen (1982) cho là chất lượng dịch vụ phải được đánh giá trên hai khía cạnh, (1) quá trình cung cấp dịch vụ và (2) kết quả của dịch vụ. Gronroos (1984) cũng đề nghị hai lĩnh vực của chất lượng dịch vụ, đó là (1) chất lượng kỹ thuật và (2) chất lượng chức năng. Parasuraman & ctg (1985) đưa ra mô hình năm khoảng cách và năm thành phần chất lượng dịch vụ, gọi tắt là Servqual. Tuy nhiên, mỗi một môt hình đánh giá có những ưu, nhược điểm khác nhau.



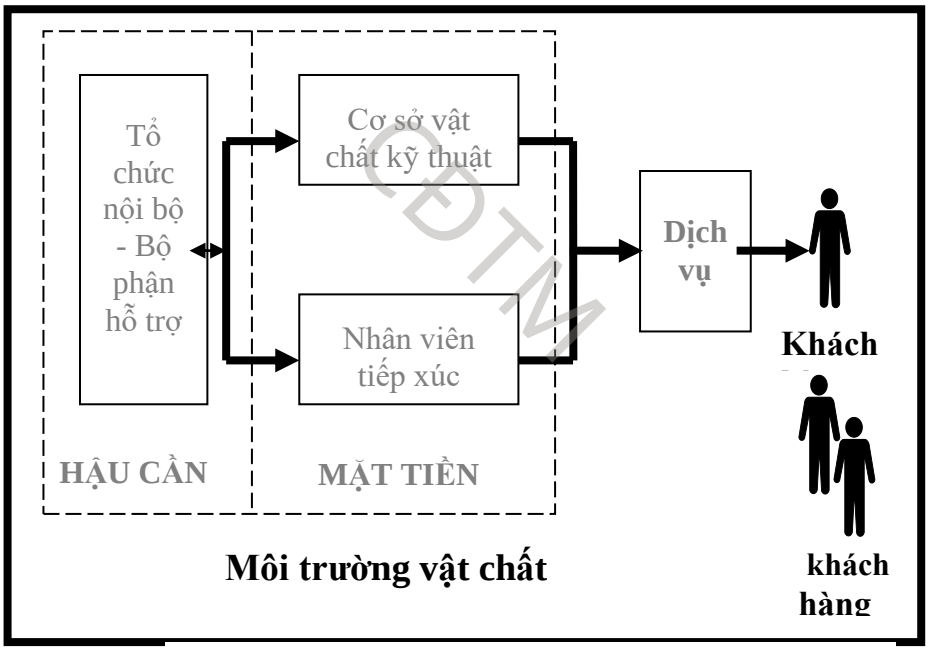
CĐTM

Để kết quả đánh giá và đo lường có độ tin cậy cao, các nhà quản lý cần lựa chọn các phương pháp, mô hình đánh giá và đo lường khác nhau có sự phù hợp với mục tiêu đánh giá và có sự bổ sung những thiếu sót để có cái nhìn toàn diện nhất về chất lượng dịch vụ.

*1.2.2.3. Phụ thuộc vào quá trình cung cấp dịch vụ*

a. Nguyên nhân

Quá trình tạo ra dịch vụ trong khách sạn được thể hiện thông qua mô hình dưới đây:




*Hình 1.2. Mô hình các yếu tố trong khách sạn*

Phần lớn dịch vụ được tạo ra dựa trên hai nhân tố cơ bản, đó là: Cơ sở vật chất kỹ thuật và những nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình cung cấp dịch vụ. Bên cạnh đó còn có một số nhân tố khác vừa tham gia cũng như tác động vào quá trình này, đó là khách hàng, khách hàng "khác", môi trường… Chính vì quá trình tiêu



CĐTM

dùng dịch vụ diễn ra cùng không gian và thời gian với quá trình tạo ra dịch vụ đó nên dịch vụ được xem là một "vở kịch", quá trình tạo ra dịch vụ được khách sạn xây dựng thành một "kịch bản". Trong đó, không gian tạo ra dịch vụ được xem là "sân khấu", nhân viên cung cấp dịch vụ và cơ sở vật chất kĩ thuật được xem là các "diễn viên" và "đạo cụ", khách hàng vừa đóng vai phụ (tùy thuộc vào từng loại dịch vụ), vừa là khán giả. Khán giả có thích "vở kịch" hay không không chỉ phụ thuộc vào "kịch bản" hay cái kết của "vở kịch", họ còn đánh giá sự "diễn xuất" và phối hợp của các "diễn viên" cũng như mong muốn được trải nghiệm thật nhiều thông qua "vở kịch" ấy.

Từ việc phân tích mô hình trên, có thể rút ra được nguyên nhân dẫn đến việc chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào quá trình cung cấp dịch vụ là do một số yếu tố trong khách sạn nằm ngoài tầm kiểm soát của khách sạn và dịch vụ được tạo ra với sự tham gia và chứng kiến của khách hàng.

b. Tác động ảnh hưởng

Về nguyên tắc, nếu quá trình cung ứng dịch vụ được đảm bảo giống như những gì khách sạn cam kết với khách hàng và làm họ thỏa mãn thì dịch vụ đạt chất lượng. Tuy nhiên, đôi khi khách sạn không thể cung cấp dịch vụ như "kịch bản" đã đề ra ban đầu, ví dụ đối với nhân tố khách hàng, họ là "dàn diễn viên phụ" nhưng có thể chưa được "tập dợt trước", có khi họ lại "không thuộc" "kịch bản", hay đôi khi họ không làm tròn vai của mình nên nguy cơ "bể dĩa" rất cao hoặc ngược lại, khách hàng lại rất hài lòng nếu giá trị của "vở kịch" mang lại vượt quá sự kì vọng của họ. Như vậy, không thể



CĐTM

nói trước được điều gì về chất lượng dịch vụ sau khi quá trình cung cấp dịch vụ kết thúc.

Tóm lại, nếu khách hàng không được "tuyển chọn" và "huấn luyện" tốt, sự mất cân đối cung cầu xuất hiện. Hay sự biến đổi khó lường từ các yếu tố môi trường xảy ra… nếu khách sạn không chủ động điều chỉnh quá trình cung ứng dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách thì rất dễ gây cho họ sự khó chịu và đánh giá không tốt về chất lượng dịch vụ. Do vậy, khách sạn cần chủ động dàn dựng trước nhiều "kịch bản" để đối phó với các tình huống bất ngờ tác động không tốt đến chất lượng dịch vụ cũng như khai thác các tình huống mang lại những giá trị bất ngờ cho khách giúp họ có được sự thoả mãn cao nhất.

*1.2.2.4. Đòi hỏi tính nhất quán cao*

a. Nguyên nhân

Dịch vụ được tạo ra không chỉ do bộ phận trực tiếp cung cấp dịch vụ đó mà là kết quả của sự phối hợp với nhiều bộ phận hậu cần hay gián tiếp từ các bộ phận có liên quan. Ngoài ra, dịch vụ do nhiều yếu tố cấu thành và khách hàng thường tiêu dùng dịch vụ tổng thể. Do đó, chất lượng dịch vụ phải có sự nhất quán, tương xứng ở tất cả các yếu tố, tất cả các dịch vụ bộ phận. Đó là sự thống nhất cao và thông suốt trong nhận thức và hành động của tất cả các bộ phận, tất cả các thành viên của khách sạn từ trên xuống dưới về mục tiêu chất lượng cần đạt được của khách sạn. Vì thế, tính nhất quán đòi hỏi các chủ trương chính sách kinh doanh của khách sạn phải đồng bộ với nhau.



CĐTM

Trước khi tiêu dùng và đánh giá về chất lượng dịch vụ, khách hàng thường chỉ trông chờ vào những hứa hẹn của khách sạn thông qua hoạt động quảng cáo, hình ảnh của khu vực "mặt tiền" hay qua truyền miệng từ các khách hàng khác. Do đó, chất lượng dịch vụ đòi hỏi sự đồng bộ, toàn diện, trước sau như một và đúng như lời hứa mà khách sạn đã công bố với khách hàng. Chất lượng dịch vụ đòi hỏi phải tốt ở mọi lúc, mọi nơi, cho mọi khách hàng, đòi hỏi đối với mọi nhân viên ở tất cả các bộ phận trong khách sạn. Điều đó có nghĩa là không thể tồn tại chất lượng dịch vụ chỉ chú trọng áp dụng cho một vài khu vực "mặt tiền" quan trọng nào đó. Cũng không thể chấp nhận việc các nhân viên phục vụ trực tiếp trong khách sạn chỉ cố gắng để "che mắt" và "chăm sóc kỹ" những khách hàng mà họ cho là "VIP". Chất lượng dịch vụ cũng không thể chỉ tốt vào lúc đầu khi khách hàng mới tới sử dụng dịch vụ còn những lần sau thì không cần thiết nữa. Chất lượng dịch vụ không thể chỉ nằm trong những lời hứa hẹn suông rất hay mà khách sạn đã công bố để "cạnh tranh" một cách không lành mạnh với các đối thủ trên các phương tiện quảng cáo...

b. Tác động ảnh hưởng

Sự nhất quán trong vấn đề chất lượng cung cấp cho khách hàng cho phép khách sạn luôn luôn đạt được sự chặt chẽ và toàn diện trong tổ chức và kiểm soát quá trình vận hành của mình. Từ đó, chất lượng dịch vụ đem lại hiệu quả lâu dài không chỉ về phương pháp quản lý mà còn uy tín thương hiệu cho khách sạn.

Tuy nhiên, chất lượng dịch vụ không phải chỉ được diễn ra trong một thời điểm nhất định nào đó. Chất lượng dịch vụ cũng



CĐTM

không thể được xây dựng một lần rồi cứ thế áp dụng mãi mãi không cần thay đổi. Chất lượng dịch vụ đòi hỏi phải được hoàn thiện không ngừng và phải được điều chỉnh nếu thấy cần thiết cho phù hợp với yêu cầu thực tế thay đổi của thị trường (yêu cầu của thị trường khách hàng mục tiêu và thách thức của các đối thủ cạnh tranh).

### *1.2.3. Nhận diện các yếu tố ảnh hưởng*

*1.2.3.1. Nhà cung ứng dịch vụ*

a. Nhân viên

Nhân viên là yếu tố giữ vai trò then chốt, quan trọng trong khách sạn. Có thể chia thành các loại:

- Theo khu vực lao động: nhân viên khu vực mặt tiền và nhân viên khu vực hậu cần;

- Theo tính chất mối quan hệ giữa lao động của nhân viên với dịch vụ được cung cấp cho khách hàng: nhân viên trực tiếp và nhân viên gián tiếp.

Nhân viên là một trong những yếu tố cơ bản để tạo ra những sản phẩm dịch vụ đạt chất lượng, giảm chi phí cho khách sạn và mang lại sự hài lòng cho khách hàng. Trong đó, nhân viên trực tiếp cung ứng dịch vụ là người đại diện cho khách sạn tiếp xúc và chuyển giao dịch vụ cho khách hàng nên được xem là yếu tố rất quan trọng, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mà khách hàng cảm nhận trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Một trong những đặc điểm của đội ngũ nhân viên trong khách sạn đó là nhiều về số lượng, đa dạng về chủng loại, yêu cầu cao và



CĐTM

tính chất phức tạp khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Nên việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên phải đáp ứng được những yêu cầu về thực hiện mục tiêu chất lượng, đây là một trong những nội dung cơ bản của chất lượng trong giai đoạn hiện này. Vì vậy, ngoài việc chú trọng đến trình độ chuyên môn thì kỹ năng giao tiếp, thái độ, tác phong phục vụ chuyên nghiệp của nhân viên là những tiêu chí rất cần thiết, vì nó quyết định đến sự khác biệt trong đánh giá chất lượng dịch vụ của khách hàng.

Đồng thời, khách sạn cần quan tâm đến tình cảm, tâm tư của nhân viên và xây dựng môi trường làm việc thân thiện, công bằng, tốt đẹp là yếu tố không thể thiếu tạo động lực nâng cao chất lượng nhân viên.

b. Cơ sở vật chất kỹ thuật và môi trường vật chất

Cơ sở vật chất kỹ thuật là những công cụ, vật dụng, trang thiết bị...cần thiết để tạo ra dịch vụ. Trong khách sạn, cơ sở vật chất rất đa dạng về số lượng, chủng loại và sẽ tác động đến ai là chủ yếu: khách hàng, nhân viên hay cả hai. Theo đối tượng sử dụng, cơ sở vật chất phân làm ba loại hình dịch vụ: tự phục vụ, dịch vụ tương tác và dịch vụ từ xa. Ví dụ: dịch vụ buffet, dịch vụ massage, dịch vụ đặt phòng qua trang web khách sạn. Tùy thuộc vào từng loại dịch vụ mà khách sạn sẽ quyết định đến chất lượng dịch vụ mà khách hàng nhận được thông qua các tiêu chí như: đầy đủ phương tiện trang thiết bị, công nghệ hiện đại, dễ sử dụng và thân thiện....

Với mỗi một loại dịch vụ thì khách sạn cần quản lý, kiểm soát để tạo sự thoải mái; dễ dàng trong việc sử dụng và cung ứng; nâng cao năng suất lao động; tạo nên sự hấp dẫn, thu hút và ấn tượng cho



CĐTM

khách hàng. Đồng thời, khách sạn còn phải quan tâm nâng cao chất lượng và hiện đại hóa cơ sở vật chất kỹ thuật để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Bên cạnh cơ sở vật chất thì không gian, địa điểm và các yếu tố vật chất xung quanh cũng tác động đến chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Môi trường vật chất không những là nơi tạo điều kiện cho việc cung ứng dịch vụ đạt chất lượng mà còn ảnh hưởng lớn đến nhận thức, thái độ và tâm lý của khách hàng. Những yếu tố như: Cách trang hoàng, bài trí màu sắc, ánh sáng, âm thanh... qua đó sẽ kích thích những giác quan cho khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Tất cả những ảnh hưởng từ môi trường vật chất là những căn cứ để xây dựng một dịch vụ có hiệu quả nhất trong việc tác động đến cảm nhận của khách hàng, thu hút khách hàng và thoả mãn nhu cầu của họ.

Không gian trong khách sạn chia làm 2 khu vực:

- Khu vực "mặt tiền": Đây là nơi diễn ra toàn bộ hoặc một phần quá trình sản xuất của dịch vụ mà có sự tham gia của khách hàng hoặc có sự chứng kiến, nhìn thấy của khách hàng. Mức độ tham gia của khách hàng cao hay thấp xuất phát từ bản chất dịch vụ và mục tiêu của khách sạn.

Đây là khu vực đặc biệt quan trọng, tác động rất lớn đến cảm nhận của khách hàng vì vậy, khu vực này có một số lưu ý: Đối tượng có mặt trong khu vực này nhiều và đa dạng, chịu tác động của các yếu tố bên ngoài nên dễ biến động và khó kiểm soát, đảm nhiệm đồng thời chức năng sản xuất và trưng bày, truyền thông.



CĐTM

- Khu vực "hậu cần": Đây là nơi diễn ra các hoạt động sản xuất, không cần đến sự tham gia của khách hàng, không nhất thiết khách hàng nhìn thấy. Đây cũng là nơi diễn ra các hoạt động hỗ trợ việc sản xuất dịch vụ và cả các hoạt động quản lý. Hoạt động của khu vực này nằm ngoài sự kiểm soát của khách hàng, không tác động trực tiếp đến cảm nhận của khách về chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, khu vực này lại có tác động rất lớn đến tính nhịp nhàng của quá trình dịch vụ.

Khu vực này có một số đặc điểm: Chỉ có mặt nhân viên của khách sạn, môi trường tương đối ổn định, dễ kiểm soát hơn, chức năng sản xuất là chủ đạo.

c. Hỗ trợ từ hậu cần

Hậu cần là các hoạt động cung ứng và đảm bảo các yếu tố: Nhân viên, cơ sở vật chất, quy trình cung ứng cho khách hàng được tiến hành đúng mục tiêu, thỏa mãn được nhu cầu của họ. Mặc dù khách hàng không trực tiếp tương tác và tiếp xúc với bộ phận hậu cần, nhưng kết quả dịch vụ mà khách hàng nhận được có sự hỗ trợ từ bộ phận này.

Sự phối hợp ăn ý giữa bộ phận tuyến đầu tiếp xúc với khách hàng và bộ phận hậu cần sẽ góp phần làm quá trình cung cấp dịch vụ diễn ra một cách thuận lợi, suôn sẻ, góp phần mang lại sự hài lòng cho khách hàng về chất lượng dịch vụ.

d. Hệ thống tổ chức nội bộ

- Các mục tiêu, chính sách

Theo Robinson: mục tiêu và chính sách là những chỉ dẫn cho việc làm quyết định hoặc đưa ra quyết định và thể hiện những tình



CĐTM

huống lặp lại có tính chu kỳ". Đây là yếu tố rất quan trọng và có tính quyết định việc có hiện thực hóa mục tiêu chất lượng dịch vụ của khách sạn đề ra hay không.

Mỗi giai đoạn trong chu kỳ sống, mục tiêu và chính sách rõ ràng, phù hợp sẽ giúp khách sạn xác định các giới hạn, phạm vi và cơ chế cho các hoạt động; làm rõ cái gì có thể làm và cái gì không thể làm khi theo đuổi các mục tiêu chiến lược; hướng dẫn phân công trách nhiệm giữa các bộ phận và cá nhân trong quá trình thực hiện chiến lược; tổ chức thực hiện và kiểm tra tình hình thực hiện chiến lược. Từ đó, khách sạn đạt được kết quả như mong đợi về chất lượng dịch vụ cam kết với khách hàng. Khách hàng cũng có thể nhìn nhận về chất lượng dịch vụ thông qua các mục tiêu và chính sách của khách sạn.

- Công cụ quản lý

Việc sử dụng có hiệu quả các công cụ quản lý giúp khách sạn thực hiện tốt hơn nhiệm vụ quản trị chất lượng dịch vụ, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Các công cụ thống kê thường được sử dụng trong quản lý chất lượng dịch vụ:

+ Phiếu kiểm soát (Check sheets);

+ Biểu đồ (Charts);

+ Biểu đồ nhân quả (Cause & Effect Diagram);

+ Biểu đồ Pareto (Pareto chart);

+ Biểu đồ mật độ phân bố (Histogram);

+ Biểu đồ phân tán (Scatter Diagram);

+ Biểu đồ kiểm soát (Control Chart).



CĐTM

e. Định vị và truyền thông trên thị trường

- Định vị của khách sạn

Định vị được coi là một trong những yếu tố cơ bản của hoạt động tạo vị thế trong lòng khách hàng. Định vị không chỉ dừng lại ở một cái tên đẹp, một đặc trưng của khách sạn được quảng cáo rầm rộ hay một thương hiệu của khách sạn hoặc tập đoàn. Nó cũng không chỉ dừng lại ở một đội ngũ bán hàng hùng hậu. Định vị thực sự là một nền tảng mà ở đó diễn ra tất cả chương trình marketing khác tập trung vào mục tiêu xây dựng quan hệ với thị trường mục tiêu của khách sạn.

Một số khách sạn định vị rất rõ ràng về chiến lược chất lượng của mình thông qua việc lựa chọn khách hàng mục tiêu, định giá cao tương ứng cung cấp với mức chất lượng dịch vụ cao. Các khách sạn theo đuổi chiến lược này sẽ dễ dàng tuyển chọn khách hàng, sản lượng ít nên đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường nhưng ngược lại phải đi đầu về sự độc đáo, mới lạ trong sản phẩm và xem trọng uy tín với khách hàng.

- Truyền thông

Đối với khách sạn, tạo dựng được thương hiệu tốt nhờ marketing tốt, đối với khách hàng họ có nhiều lựa chọn về những sản phẩm dịch vụ mà họ cần tới. Hiện nay, truyền thông đóng một phần lớn cho sự phát triển bền vững của khách sạn. Thông tin từ hoạt động truyền thông, mà khách sạn thực hiện ảnh hưởng không nhỏ đến mong đợi và định hình về mức chất lượng dịch vụ trong suy nghĩ của khách hàng. Để đạt được điều trên, khách sạn cần phải chú



CĐTM

trọng truyền thông đến với thị trường mục tiêu của mình, để khách hàng biết những đặc điểm nổi trội, sự khác biệt và lợi ích mang lại.

Ngoài ra, khách sạn cần phải xây dựng mối quan hệ với khách hàng và duy trì mối quan hệ này. Khách sạn có thể truyền thông một cách trực tiếp, mặt đối mặt, sử dụng đội ngũ bán hàng, hoặc thông qua trung tâm dịch vụ điện thoại. Khách sạn cũng có thể thực hiện truyền thông gián tiếp, sử dụng quảng cáo, các hoạt động thúc đẩy thương mại, truyền thông điện tử, hoặc sử dụng các vật dụng, tập gấp trưng bày tại các địa điểm. Tuy nhiên, truyền thông không chỉ cung cấp cho khách hàng những thông tin về sản phẩm, dịch vụ trong khách sạn, mà nó còn là yếu tố hình thành nên mong đợi của khách hàng. Chính vì vậy, khách sạn cần quan tâm đến chữ tín đối với khách hàng.

*1.2.3.2. Khách hàng và khách hàng "khác"*

a. Khách hàng

Khách hàng là yếu tố đầu vào, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ mà họ nhận được. Ngoài ra, với những kinh nghiệm và sự hợp tác với các yếu tố của khách sạn. Qua một số nghiên cứu thực tế, các chuyên gia đúc kết được rằng: Khi cung cấp cùng loại dịch vụ cho những khách hàng khác nhau trong cùng một đoàn khách, đôi khi khách sạn lại nhận được những đánh giá khác nhau về chất lượng dịch vụ.

- Mong đợi của khách hàng

Mong đợi của khách hàng ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của họ về dịch vụ, từ đó ảnh hưởng đến đánh giá về chất lượng dịch vụ. Trong thực tế, những đòi hỏi của khách hàng hết sức đa dạng và



CĐTM

phong phú, để có thể tồn tại và phát triển khách sạn cần phải thoả mãn được các nhu cầu đó.

Khách sạn cần nắm bắt được khách hàng có mong đợi về loại dịch vụ gì và mục đích của họ ra sao? Sau đó sẽ xác định đặc điểm của từng mong đợi. Khách sạn cần nghiên cứu mong đợi của khách hàng để giúp họ có sự điều chỉnh mức độ mong đợi phù hợp với sự cảm nhận dịch vụ, đảm bảo sự hài lòng của khách đối với dịch vụ.

- Sự tham gia của khách hàng

Khách hàng là yếu tố đầu vào của quá trình tạo ra dịch vụ, sự hiện diện, hành vi và thái độ hợp tác của họ khi tham gia dịch vụ quyết định đến chất lượng dịch vụ. Mặc dù, khách hàng cũng được xem là yếu tố bên ngoài, không hoàn toàn chịu sự chi phối của khách sạn, nhưng khách sạn có thể kiểm soát bằng việc chọn lọc khách hàng thông qua phân khúc khách hàng hợp lý và huấn luyện họ trước khi cung cấp dịch vụ. Ngoài ra, khách sạn cần phải tạo cơ hội cho khách hàng ý thức được rằng chất lượng dịch vụ mà họ nhận được một phần là do chính khách hàng quyết định.

b. Khách hàng "khác"

Họ có thể là người đi cùng khách hàng hoặc những người đang chờ được phục vụ. Quá trình phục vụ bị ảnh hưởng nhiều bởi hành vi của khách hàng "khác". Sự tham gia tích cực hay tiêu cực sẽ tạo thuận lợi hay bất lợi cho quá trình cung ứng dịch vụ và tiêu dùng dịch vụ của khách hàng. Ngoài ra, sự tham gia đồng thời của nhiều khách hàng vào hệ thống dịch vụ không tránh khỏi sự xuất hiện của hàng chờ trong quá trình cung cấp dịch vụ và có thể làm tăng hay giảm đi sự thỏa mãn của khách hàng.



CĐTM

*1.2.3.3. Các yếu tố khác*

Bên cạnh những yếu tố trên, chất lượng dịch vụ trong khách sạn phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố: Quy mô, vị trí, môi trường, quang cảnh xung quanh khách sạn. Và những yếu tố khách quan tác động vào cảm nhận của khách hàng như: thời tiết, sự khác nhau về điều kiện tự nhiên giữa nơi khách ở và điểm đến, phong tục tập quán tại điểm đến.

## 1.3. Quản trị chất lượng dịch vụ

### *1.3.1. Khái niệm*

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

Để đạt được mục tiêu trên, nhiều tác giả đưa ra các khái niệm khác nhau về quản trị chất lượng sản phẩm:

- Chuyên gia người Anh, A.G. Robertson cho rằng "Quản trị chất lượng sản phẩm là ứng dụng các phương pháp, thủ tục, kiến thức khoa học kỹ thuật đảm bảo 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";

- Trong tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản có định nghĩa về quản trị chất lượng sản phẩm như sau: "Hệ thống các phương pháp sản xuất tạo điều kiện sản xuất tiết kiệm những hàng hóa có chất lượng cao hoặc đưa ra những dịch vụ có chất lượng thỏa mãn yêu cầu của người tiêu dùng";



CĐTM

Ngày nay, quản trị chất lượng được áp dụng trong mọi lĩnh vực, từ các ngành công nghiệp cho đến các ngành kinh doanh dịch vụ du lịch, từ qui mô lớn đến qui mô nhỏ, có tham gia vào thị trường quốc tế hay không. Quản trị chất lượng đảm bảo cho khách sạn du lịch làm đúng những công việc cần thiết và quan trọng (nghiên cứu nhu cầu, thiết kế dịch vụ, cung ứng…) để đảm bảo đạt thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Là một phần trong quản trị chất lượng sản phẩm, quản trị chất lượng dịch vụ trong khách sạn cũng phải trả lời được 4 câu hỏi:

- Quản trị chất lượng dịch vụ nhằm mục đích gì?
- Quản trị chất lượng dịch vụ bằng biện pháp nào?
- Quản trị chất lượng dịch vụ thực hiện ở giai đoạn nào?
- Quản trị chất lượng dịch vụ đưa lại hiệu quả ra sao?

Theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2015, *Quản trị chất lượng dịch vụ được hiểu là các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức nhằm bảo bảo yêu cầu về chất lượng dịch vụ.* Việc định hướng và kiểm soát về chất lượng dịch vụ bao gồm lập chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng, hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng.

Đối tượng của quản trị chất lượng dịch vụ trong khách sạn là các quá trình, các hoạt động, cơ sở vật chất, vật phẩm và dịch vụ. Mục tiêu của quản trị chất lượng dịch vụ chính là nâng cao mức thỏa mãn của khách hàng trên cơ sở đảm bảo chi phí tối ưu. Nhiệm vụ của quản trị chất lượng dịch vụ: Xác định mức chất lượng cần đạt được, tạo ra sản phẩm, dịch vụ theo đúng tiêu chuẩn đề ra, cải tiến để nâng cao mức chất lượng phù hợp với nhu cầu khách hàng.



CĐTM

Dựa vào khái niệm trên, quản trị chất lượng dịch vụ còn là toàn bộ các chức năng quản trị nhằm xác định, thực hiện chính sách chất lượng và được thực hiện suốt trong chu kỳ sống của sản phẩm và dịch vụ của khách sạn. Trách nhiệm của khách sạn không chỉ dừng lại ở khâu tạo ra và bán sản phẩm và dịch vụ, mà phải đi từ việc tìm hiểu nhu cầu thị trường để thiết kế sản phẩm, bán, cung ứng dịch vụ đến việc tìm hiểu sự hài lòng của khách hàng để cải tiến dịch vụ của mình.

### *1.3.2. Chức năng*

*1.3.2.1. Hoạch định chất lượng*

a. Khái niệm

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.

Hoạch định chất lượng là chức năng quan trọng hàng đầu và đi trước các chức năng khác. Nó đặc biệt có ý nghĩa hơn trong ngành kinh doanh khách sạn. Nó ảnh hưởng rất lớn đến các quá trình tiếp theo trong kinh doanh, hoạch định giúp cho khách sạn biết được cần phải làm những gì, chuẩn bị những gì trước khi tiến hành thực hiện.

Nhiệm vụ chủ yếu của hoạch định chất lượng là hoạt động nghiên cứu thị trường để xác định các yêu cầu của khách hàng về chất lượng dịch vụ sau đó chuyển giao kết quả này tới bộ phận tác nghiệp.

Hoạch định chất lượng có tác dụng định hướng phát triển chất lượng dịch vụ cho toàn khách sạn, tạo điều kiện nâng cao khả năng



CĐTM

cạnh tranh trên thị trường và khai thác sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực góp phần giảm chi phí.

b. Nội dung

Nội dung chủ yếu của hoạch định chất lượng bao gồm:

- Xác lập những mục tiêu chất lượng tổng quát và chính sách chất lượng: Trong kinh doanh khách sạn chất lượng của sản phẩm là tiêu chí đánh giá thứ hạng của khách sạn. Do vậy, mỗi một khách sạn phải đặt ra mục tiêu chất lượng riêng phù hợp với khách sạn mình và đòi hỏi khách sạn phải đạt được mục tiêu chất lượng đã đề ra. Để thực hiện được các mục tiêu chất lượng đề ra thì cần có các chính sách chất lượng cụ thể. Nội dung của chính sách chất lượng phải bao hàm: Cấp độ của dịch vụ đưa ra, hình ảnh chất lượng và danh tiếng của tổ chức dịch vụ, mục tiêu chất lượng dịch vụ, các bước thực hiện mục tiêu chất lượng và vai trò của từng người chịu trách nhiệm thực hiện chính sách chất lượng trong khách sạn;

- Xác định đối tượng khách hàng mục tiêu: Khách sạn không chỉ xác định khách hàng mục tiêu của mình mà còn phải hiểu được nhu cầu của họ như thế nào. Nếu càng hiểu biết nhiều về khách hàng thì càng có nhiều cơ hội thoả mãn các đòi hỏi của họ;

- Xác định nhu cầu và đặc điểm nhu cầu của khách hàng: Khách sạn nên tìm hiểu về tập quán thói quen của từng nhóm khách theo khu vực để từ đó xác định được đặc điểm của khách hàng đáp ứng được yêu cầu của họ;

- Phát triển những đặc điểm của sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu khách hàng;



CĐTM

- Chuyển giao các kết quả của hoạch định cho bộ phận tác nghiệp: Đây là bộ phận trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ phục vụ khách do vậy họ là người hiểu những yêu cầu về chất lượng dịch vụ của khách. Kết quả của công tác hoạch định phải được họ đòi hỏi bộ phận này hiểu và đồng thuận cao.

Tùy theo từng giai đoạn của chu kỳ sống mà lãnh đạo khách sạn đề ra những mục tiêu chất lượng phù hợp với chính sách chất lượng, yêu cầu của tổ chức nhằm đáp ứng với yêu cầu của du khách và mục tiêu của khách sạn.

*1.3.2.2. Kiểm soát chất lượng*

a. Khái niệm

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. Đây là một phần của quản lý chất lượng tập trung vào thực hiện các yêu cầu chất lượng. Chức năng này bao gồm các quá trình tạo ra sản phẩm, dịch vụ thông qua kiểm soát các yếu tố như con người, cơ sở vật chất, phương pháp, thông tin và môi trường làm việc.

b. Nội dung

Kiểm soát chất lượng có những nội dung chủ yếu sau:

- Tổ chức các hoạt động nhằm tạo ra sản phẩm có chất lượng như yêu cầu: Sau khi đã hoạch định xong chính sách chất lượng và định vị được các mục tiêu chất lượng phù hợp với từng đối tượng khách và tình hình kinh doanh trong từng giai đoạn cụ thể. Khách sạn cần đảm bảo các nguồn lực cần thiết để cung cấp dịch vụ



CĐTM

như yêu cầu. Bao gồm nguồn nhân lực, vật lực và các nguồn lực khác. Ngoài ra các dịch vụ phải đảm bảo luôn luôn sẵn sàng có vì khách hàng tiêu dùng dịch vụ này họ lại nảy sinh mong muốn được sử dụng dịch vụ khác;

- 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.

Việc tổ chức các hoạt động tạo ra sản phẩm có chất lượng được thực hiện đầu tiên sau khi khách sạn đã hoạch định kế hoạch cụ thể.

Kiểm soát chất lượng dịch vụ du lịch bao gồm những hoạt động của quá trình theo dõi và quá trình làm giảm thiểu, loại bỏ những nguyên nhân gây lỗi, sự không thích hợp, hay không thoả mãn khách hàng tại mọi công đoạn trong quá trình chế biến, phục vụ...để đạt được mục tiêu hiệu quả kinh tế.

*1.3.2.3. Cải tiến và hoàn thiện chất lượng*

*a. Khái niệm*

*Theo ISO 9000, "Cải tiến chất lượng là những hoạt động được tiến hành trong toàn tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả của các hoạt động và quá trình để tạo thêm lợi ích cho cả tổ chức và khách hàng của tổ chức đó."*

Vì vậy, cải tiến và hoàn thiện chất lượng là toàn bộ những hoạt động để đưa chất lượng dịch vụ lên mức cao hơn trước nhằm loại bỏ



CĐTM

khoảng cách giữa trông đợi của khách hàng và chất lượng đạt được thực tế, thỏa mãn nhu cầu khách hàng ở mức cao hơn.

b. Nội dung

Nội dung của cải tiến và hoàn thiện chất lượng thể hiện bằng các hoạt động phát hiện những lỗi sai sót trong quá trình thực hiện để điều chỉnh, phối hợp, hoàn thiện chất lượng sản phẩm theo các hướng khác nhau. Bên cạnh đó, cải tiến và hoàn thiện chất lượng dịch vụ là phát triển sản phẩm mới, đa dạng hoá sản phẩm, đổi mới công nghệ, hoàn thiện quá trình sản xuất nhằm đáp ứng mọi yêu cầu của du khách một cách nhanh chóng, tạo lòng tin lâu dài cho du khách và tương lai vững chắc cho sự phát triển của khách sạn. Tuy nhiên, việc cải tiến và hoàn thiện chất lượng dịch vụ phải được khách sạn đặt trong mối quan hệ với hiệu quả chi phí.

### *1.3.3. Đặc điểm*

*1.3.3.1. Chất lượng là trước hết, không phải lợi nhuận là trước hết*

Một khách sạn mới bắt đầu kinh doanh luôn đặt ra một câu hỏi: Khách sạn nên đi theo chất lượng hay đi theo lợi nhuận?

Mục tiêu truyền thống và quan trọng của một chủ khách sạn theo lý thuyết là đạt tối đa lợi nhuận. Lợi nhuận giữ vị trí quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh vì khách sạn có tồn tại và phát triển hay không thì điều quyết định là khách sạn có tạo ra được lợi nhuận hay không? Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình tài chính của khách sạn, chi phí giảm thì lợi nhuận sẽ tăng lên một cách trực tiếp; ngược lại, nếu chi phí gia tăng thì lợi nhuận sẽ giảm



CĐTM

đi. Vì thế các khách sạn sẽ tìm mọi cách để giảm chi phí ở mức tối thiểu. Điều này sẽ tác động hai mặt lên khách sạn: Thành công hay thất bại. Trong ngành kinh doanh khách sạn, sự thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng là yếu tố quan trọng, nếu sự cắt giảm chi phí ảnh hưởng đến sự thỏa mãn này thì đây là sự thất bại của khách sạn được báo hiệu trong tương lai không xa.

Ngày nay, quan điểm chất lượng dịch vụ được xem là yếu tố tạo nên sự thành công cho khách sạn. Một khách sạn có vị trí thuận lợi, có cơ sở hạ tầng vững chắc, nhưng nếu thiếu đi chất lượng dịch vụ thì khách sạn đó mất đi lợi thế cạnh tranh vô cùng lớn. Điều này phản ánh rõ nét nhất bản chất của quản trị chất lượng, bởi vì nó phản ảnh niềm tin vào chất lượng, lợi ích của chất lượng.

Chất lượng được coi là lợi thế cạnh tranh tuyệt vời. Nếu quan tâm đến chất lượng, khách sạn sẽ mang lại sự hài lòng cho khách hàng, từ đó:

- Tăng khách hàng trung thành;
- Giúp tăng thị phần kinh doanh làm gia tăng lợi nhuận;
- Giảm chi phí kinh doanh: chi phí marketing, quảng cáo; chi phí tiêu hao, chi phí sửa chữa sai sót, chi phí tuyển dụng, đào tạo...;
- Tăng khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường;
- Tăng giá bán hợp lý.

Vì vậy, quản trị chất lượng dịch vụ sẽ giúp cho khách sạn mang lại nhiều lợi nhuận, kinh doanh thành công và có vị thế vững chắc trên thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay.

CĐTM

*1.3.3.2. Quản trị chất lượng dịch vụ phải hướng tới khách hàng*

Khách hàng của khách sạn là ai? Họ có vai trò gì đối với khách sạn?

Những khách sạn hiểu rõ được những điều này sẽ luôn luôn thực hiện theo phương châm "lấy thị trường làm trung tâm và định hướng theo nhu cầu của khách hàng - khách hàng là chìa khóa để tạo khả năng sinh ra lợi nhuận và phát triển bền vững của khách sạn". Điều này đồng nghĩa với việc khẳng định "Mấu chốt để đạt được mục tiêu của khách sạn là đảm bảo mức độ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng bằng việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao trên thị trường".

Để có thể thực hiện phương châm trên khách sạn phải quan tâm chặt chẽ đến chiến lược, mục tiêu, thiết kế dịch vụ, cải tiến quy trình, những hoạt động đào tạo nhân lực…; tạo sự thỏa mãn cho khách hàng bao gồm việc gây cảm hứng cho họ, tìm các giải pháp đáp ứng nhu cầu và mong muốn của họ cũng như việc xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng.

Tóm lại, sự tồn tại và phát triển của khách sạn được thể hiện thông qua việc đáp ứng thỏa mãn những yêu cầu của khách hàng đối với những sản phẩm dịch vụ du lịch do khách sạn cung cấp. Vì vậy, công tác quản trị chất lượng dịch vụ định hướng nhu cầu khách hàng rất quan trọng.

*1.3.3.3. Con người là yếu tố cơ bản nhất*

Con người giữ vai trò quan trọng hàng đầu trong quá trình hình thành chất lượng dịch vụ, là nguồn lực quý nhất của một khách



CDTM

sạn. Để đạt được hiệu quả trong quản trị chất lượng dịch vụ thì những kỹ năng, sự nhiệt tình và ý thức trách nhiệm của nhân viên cũng như sự tham gia, hành vi và ý thức của khách hàng đóng vai trò cực kỳ quan trọng đến sự tồn vong của khách sạn.

Trong công tác quản lý cần áp dụng các phương pháp và biện pháp thích hợp để huy động hết tài năng của mọi người nhằm ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ:

- Những người lãnh đạo phải xây dựng được chính sách chất lượng và phải thiết lập được sự đồng bộ giữa mục đích, chính sách và môi trường nội bộ trong khách sạn. Họ phải huy động, lôi cuốn và sử dụng có hiệu quả mọi thành viên vào việc đạt được mục tiêu chất lượng. Hoạt động chất lượng sẽ không có kết quả và hiệu quả nếu không có sự liên kết triệt để của lãnh đạo, nhân viên và khách hàng của khách sạn;

- Những người quản trị tác nghiệp là lực lượng quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu, chính sách chất lượng của khách sạn;

- Nhân viên được coi là khách hàng nội bộ của khách sạn. Họ là người trực tiếp thực hiện các yêu cầu về đảm bảo, cải tiến chất lượng và chủ động sáng tạo đề xuất các kiến nghị về đảm bảo và nâng cao chất lượng;

- Sự tham gia, hiểu biết, kinh nghiệm và hành vi, thái độ của khách hàng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng dịch vụ của khách sạn.

Bên cạnh đó, khách sạn cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện để có được những con người phù hợp, đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn cho từng vị trí công việc. Đồng thời, khách sạn



CĐTM

phải xây dựng môi trường văn hóa tổ chức và chính sách đãi ngộ nhằm cho phép phát triển toàn diện nhất khả năng của con người.

## ❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

Dịch vụ là mọi hoạt động và kết quả mà khách sạn cung cấp cho khách hàng, chủ yếu là vô hình và không dẫn đến quyền sở hữu bất cứ cái gì của khách sạn. Gồm có 4 đặc điểm quan trọng: tính vô hình, tính đồng thời giữa sản xuất và tiêu dùng, tính không lưu trữ và tính không đồng nhất. Các nhà kinh doanh khách sạn cần lưu ý đến các đặc điểm này để đưa ra những chính sách phù hợp cho từng thời điểm kinh doanh của doanh nghiệp trên cơ sở xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ. Chất lượng dịch vụ có những đặc điểm mà trong quá trình kinh doanh khách sạn, cần lưu ý: Khó đo lường và đánh giá, phụ thuộc nhiều và quá trình cung cấp dịch vụ, phụ thuộc vào cảm nhận của người tiêu dùng và đòi hỏi tính nhất quán cao. Để đảm bảo chất lượng dịch vụ tốt cần quản trị tốt chất lượng dịch vụ.

## ❖ CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI THỰC HÀNH CHƯƠNG 1

**Câu hỏi ôn tập**

**Câu 1.** Nêu khái niệm dịch vụ, chất lượng dịch vụ và quản trị chất lượng dịch vụ. Cho ví dụ.

**Câu 2.** Trình bày phân loại dịch vụ. Cho ví dụ từng loại dịch vụ.

**Câu 3.** Trình bày các đặc điểm của chất lượng dịch vụ. Đưa ra các giải pháp cho các đặc điểm.

**Câu 4.** Liệt kê các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ.



CĐTM

**Câu 5.** Trình bày chức năng quản trị chất lượng dịch vụ.

**Câu 6.** Trình bày các đặc điểm của quản trị chất lượng dịch vụ.

**Câu 7.** Tại sao nói con người là yếu tố quan trọng nhất trong quản trị chất lượng dịch vụ?

**Câu 8**. Quản trị chất lượng dịch vụ vì sao tập trung vào chất lượng hay lợi nhuận?

**Bài thực hành**

**Bài 1: Nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ**

1. Mục tiêu: Hình thành kỹ năng nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ tại khách sạn.

2. Nội dung: Giảng viên cho dữ liệu các đánh giá của một số khách hàng về khách sạn thực tế

Yêu cầu:

- Nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ;
- Gợi ý chính sách phù hợp để tác động đến chất lượng dịch vụ.

3. Cách thức thực hiện

- Cách làm bài:

+ Đọc kỹ đánh giá của khách hàng, phân tích để xác định rõ các yếu tố ảnh hưởng (dựa vào mục 1.2.3), đưa ra dẫn chứng trong đánh giá của khách hàng để chứng minh

+ Dựa vào phần phân tích các yếu tố để đưa ra các biện pháp cải thiện hay nâng cấp các yếu tố đảm bảo chất lượng thoả mãn khách hàng.



CĐTM

- Nhóm thảo luận đưa ra tình huống và thực hiện bài thực hành theo tình huống;

- Các nhóm khác quan sát, nhận xét, đặt câu hỏi cho nhóm thực hành

CĐTM

# CHƯƠNG 2. THIẾT KẾ DỊCH VỤ

## ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 2

Chương 2 là chương giới thiệu về thiết kế dịch vụ và tiêu chuẩn trong quản trị chất lượng dịch vụ để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

## ❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 2

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

➢ ***Về kiến thức:*** Hiểu được nội dung bảng tóm tắt dịch vụ, quy trình thiết kế dịch vụ khách sạn và bộ tiêu chuẩn dịch vụ khách sạn.

➢ ***Về kỹ năng:*** Xây dựng được bản thiết kế dịch vụ và một số nhóm tiêu chuẩn dịch vụ khách sạn.

➢ ***Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:*** Có thái độ nghiêm túc, trung thực ý thức chủ động, độc lập, sáng tạo khi xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ, thiết kế dịch vụ và nhóm tiêu chuẩn trong khách sạn;

## ❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 2

- *Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi ôn tập và bài tập chương 2 (cá nhân hoặc nhóm).*

- *Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình*



CĐTM

*huống chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

❖ **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 2**

- ***Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:*** không
- ***Trang thiết bị máy móc:*** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- ***Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:*** Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- ***Các điều kiện khác:*** Không có

❖ **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 2**

- **Nội dung:**

✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*

✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kĩ năng.*

✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*

*+ Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*

*+ Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*

*+ Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*

*+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.*

- **Phương pháp:**

✓ ***Điểm kiểm tra thường xuyên:*** *1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)*

✓ ***Kiểm tra định kỳ lý thuyết:*** *1 điểm kiểm tra*



CĐTM

❖ **NỘI DUNG CHƯƠNG 2**

## 2.1. Xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ

### *2.1.1. Khái niệm bảng tóm tắt dịch vụ*

Bảng tóm tắt dịch vụ là bảng tổng hợp nhu cầu của khách hàng và khả năng cung ứng dịch vụ của khách sạn nhằm vạch ra được một bảng liệt kê các yêu cầu và chỉ dẫn làm cơ sở cho việc thiết kế dịch vụ.

Tất cả kết quả nghiên cứu thị trường và những quy định của người cung ứng, đặc thù của dịch vụ... tất cả phải được ghi vào nội dung tóm tắt dịch vụ. Lưu ý, trong quá trình xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ, khách sạn phải xem xét và lựa chọn các kết quả phù hợp với ba nội dung được trình bày dưới đây.

*Bảng 2.1. Bảng tóm tắt dịch vụ đối với quy trình làm đăng ký khách sạn cho khách*

| NỘI DUNG | YÊU CẦU | GHI CHÚ |
|---|---|---|
| Đặc thù dịch vụ | - Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng<br>- Nhân viên lễ tân làm thủ tục cho khách<br>- Thủ tục đơn giản, nhanh chóng, chính xác | Nhân viên, không gian, CSVC |
| Không gian | - Khu vực sảnh chờ, khu vực quầy lễ tân<br>- Rộng, sạch sẽ, thoáng<br>- Trang trí đẹp, sang trọng | |



CĐTM

| | | |
|---|---|---|
| Cơ sở vật chất | - Bàn ghế nghỉ ngơi thoải mái<br>- Máy móc hoạt động tốt<br>- Đầy đủ thẻ chìa khoá từ<br>- Xe đẩy hành lý sẵn sàng<br>- Đầy đủ giấy tờ làm thủ tục<br>- Đồng phục nhân viên đẹp | - Sofa nệm<br>- Máy tính, máy in, tivi...<br>- Tập gấp giới thiệu các dịch vụ. phiếu đăng ký KS, phiếu ăn sáng…<br>- Trang phục gọn gàng, kèm bảng tên |
| Nhân viên | - Tư vấn các dịch vụ trong khách sạn<br>- Cung cấp các thông tin tại địa phương: ăn uống, giải trí...<br>- Thái độ tốt<br>- Tác phong đúng quy định KS | - Cẩn thận, nhanh nhẹn, thân thiện<br>- Gọn gàng, sạch sẽ |
| Dịch vụ | - Wellcome drink<br>- Tư vấn thông tin<br>- Hỗ trợ đặt vận chuyển, ăn uống, lưu | |



CĐTM

| | | |
|---|---|---|
| | trú... | |
| Phương thức thanh toán | - Đa dạng các hình thức thanh toán<br><br>- Đặt cọc và thanh toán sau khi làm thủ tục rời KS | - Tiền mặt, chuyển khoản, quẹt thẻ |

***2.1.2. Quy trình xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ***

*2.1.2.1. Nghiên cứu nhu cầu khách hàng về chất lượng dịch vụ*

Mục đích của việc nghiên cứu nhu cầu khách hàng là để tập hợp các thông tin về khách hàng và các khách hàng tiềm năng. Các dữ liệu thu thập được thông qua nghiên cứu giúp cho việc đưa ra các quyết định kinh doanh về chất lượng dịch vụ, làm giảm các rủi ro liên quan trong việc đưa ra những quyết định.

a. Xác định mục tiêu và vấn đề nghiên cứu

Trong tiến tình nghiên cứu nhu cầu khách hàng về chất lượng dịch vụ, xác định mục tiêu và vấn đề nghiên cứu là giai đoạn đầu tiên. Và cũng là giai đoạn quan trọng nhất, sẽ quyết định cách thức tiến hành cũng như phạm vi thu thập thông tin, ngân sách và kế hoạch thực hiện.

- Mục tiêu nghiên cứu:

+ Phát triển dịch vụ, sản phẩm;

+ Cải tiến hoặc đổi mới chất lượng dịch vụ...

- Vấn đề nghiên cứu:

+ Nghiên cứu nhu cầu của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ trong khách sạn;



CĐTM

+ Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ trong khách sạn;

+ Nghiên cứu sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ trong khách sạn....

b. Xây dựng kế hoạch nghiên cứu

* Bước 1: Xác định các nguồn dữ liệu cần cho nghiên cứu nhu cầu khách hàng

- Dữ liệu thứ cấp: Là những thông tin có sẵn có thể sử dụng ngay được. Chúng bao gồm:

+ Dữ liệu nội bộ: Là những dữ liệu thu thập được trong nội bộ khách sạn. Ví dụ: Bộ tiêu chuẩn khách sạn, bản thiết kế khách sạn, đánh giá khách hàng những năm trước…

+ Dữ liệu bên ngoài: Là nguồn dữ liệu thu thập được ở bên ngoài khách sạn như: Các tài liệu được xuất bản từ các học giả, chính phủ, các tổ chức phi chính phủ...Đặc biệt, sự phát triển thông tin mạng toàn cầu tạo nên một nguồn dữ liệu rất phong phú và đa dạng, đó là các dữ liệu từ mạng internet. Tuy nhiên, khi thu thập nguồn dữ liệu này nên trích dẫn nguồn rõ ràng. Ví dụ: Bộ tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn TCVN…

- Dữ liệu sơ cấp: Là những thông tin, số liệu thu được khi nghiên cứu thực tế và xử lí cho phù hợp với những yêu cầu đề ra. Đây là nguồn dữ liệu quan trọng nhất, nó đáp ứng tốt yêu cầu nghiên cứu. Tuy nhiên, việc thu thập dữ liệu sơ cấp thường phức tạp và tốn nhiều chi phí. Có hai loại hình dữ liệu đó là bằng chữ và bằng số, tùy thuộc vào mỗi loại nghiên cứu để xác định được loại dữ liệu cần thiết.



CĐTM

** Bước 2: Xác định phương pháp nghiên cứu:*

Để có được nguồn số liệu sơ cấp, trong khách sạn thường áp dụng những phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp quan sát: Là phương pháp lấy được thông tin từ việc quan sát các thói quen, phản ứng, hành vi của khách tương ứng những tình huống khác nhau. Có thể chia thành:

+ Quan sát trực tiếp và quan sát gián tiếp;

+ Quan sát ngụy trang và quan sát công khai.

Công cụ quan sát: con người, các thiết bị…

Phương pháp này cho thông tin tương đối khách quan, song thông tin thu được chỉ dừng lại ở biểu hiện hành vi, phản ứng của khách, khách sạn không có được các thông tin giải thích những hành vi, phản ứng đó. Vì vậy, phương pháp quan sát thường được dùng kết hợp với các phương pháp khác để đầy đủ thông tin và kiểm tra chéo độ chính xác của dữ liệu.

- Phương pháp điều tra thăm dò: Là phương pháp mà người điều tra soạn sẵn những câu hỏi để hỏi khách hàng. Dữ liệu của phương pháp này là tương đối chính xác tuy nhiên nếu không cẩn thận sẽ mắc những sai xót do sự thiếu khách quan của người điều tra và sự không hợp tác của người được điều tra.

** Bước 3: Xây dựng công cụ nghiên cứu:*

Bộ phận nghiên cứu có thể lựa chọn một trong hai công cụ nghiên cứu chính để thu thập những số liệu ban đầu: Bảng câu hỏi và các công cụ hỗ trợ.

- Bảng câu hỏi: Là một bản liệt kê các câu hỏi để người nhận phiếu trả lời. Đây công cụ phổ biến nhất để thu thập số liệu ban đầu;



CĐTM

- Công cụ hỗ trợ cơ khí: Loại này dùng đo lường cường độ quan tâm, tình cảm của người được hỏi khi tiếp xúc với thông điệp hoặc hình ảnh quảng cáo, logo của khách sạn có sử dụng điện kế đo sự kích thích cảm xúc, thiết bị đo độ nhớ, mức độ nhìn hoặc ghi chép thông tin. Hoặc họ sẽ dùng các công cụ đo tự động để đếm lượng khách vào của một khách sạn.

** Bước 4: Xác định phương pháp tiếp cận*

- Điều tra bằng thư: Đây là cách tốt nhất để tiếp cận với những cá nhân không chấp nhận phỏng vấn trực tiếp hay nội dung trả lời của họ có thể bị người phỏng vấn làm thiên vị hay sai lệch đi. Song bảng câu hỏi phải đơn giản, rõ ràng và việc nhận được trả lời thường đạt được tỷ lệ thấp và chậm trễ;

- Phỏng vấn qua điện thoại: Là phương pháp tốt nhất để thu thập thông tin nhanh chóng, và người phỏng vấn cũng có khả năng giải thích rõ hơn các câu hỏi nếu người được phỏng vấn không hiểu. Tỷ lệ trả lời câu hỏi cao hơn so với trường hợp gửi phiếu qua bưu điện. Hai nhược điểm chính là chỉ có thể phỏng vấn được những người có điện thoại, và cuộc phỏng vấn phải ngắn gọn cũng như không đi quá sâu vào chuyện riêng tư;

- Phỏng vấn trực tiếp: Đây là phương pháp linh hoạt nhất trong số ba phương pháp. Người phỏng vấn có thể đưa ra nhiều câu hỏi hơn và có thể ghi lại những điều quan sát được về người trả lời, chẳng hạn như cách ăn mặc, vóc dáng. Phỏng vấn trực tiếp là phương pháp tốn kém nhất và đòi hỏi phải có kế hoạch thực hiên và kiểm tra kỹ lưỡng. Nó cũng có thể bị người phỏng vấn làm thiên lệch hay méo mó câu trả lời;



CĐTM

- Điều tra qua mạng internet (trang web của khách sạn): Đây là hình thức rất phổ biến hiện nay, hình thức này cũng giống như phương pháp điều tra bằng thư.

c. Thu thập thông tin

Đây là giai đoạn khá tốn kém về chi phí và dễ bị sai sót nhất. Có một số vấn đề lưu ý thường phát sinh trong giai đoạn này: Sai đối tượng khảo sát, người khảo sát từ chối tham gia, khó khăn trong giao tiếp bằng ngôn ngữ khác... Tùy theo mỗi loại vấn đề, mà những người phụ trách việc thu thập dữ liệu cần có biện pháp xử lý thích hợp để đảm bảo yêu cầu điều tra trong khả năng kinh phí và thời gian cho phép.

d. Phân tích thông tin

** Bước 1: Kiểm tra dữ liệu*

Trước khi tiến hành phân tích dữ liệu, bộ phận nghiên cứu cần phải kiểm tra lại dữ thông tin đã thu thập được xem có chính xác hay không. Cụ thể là:

- Kiểm tra bảng câu hỏi đã được trả lời: tính đầy đủ của bảng câu hỏi, việc ghi chép câu trả lời…;
- Kiểm tra tính logic của các câu trả lời;
- Xem xét những chỉ dẫn về thủ tục phỏng vấn;
- Kiểm tra tính trung thực của các câu trả lời.

Sau khi đã hoàn thành kiểm tra nếu thông tin có sai lệch phải tiến hành hiệu chỉnh lại, còn nếu không thì tiếp tục thực hiện xử lý và phân tích các dữ liệu đó.

** Bước 2: Phân tích dữ liệu*



CĐTM

Các số liệu sau khi đã được kiểm tra và đưa và mã hóa sẽ tiến hành phân tích. Trong khách sạn thường sẽ tiến hành phân tích trên ba phương pháp sau:

- Bảng biểu: Đây là phương pháp đưa dữ liệu vào các bảng biểu và thực hiện vẽ biểu đồ để tiến hành phân tích. Thông qua đây, bộ phận nghiên cứu sẽ thấy được sự thay đổi qua từng giai đoạn thời gian;

- Mô hình*:* Dựa vào các mô hình đã được khoa học công nhận, Bộ phận nghiên cứu sẽ tiến hành phân tích các thông tin có được;

- Thống kê*:* Phương pháp này thường sử dụng phần mềm SPSS, excel...để tiến hành phân tích số liệu. Cách thức này giúp các nhà marketing có thể phân tích với một nguồn dữ liệu lớn một cách nhanh chóng. Đặc biệt, khách sạn sử dụng công cụ bảng hỏi thì phương pháp này là rất phù hợp trong quá trình phân tích dữ liệu.

e. Trình bày báo cáo kết quả

Sau khi đã tiến hành phân tích và có được kết quả của cuộc nghiên cứu, các nhà marketing cần tiến hành trình bày kết quả nghiên cứu của mình. Có hai hình thức trình bày sau đây:

- Báo cáo bằng văn bản: Thông thường họ sẽ phải trình bày kết quả của mình thông qua các văn bản để trình lên các khách sạn du lịch. Cần lưu ý khi trình bày phải thực hiện văn bản thật rõ ràng về mặt bố cục và nêu cụ thể kết quả cuả cuộc nghiên cứu. Bên cạnh có thể trình bày một số các giải pháp nhằm hạn chế những vấn đề mà khách sạn gặp phải thông qua cuộc nghiên cứu;

- Kiểm soát ứng dụng của kết quả*:* Các nhà marketing có thể lấy kết quả của cuộc nghiên cứu sau đó tiến hành các hoạt động



CĐTM

marketing trên cơ sở kết quả đó nhằm nâng cao hoạt động của mình tại khách sạn. Sau đó báo cáo việc thực hiện các hoạt động marketing với ban quản lý khách sạn của mình.

*2.1.2.2. Xác định đặc thù dịch vụ*

Đặc thù dịch vụ là những nét riêng biệt, khác biệt của dịch vụ, giúp cho khách hàng nhận diện và phân biệt được loại hình dịch vụ trong kinh doanh khách sạn. Đây là những điểm riêng về dịch vụ mà khi cung ứng, tất cả các khách sạn phải đảm bảo thể hiện rõ ràng để giúp khách hàng có thể hình dung.

Ví dụ: Các hình thức ăn uống trong khách sạn.

- Phục vụ ăn buffet: Món ăn được bày sẵn, khách lựa chọn món ăn theo ý muốn;

- Phục vụ ăn theo kiểu gọi món: Khách hàng gọi món theo thực đơn, món ăn sẽ được chế biến, nhân viên phục vụ món ăn tại bàn của nhà hàng;

- Phục vụ khách ăn uống tại buồng khách sạn: Khách hàng đặt món ăn theo thực đơn, món ăn được chế biến, nhân viên phục vụ món ăn tại buồng của khách.

Một dịch vụ có thể có một hoặc nhiều nét riêng biệt, và những nét riêng biệt này phải có mỗi liên hệ chặt chẽ với nhau. Vấn đề là, khách sạn cần hiểu đúng và xác định rõ đặc thù dịch vụ sẽ giúp khách sạn xây dựng và thực hiện hệ thống chất lượng dịch vụ đảm bảo tốt. Để làm được điều này, khách sạn cần tìm hiểu, nghiên cứu kỹ về dịch vụ đã có trên thị trường, đối thủ cạnh tranh và các nhà cung ứng. Ngoài ra, với những dịch vụ mới, là người tiên phong,



CĐTM

khách sạn cần xây dựng đặc thù rõ ràng giúp khách hàng nhận diện chính xác về dịch vụ được cung ứng.

Cách nhận diện đặc thù dịch vụ sẽ thoả mãn:

- Kiểu tiếp xúc với khách hàng: Khách hàng tiếp xúc với hệ thống ở đâu?

+ Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng – tương tác trực tiếp với hệ thống tại khách sạn;

+ Tiếp xúc không trực tiếp với khách hàng – Qua phương tiện điện tử;

+ Không tiếp xúc với khách hàng – Các hoạt động hậu cần mà khách không thể tiếp xúc.

- Người phục vụ là ai

- Dịch vụ có những điều kiện gì quan trọng

*2.1.2.3. Xác định các quy định của khách sạn*

Các quy định của khách sạn là những cam kết, những lời tuyên bố hay lời hứa về dịch vụ của khách sạn cho khách hàng. Những quy định có thể là:

- Cơ sở vật chất, trang thiết bị và tiện nghi trong khách sạn;

- Nhân viên phục vụ;

- Khách hàng;

- Quá trình cung ứng dịch vụ;

- Sản phẩm...

Khách sạn có thể công bố những quy định bằng cách trực tiếp hoặc gián tiếp giữa tổ chức dịch vụ với khách hàng. Vấn đề quan trọng, khi khách sạn đưa ra các quy định này phải đảm



CDTM

bảo khách hàng nhận diện và hiểu về nó. Thông qua các quy định, khách sạn thể hiện được những nét riêng biệt về dịch vụ nhưng vẫn giữ những đặc thù chung của dịch vụ.

## 2.2. Thiết kế dịch vụ trong khách sạn

### *2.2.1. Khái niệm*

Dưới góc độ người thực hiện dịch vụ có thể hiểu, bản thiết kế dịch vụ là một bức tranh hay bản đồ diễn tả chính xác hệ thống dịch vụ, để tất cả mọi người liên quan trong việc cung cấp dịch vụ có thể hiểu và thực hiện một cách khách quan, bất chấp vai trò hay những quan điểm cá nhân của họ như thế nào.

Dưới góc độ khách hàng – người sử dụng dịch vụ, bản thiết kế dịch vụ là một công cụ dùng để mô tả quy trình dịch vụ, các điểm quan hệ khách hàng và các chứng cứ dịch vụ từ quan sát của khách hàng.

Dựa vào bản thiết kế, khách sạn sẽ trả lời các câu hỏi:

- Những điểm quan trọng nào giữa quan hệ khách hàng với nhân viên?

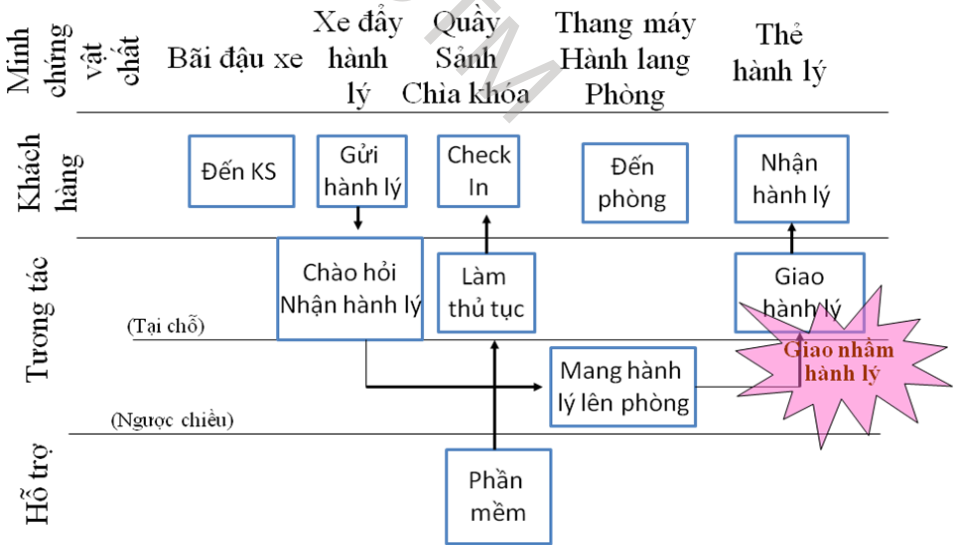
- Những điểm tạo thuận lợi cho hoạt động của khách hàng?

- Các hoạt động này có thể bỏ đi hay nhân viên thực hiện hay khách hàng tự phục vụ?

- Những điểm giao dịch nào sẽ dễ thất bại?

- Những điểm giao dịch nào sẽ tạo ấn tượng, đặc trưng cho dịch vụ..

CĐTM




*Hình 2.1. Bản thiết kế dịch vụ làm đăng ký khách sạn cho khách*

### *2.2.2. Quy trình thiết kế dịch vụ trong khách sạn*

Dựa vào bảng tóm tắt dịch vụ (đã xây dựng) khách sạn sẽ xây dựng bản thiết kế dịch vụ. Tuy nhiên khi thiết kế cần lưu ý:

- Thoả mãn mục tiêu chất lượng dịch vụ khách sạn:

Các mục tiêu được xác định trên cơ sở chiến lược dịch vụ của khách sạn. Nếu không xác định được chiến lược dịch vụ thì khách sạn không thể xác định được chính xác mục tiêu mà mình muốn hướng đến. Có thể hiểu, chiến lược dịch vụ là chương trình hành động, kế hoạch hành động được thiết kế để đạt được một mục tiêu cụ thể, là tổ hợp các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, các cách thức, con đường đạt đến các mục tiêu đó nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

CĐTM

Chiến lược dịch vụ của khách sạn được ban lãnh đạo cao nhất xác dịnh dựa vào những thông tin cần thiết, chính xác bên trong và bên ngoài khách sạn bằng những luận chứng logic, phải tiến hành thu thập các số liệu, phân tích và tạo điều kiện để thực hiện chiến lược.

Mục tiêu là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà khách sạn muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định. Khách sạn khi kinh doanh có rất nhiều các mục tiêu, trong đó các mục tiêu của quản trị chất lượng dịch vụ có thể là:

+ Thỏa mãn khách hàng;

+ Liên tục cải tiến dịch vụ;

+ Quan tâm nghiên cứu các yêu cầu của xã hội và môi trường;

+ Đảm bảo tính hiệu quả trong cung ứng dịch vụ.

Để dễ dàng triển khai thực hiện, các mục tiêu trên sẽ được chi tiết hóa thành một tập hợp các mục tiêu cụ thể.

- Các quyết định về mức độ phức tạp và mức độ cá nhân hoá của nhân viên của dịch vụ

G. Lynn Shostack đã định nghĩa các khái niệm này và sử dụng chúng để chỉ cách khách sạn có thể định vị mình trên cơ sở cấu trúc quy trình:

+ Mức độ phức tạp: Được đo lường bởi số bước trong bảng thiết kế.

CĐTM

Ví dụ: Quy trình làm thủ tục nhận buồng cho khách chưa đặt trước sẽ phức tạp hơn quy trình làm thủ tục nhận buồng cho khách đã đặt trước.

+ Mức độ cá nhân hoá nhân viên: Mức độ tự do mà người phục vụ được phép tùy chỉnh dịch vụ.

Ví dụ: các hoạt động của một nhân viên bellman trái ngược với các hoạt động của một nhân viên lễ tân

Với các quyết định này sẽ giúp dịch vụ của khách sạn được thiết kế có nét riêng biệt so với đối thủ cạnh tranh, tạo khả năng cạnh tranh trên thị trường.

*2.2.2.1. Xây dựng bản thiết kế dịch vụ*

a. Xác định các hoạt động, các điểm tiếp xúc

Ở khu vực mặt tiền, nơi có sự hiện diện của khách hàng và diễn ra quá trình chuyển giao dịch vụ, các hoạt động của hai đối tượng tham gia vào quá trình cung ứng dịch vụ: khách hàng, nhân viên tiếp xúc.

Tùy thuộc vào khu vực hậu cần và mặt tiền mà những hoạt động của nhân viên được khách hàng nhìn thấy hay không (được mô hình hóa..

Sự tương tác của các đối tượng thể hiện thông qua các điểm tiếp xúc của các hoạt động (các mũi tên). Những mũi tên có những hướng khác nhau tùy thuộc vào sự chủ động của đối tượng đó hay thể hiện các hoạt động liên tiếp nhau.

- *Các hoạt động ở hàng đầu tiên trên* là "hành động của khách hàng": Bao gồm tất cả các bước mà khách hàng tham gia vào trong



CĐTM

quá trình cung ứng dịch vụ. Hành động của khách hàng được mô tả theo thứ tự thời gian từ trên xuống trong bản thiết kế. Điều làm bản thiết kế dịch vụ khác với các công cụ khác là ở chỗ hành động của khách hàng là trung tâm trong việc hình thành bản thiết kế và các hoạt động khác đóng vai trò hỗ trợ trong việc tạo dựng giá trị cho khách hàng. Bất kỳ đường thẳng đứng nào cắt ngang "đường tương tác" mô tả một sự giao tiếp trực tiếp giữa khách hàng và nhân viên.

- *Các hoạt động ở hàng thứ hai* là những hoạt động của nhân viên khu vực mặt tiền cung ứng cho khách hàng. Đây là những hoạt động mà khách hàng nhìn thấy được. Khách sạn có thể đặt câu hỏi: khách hàng có nên tiếp xúc với cùng một người hoặc được chuyển giao hay không? Nhân viên khuân vác hành lý, nhân viên nhận đăng ký buồng của khách sạn, hay người giao thức ăn cần có những kỹ năng quan hệ khác nhau hay không?

- *Các hoạt động ở hàng thứ ba* là những hoạt động của nhân viên khu vực hậu cần. Đây là những hoạt động mà khách hàng không nhìn thấy, chẳng hạn như nhận đặt phòng qua điện thoại. Những câu hỏi ở lĩnh vực này liên quan đến bố trí nhân viên ở khu vực hậu cần thích hợp để tránh xảy ra những sự chậm trễ không cần thiết ở tiền sảnh.

b. Xây dựng quy trình hỗ trợ liên quan

Ở khu vực hậu cần, biểu diễn quy trình hỗ trợ quá trình chuyển giao dịch vụ ở tuyến trên (khu vực mặt tiền): Đây là các dịch vụ nội bộ, các bước chuẩn bị, các tương tác hỗ trợ nhân viên tiếp xúc thực hiện dịch vụ. Những câu hỏi được đặt ra để xác định rõ các quy



CĐTM

trình hỗ trợ liên quan đến yêu cầu công suất chẳng hạn như hệ thống nào giúp cho việc thực hiện của nhân viên tốt hơn ...

c. Xây dựng tiêu chuẩn thời gian

Trong mỗi hoạt động hoặc quy trình cung ứng thì tiêu chuẩn thời gian là một trong những tiêu chuẩn rất quan trọng. Đối với khách sạn, thời gian dịch vụ là thời gian cần thiết để thực hiện cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Đối với khách hàng, thời gian dịch vụ bao gồm tổng thời gian từ khi họ tiếp xúc với hệ thống dịch vụ để được đáp ứng nhu cầu đến khi họ thực sự được đáp ứng. khoảng thời gian này bao gồm thời gian phục vụ và thời gian chờ đợi. Việc sử dụng thời gian phụ thuộc vào đặc điểm nhu cầu của từng nhóm khách hàng, nhưng nói chung khách hàng đều cần có sự nhanh chóng của dịch vụ.

Khách sạn phải chỉ rõ yêu cầu về thời gian thực hiện các công đoạn, các bước thực hiện công việc giúp cho việc thực hiện của nhân viên, việc kiểm tra, sửa chữa của khách sạn và đánh giá của khách hàng một cách thuận lợi. Trong quá trình khách sạn đưa ra tiêu chuẩn thời gian cần phải dựa vào rất nhiều các yếu tố: Quy trình cung ứng, khả năng tài chính của khách sạn, kỹ năng trình độ của nhân viên, nhu cầu của khách hàng…để đưa ra tiêu chuẩn thời gian phù hợp.

Ví dụ: Tiêu chuẩn thời gian quy trình nấu ăn:

- Sơ chế thực phẩm: 20 – 30 phút
- Trang trí món ăn: < 5 phút

d. Xác định các điểm tắc nghẽn có nguy cơ thất bại



CĐTM

Trong quá trình cung ứng dịch vụ sẽ có rất nhiều sai sót, tình huống, sự cố. Vì vậy, khi thiết kế dịch vụ, trong mỗi bước hoạt động, những điểm có khả năng xảy ra sự chờ đợi của khách hàng, các điểm sai sót cần ghi chú, đánh dấu để chủ động phòng ngừa.

e) Xác định minh chứng vật chất

Khi khách du lịch mua một sản phẩm du lịch, họ không thể nhìn thấy hoặc khó đánh giá các dịch vụ có trong sản phẩm. Tuy nhiên, họ lại có thể thấy được nhiều yếu tố hữu hình có liên quan đến sản phẩm đó. Và họ tin vào những bằng chứng hữu hình đó khi mua sản dịch vụ.

Minh chứng vật chất trong kinh doanh du lịch thể hiện thông qua các cơ sở vật chất và một số cơ sở phi vật chất được tạo ra nhằm mục đích hỗ trợ cho các sản phẩm du lịch.

Cơ sở vật chất và không gian là một trong những minh chứng vật chất quan trọng mà khách hàng nhìn thấy và trải nghiệm. Nó sẽ tác động đến sự lựa chọn, mong đợi, sự hài lòng và các hành vi của khách hàng. Vì vậy, chúng cũng phải hoàn thành nhiệm vụ trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện dịch vụ của cả khách hàng và nhân viên và đạt được kỳ vọng của khách hàng.

Không gian được thể hiện trong bảng 2.2 bao gồm cả môi trường vật chất của khách sạn.

*Bảng 2.2: Minh chứng vật chất trong khách sạn*

CĐTM

| CƠ SỞ VẬT CHẤT | KHÔNG GIAN | CÁC YẾU TỐ HỮU HÌNH KHÁC |
|---|---|---|
| - Máy móc, trang thiết bị dùng cho khách hàng và nhân viên<br>- Dụng cụ, công cụ phục vụ<br>- Bảng hiệu, biển báo… | ***Yếu tố bên ngoài:***<br>- Thiết kế bên ngoài khách sạn<br>- Nơi đỗ xe<br>- Môi trường xung quanh, quang cảnh<br>***Yếu tố bên trong:***<br>- Thiết kế bên trong khách sạn<br>- Cách sắp đặt<br>- Cách trang trí, màu sắc, ánh sáng<br>- Bầu không khí | - Các loại card visite của khách sạn<br>- Đồ dùng văn phòng<br>- Bảng tên, trang phục nhân viên<br>- Các bằng khen, giấy khen, giấy chứng nhận<br>- Các loại giấy tờ có in logo khách sạn<br>- Các tập gấp, tờ rơi giới thiệu khách sạn |

*2.2.2.2. Xem xét lại bản thiết kế dịch vụ*

Sau mỗi công đoạn của quy trình thiết kế cần kiểm tra cẩn thận, các kết quả thiết kế phải được thực hiện chi tiết chứ không thể đại khái, qua loa.

Những người tham gia vào từng thao tác kiểm tra phải gồm các đại diện của tất cả các bộ phận chức năng có liên quan đến chất lượng của công đoạn đang được kiểm tra. Việc kiểm tra này nhằm xác định và dự đoán trước các vùng có vấn đề và có biện pháp nhằm xác định các đặc tính của dịch vụ và việc cung ứng dịch vụ theo đúng yêu cầu của khách hàng, định rõ các đặc tính của việc kiểm tra



CDTM

chất lượng nhằm cung cấp những thông tin chuẩn xác về chất lượng dịch vụ cung ứng.

Khách sạn cần xem xét những điểm sau:

- Quy trình dịch vụ có thể xem xét sử dụng khách hàng là người sản xuất. Khách hàng tự phục vụ toàn bộ hoặc một phần. Hay khách hàng có thể tự phục vụ trong một số thời điểm khác nhau: Sử dụng lao động của khách hàng thay thế cho các hoạt động của nhân viên là một phương pháp để giảm chi phí vận hành. Khách hàng hiện nay đã trở thành người cùng sản xuất, nhận những lợi ích cho lao động của mình dưới hình thức sự thuận tiện nhưng phải đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng;

- Hiện nay, với tốc độ phát triển cao của trí tuệ nhân tạo, khách sạn xem xét sử dụng công nghệ thay thế cho con người ở một số bước trong quy trình. Sử dụng công nghệ thay thế con người làm cho năng suất lao động tăng lên, đồng thời giúp cho khách sạn kiểm soát được chất lượng dịch vụ một cách dễ dàng;

- Quy trình cung ứng dịch vụ phải được hoàn chỉnh và đảm bảo logic;

- Các nguồn dịch vụ phải được đáp ứng đầy đủ các điều khoản quy định đối với khách hàng như vật liệu, nhân công.

*2.2.2.3. Thử nghiệm bản thiết kế dịch vụ*

Quy trình thực hiện các hoạt động thử nghiệm bao gồm:

** Chuẩn bị cho việc thử nghiệm gồm có những nội dung:*

- Xác định đối tượng thử nghiệm:



CĐTM

+ Khách hàng mục tiêu: Khách sạn xác định nhóm khách hàng mục tiêu, bắt buộc phải nằm trong nhóm khách hàng mà khách sạn muốn hướng đến khi nghiên cứu nhu cầu khách hàng ở trên.

+ Nhân viên cung ứng: Dựa vào bảng thiết kế dịch vụ để lựa chọn nhân viên phù hợp. Đối với các quy trình dịch vụ phức tạp, cần có nhiều loại nhân viên, khách sạn cần xác định rõ các loại nhân viên này cho phù hợp.

- Lấy mẫu: Khách sạn xác định số lượng đối tượng thử nghiệm sẽ tuỳ thuộc vào khả năng tài chính của khách sạn. Đối với khách hàng mục tiêu, theo ông Trần Hùng Thiện – Tổng giám đốc công ty nghiên cứu thị trường GCOMM, con số không được dưới 50 người để đảm bảo kết quả thử nghiệm là đủ để đại diện cho nhóm khách hàng, và không quá 500 người. Theo đó, sử dụng mẫu thử là 200 – 300 người là phù hợp nhất. Ngoài ra để xác định số lượng đối tượng phù hợp, khách sạn cần phải xác định khả năng cung ứng thử nghiệm dịch vụ đảm bảo mang lại kết quả chính xác nhất.

- Lựa chọn phương pháp thử nghiệm phù hợp: Có hai phương pháp thử nghiệm phổ biến là thử nghiệm tại nhà IHUT (In-Home usage test) và thử nghiệm tập trung CLT (Central location test). Tuy nhiên, đối với khách sạn, phương pháp thử nghiệm tập trung thường được sử dụng.

+ Phương pháp IHUT, khách sạn sẽ thử nghiệm tới đối tượng mục tiêu, để họ sử dụng trong chính môi trường tự nhiên nhất của mình như nhà ở, văn phòng làm việc...IHUT cho phép khách hàng thử nghiệm sản phẩm một cách thoải mái nhất, không hạn chế về thời gian, không có áp lực nào, họ sẽ có nhiều thời gian để khám



CĐTM

phá, xem xét mọi yếu tố. Tuy nhiên, IHUT cũng có những nhược điểm khi khách sạn không thể nào kiểm soát trực tiếp thao tác của khách hàng cũng như những cảm nhận, đánh giá trực tiếp của khách hàng thông qua thái độ, biểu cảm khuôn mặt...Đồng thời, khách sạn không thể đánh giá đúng kết quả thử nghiệm khi môi trường và điều kiện của từng khách hàng sẽ khác nhau.

+ Phương pháp CLT, khách sạn sẽ mời đối tượng mẫu đến thử sử dụng dịch vụ trong cùng một môi trường thống nhất và có sự kiểm soát của khách sạn như các khu vực trong khách sạn hoặc một nơi khác. Sau khi trải nghiệm dịch vụ, khách hàng sẽ chia sẻ ngay những suy nghĩ và ý kiến của mình cho người thử nghiệm. CLT sẽ giúp cho khách sạn loại bỏ những yếu tố không mong muốn ảnh hưởng để kết quả thử nghiệm. Đồng thời, khách sạn cũng trực tiếp theo dõi được sự hài lòng trong quá trình sử dụng dịch vụ của khách hàng và những điểm bất hợp lý trong bản thiết kế dịch vụ.

Ví dụ: Quy trình đăng ký đặt buồng có thể thực hiện theo phương pháp IHUT và Quy trình nhận buồng có thể thực hiện theo phương pháp CLT. Điều quan trọng, khách sạn phải xác định mục đích của việc thử nghiệm là gì, mang lại kết quả như thế nào để lựa chọn phương pháp cho phù hợp.

+ Xác định thời gian và địa điểm thử nghiệm và các điều kiện phải đảm bảo gần nhất với bảng thiết kế dịch vụ;

+ Xác định ngân sách thử nghiệm.

** Tiến hành thử nghiệm:*

Nhiệm vụ của thử nghiệm là phải tìm ra những phản ứng thực chất của các đối tượng thông qua việc so sánh thái độ, hành động,



CĐTM

khả năng biểu hiện ở ba giai đoạn: trước, trong và sau khi cung ứng dịch vụ (áp dụng cho thử nghiệm tập trung CLT)

- Trước khi sử dụng: Khách sạn cần quan sát phản ứng của khách hàng về cơ sở vật chất và những ấn tượng đầu tiên khi tiếp xúc với môi trường thử nghiệm;

- Trong khi sử dụng: Khách sạn cẩn quan sát cách thức hoạt động của khách hàng trong quá trình sử dụng và hành vi của nhân viên trong quá trình cung ứng dịch vụ đối với từng hoạt động trong quy trình. Người khảo sát sẽ phải ghi chú cẩn thận, chi tiết những điểm khác biệt giữa thực tế với bản thiết kế;

- Sau khi sử dụng: Khách hàng sẽ đánh giá tổng thể quy trình dịch vụ. Khách sạn cần biết liệu họ có sẵn sàng bỏ tiền ra để mua dịch vụ và có những đóng góp để hoàn thiện quy trình hay không.

* *Xử lý kết quả đánh giá*: Xem xét quy trình dịch vụ qua kết quả thử nghiệm mẫu so với bảng thiết kế dịch vụ.

* *Kết luận về sự phù hợp của dịch vụ so với bảng thiết kế:* Quy trình dịch vụ được xem là phù hợp khi tất cả các hoạt động của các đối tượng trên thực tế diễn ra đúng với các hoạt động trong bảng thiết kế.

Sau vài lần thử nghiệm và chỉnh sửa, dịch vụ đã có thể đem đi triển khai. Khách sạn lưu trữ các thông số của mô hình dịch vụ thành hồ sơ và quy trình làm việc. Quá trình thiết kế hoàn tất.

2.2.2.4. Kiểm tra và điều chỉnh bản thiết kế dịch vụ

Mục tiêu của kiểm tra bản thiết kế là nhằm thu thập thông tin, quản trị những thay đổi so với yêu cầu và quy trình sau khi những xác định ban đầu được cho phép và tiến hành. Khách sạn sẽ kiểm tra



CĐTM

lại bản thiết kế bằng cách thử nghiệm triển khai demo dịch vụ với 1 nhóm khách hàng giả định (có thể mời khách hàng tới để thử). Việc thử nghiệm này giúp phát hiện những điểm chưa hợp lý của dịch vụ, thu nhận phản hồi khách hàng, qua đó giúp khách sạn chỉnh sửa, tối ưu hóa dịch vụ.

## 2.3. Xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ

### *2.3.1. Khái quát về tiêu chuẩn dịch vụ*

2.3.1.1. Khái niệm

*Theo Luật tiêu chuẩn & Quy chuẩn Kỹ thuật*: Tiêu chuẩn là quy định về đặc tính kỹ thuật và yêu cầu quản lý dùng làm chuẩn để phân loại, đánh giá sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ, quá trình, môi trường và các đối tượng khác trong hoạt động kinh tế - xã hội nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả của các đối tượng này.

Từ đó, tiêu chuẩn trong khách sạn có thể hiểu: Tiêu chuẩn trong khách sạn là các quy định và yêu cầu quản lý dùng làm chuẩn để phân loại, đánh giá sản phẩm, dịch vụ, quá trình, môi trường và các đối tượng trong quá trình cung ứng nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

Tiêu chuẩn do khách sạn công bố dưới dạng văn bản để các nhân viên, bộ phận tự nguyện áp dụng. Tiêu chuẩn được xây dựng dựa trên những kết quả đã qua và sự chọn lọc những cái tốt nhất trong thực tiễn nhằm đảm bảo duy trì được kết quả và hoạt động đó đúng như những lần trước đã xảy ra.

Ví dụ:

*Bảng 2.3. Tiêu chuẩn khách sạn 5 sao*



CĐTM

| YÊU CẦU | TIÊU CHUẨN |
|---|---|
| Diện tích buồng ngủ, phòng vệ sinh | - Buồng một giường đơn 18 m2.<br>- Buồng một giường đôi hoặc hai giường đơn 26 m2.<br>- Phòng vệ sinh 6m2.<br>- Buồng đặc biệt 50m2 (không bao gồm phòng vệ sinh và ban công). |
| Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nhân viên lễ tân | - Tốt nghiệp đại học du lịch, nếu tốt nghiệp đại học ngành khác phải qua lớp bồi dưỡng quản lý lưu trú du lịch, an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ, bảo vệ môi trường và vệ sinh an toàn thực phẩm.<br>- Năm năm kinh nghiệm trong nghề. |

*(nguồn: Bộ tiêu chuẩn quốc gia TCVN 4391:2015)*

Tiêu chuẩn hóa là một hoạt động nhằm cung cấp những giải pháp được sử dụng lặp đi lặp lại cho các hoạt động tổ chức cung ứng dịch vụ để đạt được mức độ tối ưu trong điều kiện có thể.

Trong các hoạt động thực tế, khi phương pháp hoạt động có hiệu quả, chúng sẽ được ghi lại, cụ thể hóa thành một tập hợp các nguyên lý, quy định, quy tắc. Tiêu chuẩn được xây dựng dựa trên các kết quả đã qua và sự chọn lọc những cái tốt nhất trong thực tiễn nhằm đảm bảo duy trì được các kết quả và hoạt động đó đúng như những lần trước đã xảy ra.

Tiêu chuẩn hóa chính là quá trình xây dựng, công bố và tổ chức triển khai thực hiện hệ thống các tiêu chuẩn đã đề ra. Tiêu

CĐTM

chuẩn hóa không chỉ đảm bảo cho sản phẩm, dịch vụ mà còn cả các công việc được duy trì, thực hiện theo đúng tiêu chuẩn quy định.

2.3.1.2. Một số bộ tiêu chuẩn phổ biến

** Bộ tiêu chuẩn quốc gia TCVN 4391:2015*

Bộ tiêu chuẩn quốc gia TCVN 4391:2015 do Tổng cục Du lịch biên soạn, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch đề nghị, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng thẩm định, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố. TCVN 4391:2015 thay thế TCVN4391:2009

Khách sạn đạt tiêu chuẩn xếp hạng từ 1 đến 5 sao, theo tiêu chuẩn quốc gia là khách sạn có cơ sở vật chất, trang thiết bị, chất lượng phục vụ cao, đáp ứng được nhu cầu đa dạng của khách về ăn, nghỉ, sinh hoạt, giải trí theo tiêu chuẩn của từng hạng, phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế, được đánh giá thông qua các tiêu chí:

- Vị trí, kiến trúc;
- Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ;
- Dịch vụ và mức độ phục vụ;
- Nhân viên phục vụ;
- Vệ sinh.

Ví dụ:

*Bảng 2.4. Tiêu chuẩn về yêu cầu vị trí, kiến trúc của khách sạn*

| Các chỉ tiêu | Khách sạn 1 sao (*) | Khách sạn 2 sao (**) | Khách sạn 3 sao (***) | Khách sạn 4 sao (****) | Khách sạn 5 sao (*****) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Vị trí | - Giao thông thuận | - Giao thông thuận | Giao thông thuận tiện | - Giao thông thuận tiện | - Giao thông thuận tiện |



CĐTM

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | tiện<br>- Môi trường, cảnh quan đảm bảo vệ sinh | tiện<br>- Môi trường, cảnh quan đảm bảo vệ sinh | - Môi trường cảnh quan sạch, đẹp | - Môi trường cảnh quan sạch, đẹp | - Môi trường cảnh quan sạch, đẹp |
| 2. Thiết kế kiến trúc | - Thiết kế kiến trúc đạt tiêu chuẩn, có thể sử dụng thiết kế mẫu | - Thiết kế kiến trúc đạt tiêu chuẩn, vật liệu xây dựng tốt | - Kiến trúc, xây dựng đẹp, vật liệu xây dựng tốt, nội ngoại thất được thiết kế hợp lý | - Kiến trúc, xây dựng kiểu dáng đẹp, vật liệu xây dựng chất lượng cao, nội ngoại thất được thiết kế hợp lý, đẹp | - Kiến trúccá biệt, kiểu dáng đẹp, vật liệu xây dựng cao cấp. Nội ngoại thất được thiết kế đẹp, trang nhã, toàn cảnh được thiết kế thống nhất |
| 3. Quy mô (số lượng buồng) | - Có tối thiểu 10 buồng | - Có tối thiểu 20 buồng | - Có tối thiểu 50 buồng | - Có tối thiểu 80 buồng | - Có tối thiểu 100 buồng |

*(Nguồn: Bộ tiêu chuẩn quốc gia TCVN 4391:2015)*

** Bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch Việt Nam (VTOS)*

Hiện nay, ở Việt Nam các khách sạn thường dùng bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch Việt Nam (VTOS – Vietnam Tourism



CĐTM

Occupational Skill Standards) làm chuẩn hay cơ sở để đưa ra bộ tiêu chuẩn cho khách sạn sao phù hợp với từng điều kiện cụ thể. Đây là bộ Tiêu chuẩn do Chương trình Phát triển Năng lực Du lịch có trách nhiệm với Môi trường và Xã hội (Liên minh Châu Âu tài trợ) thực hiện sửa đổi từ bộ Tiêu chuẩn Kỹ năng nghề Du lịch Việt Nam (VTOS- Vietnam Tourism Occupational Skills Standards) của Dự án "Phát triển Nguồn Nhân lực Du lịch Việt Nam" xây dựng. Bộ Tiêu chuẩn này được sửa đổi phù hợp với quy định của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội và Tiêu chuẩn ASEAN để đáp ứng toàn bộ các tiêu chí cần thiết cho việc công nhận và cấp chứng chỉ nghề du lịch sau này.

Phiên bản Tiêu chuẩn nghề VTOS gồm 2 phiên bản: Phiên bản 2008 và phiên bản 2013. Phiên bản 2013 linh hoạt và nhiều khả năng tiếp cận, nhiều bậc để cấp chứng chỉ; phiên bản 2008 phù hợp trong bối cảnh khách sạn, chỉ cấp chứng chỉ cho một bậc nghề duy nhất.

VTOS là tập hợp các kỹ năng cơ bản tối thiểu mà một nhân viên phải có để thực hiện công việc hiệu quả, là các chuẩn mực/thước đo để đánh giá năng lực thực hiện của người lao động.

Bộ tiêu chuẩn theo phiên bản mới nhất (2013) được xây dựng dựa trên sáu lĩnh vực nghề chính và bốn lĩnh vực chuyên biệt:

*Bảng 2.5: Các lĩnh vực của bộ tiêu chuẩn VITOS*

| **LĨNH VỰC** | **LĨNH VỰC NGHỀ CHÍNH** | **LĨNH VỰC CHUYÊN NGHIỆP** |
|---|---|---|
| Lưu trú du lịch | 1. Lễ tân | 5. Quản lý khách sạn |



CĐTM

| | | |
|---|---|---|
| | 2. Phục vụ buồng<br>3. Phục vụ nhà hàng<br>4. Chế biến món ăn | 6. Vận hành cơ sở lưu trú nhỏ |
| Lữ hành | 1. Điều hành du lịch và đại lý du lịch<br>2. Tour Guiding | 3. Thuyết minh du lịch<br>4. Phục vụ trên tàu thuỷ du lịch |

*(Nguồn: Bộ tiêu chuẩn Vitos)*

Lợi ích của việc áp dụng tiêu chuẩn VTOS: Đây là cơ sở quan trọng trong việc đánh giá đội ngũ nhân viên và chất lượng sản phẩm dịch vụ khách sạn.

Nội dung: Mỗi tiêu chuẩn VTOS được chia thành 3 phần chính:

- Phần một: Mô tả tổng thể công việc, chức danh thường dùng và danh mục công việc. Đây chính là phần hình thành nên tiêu chuẩn;

- Phần hai: Gồm kế hoạch liên hoàn nêu chi tiết các công việc, phần việc kỹ năng và phần việc kiến thức;

- Phần ba: Nêu chi tiết tiêu chuẩn các kỹ năng nghề.

** Bộ tiêu chuẩn ISO 9000*

ISO là một tổ chức quốc tế về vấn đề tiêu chuẩn hoá, có tên đầy đủ The International Organization for Standardization. Các thành viên của nó là các tổ chức tiêu chuẩn quốc gia của hơn một trăm nước trên thế giới.

CĐTM

ISO là tổ chức phi chính phủ, ra đời và hoạt động từ 23/2/1947. Nhiệm vụ của ISOl là thúc đẩy sự phát triển của tiêu chuẩn hoá và những hoạt động có liên quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi hàng hoá, dịch vụ quốc tế và sự hợp tác phát triển trong các lĩnh vực trí tuệ, khoa học, kỹ thuật, dịch vụ...

Trụ sở chính của ISO đặt tại Geneve – Thuỵ Sĩ. Việt Nam là thành viên thứ 72 của ISO, gia nhập năm 1977. Tại Việt Nam, Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chấp nhận hệ thống tiêu chuẩn ISO thành hệ thống tiêu chuẩn TCVN ISO 9000.

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng do tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế (ISO) ban hành. Tiêu chuẩn được dáp dụng khi một tổ chức cần chứng tỏ khả năng cung cấp sản phẩm đáp ứng yêu cầu khách hàng và luật định một cách ổn định và mong muốn nâng cao sự thoả mãn của khách hàng

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 bao gồm 4 tiêu chuẩn cơ bản là:

- ISO 9001:2008 Hệ thống quản lý chất lượng – các yêu cầu: Là bộ tiêu chuẩn quy định các yêu cầu đối với một hệ thống quản lý chất lượng, tiêu chuẩn này được xây dựng  và đánh giá hệ thống quản lý chất lượng của các tổ chức, khách sạn;

- ISO 9000:2005 Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng;

- ISO 9004:2009 Quản lý sự thành công bền vững của một tổ chức;

- ISO 19011:2002 Hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý môi trường.



CĐTM

Các tiêu chuẩn của ISO 9000 được xây dựng dựa trên cơ sở những triết lý sau:

- Hệ thống chất lượng quản trị quyết định chất lượng sản phẩm;

- Làm đúng ngay từ đầu là chất lượng tốt nhất, tiết kiệm nhất;

- Quản trị theo quá trình và ra quyết định dựa trên sự kiện, dữ liệu;

- Lấy phòng ngừa làm chính;

- Thoả mãn nhu cầu khách hàng, chú trọng xây dựng hệ thống phục vụ bán và sau bán;

- Nhân tố con người giữ vai trò quan trọng và xuyên suốt quá trình

***2.3.2. Soạn thảo bộ tiêu chuẩn***

2.3.2.1. Quy trình thực hiện

Xây dựng bộ tiêu chuẩn theo các phương thức:

- Chấp nhận bộ tiêu chuẩn có sẵn của khu vực, quốc gia, quốc tế, tổ chức...;

- Xây dựng mới.

Để xây dựng bộ tiêu chuẩn, khách sạn có các hình thức:

- Thành lập một bộ phận chuyên trách, được gọi là ban xây dựng tiêu chuẩn bao gồm các thành viên có kỹ năng, kinh ngiệm chuyên môn cao;

- Thuê chuyên gia hoặc công ty am hiểu về lĩnh vực xây dựng bộ tiêu chuẩn;

- Kết hợp hai hình thức trên: Khách sạn mời chuyên gia tham gia vào ban xây dựng tiêu chuẩn.



CĐTM

a. Tập hợp các tiêu chuẩn dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng

*Bước 1: Nghiên cứu yêu cầu khách hàng về dịch vụ*

Quá trình xây dựng bộ tiêu chuẩn không thể thiếu việc nghiên cứu nhu cầu của khách hàng. Các dữ liệu thu thập thông qua việc nghiên cứu thị trường sẽ giúp ban xây dựng tiêu chuẩn thuận tiện trong quá trình soạn thảo. Điều này làm giảm thiểu các rủi ro bộ tiêu chuẩn không phù hợp.

Bước nghiên cứu nhu cầu về dịch vụ có thể được khách sạn kết hợp với nghiên cứu khách hàng về chất lượng dịch vụ hoặc tách rời hai lần. Tuy nhiên, nghiên cứu tách rời hay gộp chung đều phải đảm bảo mục tiêu của từng nghiên cứu.

Khách sạn có thể sử dụng các hình thức nghiên cứu: Bảng câu hỏi khảo sát, thực nghiệm hoặc tài liệu... về ý kiến phản hồi từ khách hàng. Thông tin có được từ nghiên cứu sẽ được xử lý tập hợp thành các tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu theo yêu cầu của từng nhóm khách hàng cụ thể.

Quy trình nghiên cứu yêu cầu của khách hàng cũng giống như quy trình nghiên cứu nhu cầu chất lượng dịch vụ ở mục 2.1.1. Khách sạn có thể thực hiện 2 nghiên cứu chung hoặc riêng còn tuỳ thuộc vào đặc điểm kinh doanh dịch vụ, đối tượng khách hàng, và khả năng tài chính của khách sạn.

*Bước 2: Quy trình xây dựng bộ tiêu chuẩn theo yêu cầu khách hàng*

Sau khi khảo sát nhu cầu của khách hàng, ban xây dựng dựa vào những dữ liệu của khách hàng, cùng với những bộ tiêu chuẩn được ban hành sẽ xây dựng bộ tiêu chuẩn cho khách sạn. Ban xây



CĐTM

dựng sẽ thiết lập bộ tiêu chuẩn cơ sở trước, sau đó sẽ bổ sung thêm các tiêu chuẩn mở rộng. Quy trình xây dựng bộ tiêu chuẩn cơ sở:

- Xác định đối tượng xây dựng tiêu chuẩn: Loại nhân viên, cơ sở vật chất, quy trình phục vụ, thời gian dịch vụ, khách hàng...;
- Xác định bộ phận quản lý cung ứng dịch vụ;
- Xây dựng các yêu cầu đối với tiêu chuẩn;
- Thiết lập các căn cứ để xây dựng tiêu chuẩn cơ sở;
- Xây dựng tiêu chuẩn mở rộng.

Với các tiêu chuẩn có thể lượng hoá hoặc cụ thể, khách sạn nên phát triển các tiêu chuẩn mở rộng, bổ sung cho các tiêu chuẩn cơ sở. Điều đó tạo điều kiện cho việc kiểm tra, đánh giá và nuôi dưỡng một môi trường cải tiến liên tục.

*Bảng 2.6. Tiêu chuẩn mở rộng cho tiêu chuẩn: Trang phục nhân viên lễ tân đúng quy định khách sạn*

| YÊU CẦU | TIÊU CHUẨN |
|---|---|
| Nhân viên lễ tân | - Nam:<br>+ Áo sơ mi kem, quần tây đen đồng phục nhân viên lễ tân<br>+ Bảng tên đính bên ngực trái trên túi áo<br>+ Giày tây đen sáng bóng<br>+ Tất đen<br>- Nữ:<br>+ Áo dài kem đồng phục nhân viên lễ tân,<br>+ Bảng tên đính bên ngực trái<br>+ Giầy đen bít mũi cao gót 1- 3 phân |



CĐTM

- Ban xây dựng trình lên ban giám đốc xem xét và ký duyệt bộ tiêu chuẩn;

**b. Lấy ý kiến nhân viên về bộ tiêu chuẩn dịch vụ**

Sau đó khi bộ tiêu chuẩn được xây dựng sẽ được phân thành các phần nội dung, chuyển xuống cho các trưởng bộ phận phụ trách tương ứng (Tiền sảnh, nhà hàng, buồng, các dịch vụ...);

Nhiệm vụ của các trưởng bộ phận là lưu trữ bộ tiêu chuẩn, phân chia nội dung bộ tiêu chuẩn tương ứng với từng vị trí công việc của nhân viên và lấy ý kiến phản hồi về bộ tiêu chuẩn từ nhân viên. Đồng thời, Ban xây dựng có thể trực tiếp lấy ý kiến phản hồi từ nhân viên và cho phép họ đặt ra các tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu của riêng họ. Điều này giúp cho các tiêu chuẩn sẽ sát hơn với các yêu cầu của khách hàng và có tính khả thi. Tuy nhiên, bên cạnh lợi ích đó thì việc cho phép nhân viên cùng tham gia xây dựng tiêu chuẩn đôi khi dẫn đến những sai sót trong dịch vụ hay tiêu chuẩn không đúng với dịch vụ và mục tiêu của khách sạn.

**c. Thử nghiệm bộ tiêu chuẩn dịch vụ**

Bộ tiêu chuẩn được hoàn chỉnh dựa trên những ý kiến của nhân viên. Tuy nhiên, bộ tiêu chuẩn này khi xây dựng mới dựa trên những quan điểm chủ quan của khách sạn. Vì vậy, để đảm bảo tính khách quan, thành công và tránh những sai sót thì trước khi áp dụng rộng rãi, bộ tiêu chuẩn này cần được tiến hành thử nghiệm.

** Quy trình thử nghiệm:*

- Bộ tiêu chuẩn lại được phân thành các phần nội dung, đưa xuống cho các trưởng bộ phận phụ trách tương ứng (Tiền sảnh, nhà hàng, buồng, các dịch vụ...);



CĐTM

- Trưởng bộ phận có trách nhiệm dựa bộ tiêu chuẩn để huấn luyện nhân viên thực hiện quy trình. Mỗi nhân viên cũng chỉ được xem và lưu giữ nội dung tiêu chuẩn thuộc công việc của mình và không được công bố bộ tiêu chuẩn ra bên ngoài;

- Tùy thuộc vào khả năng nguồn lực của khách sạn, có thể lựa chọn số lượng mẫu để thử nghiệm và thời gian thử nghiệm. Tuy nhiên, để kết quả đạt được khách quan, số lượng mẫu phải tương ứng với số lượng khách hàng của khách sạn. Nguyên tắc chọn mẫu, phải lựa chọn những khách hàng và nhân viên thực hiện bộ tiêu chuẩn thử nghiệm phải là những người đại diện, không cá biệt. Bên cạnh việc lựa chọn mẫu thì việc lựa chọn thời gian, thời điểm thực hiện cũng đóng vai trò quan trọng. Do tính thời vụ trong dịch vụ du lịch thì khách sạn nên lựa chọn những thời điểm khác nhau để đảm bảo tính khách quan và khả thi của việc thử nghiệm. Thông thường, việc thử nghiệm sẽ được khách sạn tiến hành trong vòng 1 năm. Trong quá trình thử nghiệm. các nhân viên, quản lý sẽ đóng góp các ý kiến hoàn thiện bộ tiêu chuẩn qua quá trình làm việc, tiếp xúc với khách hàng;

- Trong 1 năm, ban xây dựng tiêu chuẩn sẽ khảo sát quá trình cung ứng thực tế tại khách sạn;

- Những ý kiến đóng góp được các trưởng bộ phận tập hợp lại kết hợp với tình hình khảo sát, ban xây dựng tiêu chuẩn phân tích bài bản và có tính hệ thống của bộ tiêu chuẩn ở cả hai phía khách hàng và nhân viên. Với việc phân tích này, sẽ giúp cho khách sạn nhận biết toàn diện hơn về tính khả thi và sự thành công của bộ tiêu chuẩn; giúp phát hiện ra những vấn đề: những tiêu chuẩn chưa tốt,



CĐTM

chưa phù hợp; nhân viên thực hiện…từ đó hoàn thiện bộ tiêu chuẩn và công bố cho các nhân viên nội dung liên quan.

d. Xem xét và phổ biến bộ tiêu chuẩn dịch vụ

Sau khi phân tích, những tiêu chuẩn đảm bảo tính khả thi, được nhân viên và khách hàng đánh giá cao được phổ biến trong toàn bộ tổ chức ở tất cả các đối tượng, khu vực, bộ phận, lĩnh vực.

2.3.2.2. Yêu cầu khi soạn thảo tiêu chuẩn dịch vụ

- Yêu cầu về tiêu chuẩn:

+ Rõ ràng, ngắn gọn, súc tích: Tiêu chuẩn thể hiện dưới dạng văn bản cần được diễn đạt rõ ràng, câu văn mạch lạc, từ ngữ giản dị, hiểu một nghĩa, tránh gây nhầm lẫn, khó hiểu dẫn đến sai lệnh khi thực hiện. Tiêu chuẩn cần soạn thảo đảm bảo ngắn gọn nhưng vẫn đầy đủ ý nghĩa;

+ Thực tế: Tiêu chuẩn phải thực tế, có khả năng áp dụng, phù hợp với đối tượng khách hàng và nhân viên của khách sạn;

+ Có thể nhìn thấy được*:* Tiêu chuẩn cần được định lượng, dễ nhận biết, so sánh;

- Yêu cầu về bộ tiêu chuẩn

+ Đầy đủ nội dung;

+ Có thể đóng thành tập hoặc đóng rời theo chủ đề, đối tượng hoặc từng bộ phận...;

+ Các trang của bộ tiêu chuẩn cần được đánh số và có thể được in dưới dạng tờ rời để thuận tiện cho việc bổ sung, huỷ bỏ hoặc thay thế nội dung;

+ Có tờ bìa.



CĐTM

## ❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

Thiết kế dịch vụ là một trong những bước quan trọng của quản trị chất lượng dịch vụ, được thực hiện qua 5 bước. Sau khi thiết kế xong dịch vụ, nhà quản trị thực hiện xây dựng bộ tiêu chuẩn để giúp cho việc quản trị đảm bảo chất lượng dịch vụ và dễ dàng đánh giá nhân viên.

## ❖ CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI THỰC HÀNH CHƯƠNG 2

**Câu hỏi ôn tập**

**Câu 1.** Trình bày quá trình xây dựng bảng tóm tắt dịch vụ. Bản tóm tắt dịch vụ dược sử dụng vào mục đích gì?

**Câu 2.** Trình bày quy trình xây dựng bản thiết kế bản dịch vụ.

**Câu 3.** Vì sao phải xây dựng bản thiết kế dịch vụ ?

**Câu 4.** Trình bày quá trình xây dựng bộ tiêu chuẩn dịch vụ trong khách sạn?

**Câu 5.** Vì sao phải xây dựng bộ tiêu chuẩn dịch vụ?

**Câu 6.** Giới thiệu một số bộ tiêu chuẩn phổ biến hiện nay trong khách sạn thực tế.

**Câu 7.** Trình bày nội dung của bảng câu hỏi nghiên cứu nhu cầu khách hàng về chất lượng dịch vụ.

**Bài thực hành**

**Bài 1. Thiết kế dịch vụ**

1. Mục tiêu: Hình thành kỹ năng thiết kế dịch vụ trong khách sạn.

CĐTM

2. Nội dung: Dựa vào bảng tóm tắt dịch vụ trong khách sạn thực tế, Yêu cầu: Xây dựng bản thiết kế dịch vụ:

- Xác định các hoạt động, các điểm tiếp xúc;
- Xây dựng quy trình hỗ trợ liên quan;
- Xây dựng tiêu chuẩn thời gian;
- Xác định các điểm tắc nghẽn có nguy cơ thất bại;
- Xác định minh chứng vật chất.

3. Cách thức thực hiện

- Cách làm bài:

+ Nhóm dựa vào dữ liệu đã thu thập về nhu cầu khách hàng, đặc thù dịch vụ và các cam kết của doanh nghiệp đã chọn để xây dựng bảng tóm tắt.

+ Nhóm liệt kê các hoạt động của khách hàng và nhân viên trong quá trình sử dụng dịch vụ từ khi bắt đầu đến kết thúc. Sử dụng các dấu mũi tên để thể hiện mối liên hệ tương tác giữa các đối tượng

+ Mô tả các hoạt động hỗ trợ cho nhân viên trong quá trình phục vụ khách hàng

+ Đưa ra các quy định về thời gian các hoạt động của nhân viên để đảm bảo đúng chất lượng

+ Tìm hiểu và xác định các lỗi nhân viên hoặc hệ thống thường mắc phải.

- Nhóm thực hiện bài thực hành trên máy tính hoặc giấy A0;
- Nhóm trình bày, thuyết trình trước lớp về kết quả thực hành bằng slide kết hợp với giấy A0 (nếu có);
- Các nhóm khác quan sát, nhận xét, đặt câu hỏi cho nhóm thực hành.



CĐTM

**Bài 2. Xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ**

1. Mục tiêu: Hình thành kỹ năng xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ trong khách sạn.

2. Nội dung: Lựa chọn một loại dịch vụ hoặc một giai đoạn của dịch vụ (đã thiết kế ở trên bài thực hành 1) trong khách sạn thực tế

Yêu cầu: Xây dựng nhóm tiêu chuẩn dịch vụ sau

- Tiêu chuẩn thời gian;
- Tiêu chuẩn cho nhân viên;
- Tiêu chuẩn về cơ sở vật chất;

3. Cách thức thực hiện

- Cách làm bài:

+ Nhóm xem lại phần bài tập 1 (thiết kế dịch vụ)

+ Lựa chọn 1 vị trí công việc quan trọng trong dịch vu,, xây dựng tiêu chuẩn nhân viên về kiến thức, kỹ năng, tác phong, thái độ đảm bảo đúng yêu cầu.

+ Liệt kê đầy đủ các khu vực phục vụ, xây dựng tiêu chuẩn CSVC trong từng khu vực đảm bảo đúng yêu cầu.

- Nhóm thực hiện bài thực hành trên máy tính hoặc giấy A0;
- Nhóm trình bày, thuyết trình trước lớp về kết quả thực hành bằng slide kết hợp với giấy A0 (nếu có);
- Các nhóm khác quan sát, nhận xét, đặt câu hỏi cho nhóm thực hành.

CĐTM

# CHƯƠNG 3. TỔ CHỨC, KIỂM SOÁT VÀ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

## ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 3

Chương 3 là chương giới thiệu về các hoạt động tổ chức, kiểm soát và đánh giá chất lượng dịch vụ để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

## ❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 3

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

➢ ***Về kiến thức:*** Hiểu được nội dung tổ chức quá trình cung ứng dịch vụ, thiết kế công cụ và quy trình kiểm soát cung ứng chất lượng dịch vụ; công việc cải tiến chất lượng dịch vụ trong khách sạn; Trình bày được quy trình đánh giá chất lượng dịch vụ trong tổ chức và kiểm soát chất lượng dịch vụ khách sạn;

➢ ***Về kỹ năng:*** Thiết kế được công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ trong khách sạn; Thiết kế thành thạo phiếu khảo sát ý kiến khách hàng về chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

➢ ***Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:*** Có thái độ nghiêm túc, trung thực, ý thức chủ động, độc lập, khách quan trong việc tổ chức, kiểm soát và đánh giá chất lượng dịch vụ.

## ❖ PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 3

- *Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người*



CĐTM

*học thực hiện câu hỏi ôn tập và bài tập chương 2 (cá nhân hoặc nhóm).*

- *Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

❖ **ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 3**

- ***Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:*** Không
- ***Trang thiết bị máy móc:*** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- ***Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:*** Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- ***Các điều kiện khác:*** Không có

❖ **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 3**

- **Nội dung:**

✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*

✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kĩ năng.*

✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*

*+ Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*

*+ Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*

*+ Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*

*+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.*



CĐTM

- **Phương pháp:**

✓ ***Điểm kiểm tra thường xuyên:*** *1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)*

✓ ***Kiểm tra định kỳ lý thuyết:*** *1 điểm kiểm tra*

❖ **NỘI DUNG CHƯƠNG 3**

## 3.1. Tổ chức và kiểm soát quá trình cung ứng dịch vụ

### *3.1.1. Tổ chức quá trình cung ứng dịch vụ*

Quá trình cung ứng dịch vụ trong khách sạn có những đặc điểm riêng, yếu tố khác nhau. Tuy nhiên, có thể khái quát quá trình cung ứng với 3 giai đoạn:

- Giai đoạn chuẩn bị: Giai đoạn tiếp nhận nhu cầu của khách hàng; chuẩn bị các yếu tố đầu vào: Trang thiết bị, con người, môi trường, thông tin…;

- Giai đoạn cung ứng: Bao gồm các hoạt động sản xuất và cung ứng dịch vụ. Trong dịch vụ thì quá trình sản xuất và cung ứng dịch vụ được diễn ra đồng thời với sự có mặt tiêu dùng của khách hàng;

- Giai đoạn kết thúc: Bao gồm các hoạt động thanh toán, tiễn khách, giải quyết các công việc sau khi khác về: dọn dẹp, vệ sinh, nhập thông tin…

Vì vậy, quy trình cung ứng dịch vụ cần được phân tích kỹ lưỡng cả ở 3 giai đoạn để tổ chức thực hiện quá trình cung ứng dịch vụ (con người và cơ sở vật chất). Qua đó, có thể xác định các những điểm có nguy cơ gây tắc nghẽn, những điểm sai sót,

CĐTM

kiểm tra tiêu chuẩn về thời gian thực hiện để nâng cao năng suất và mang lại hiệu quả.

### *3.1.2. Kiểm soát quá trình cung ứng chất lượng dịch vụ*

*3.1.2.1. Nội dung kiểm soát*

a. Khái niệm

Kiểm soát chất lượng dịch vụ là một phần của quản lý chất lượng tập trung vào thực hiện các yêu cầu chất lượng. Kiểm soát chất lượng dịch vụ là việc kiểm soát các quá trình tạo ra sản phẩm, dịch vụ thông qua kiểm soát các yếu tố như con người, cơ sở vật chất, phương pháp, thông tin và môi trường làm việc.

Kiểm soát chất lượng dịch vụ là một quy trình nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ được tuân thủ thực hiện theo một tiêu chí xác định, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. Thông qua quá trình kiểm soát chất lượng, chất lượng dịch vụ sẽ được duy trì và các lỗi cung ứng sẽ được kiểm tra và điều chỉnh.

b. Nhiệm vụ

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

Trong kiểm soát chất lượng, cần lưu ý đến 2 vấn đề:

- Các yếu tố đầu vào ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ;
- Phương pháp, quy trình kiểm soát chất lượng dịch vụ.



CĐTM

c. Công cụ kiểm soát

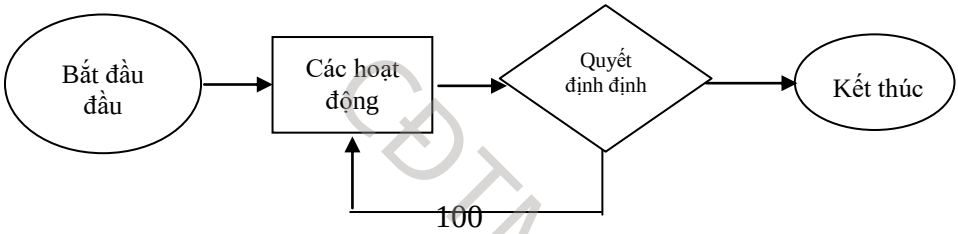
Trong kiểm soát chất lượng dịch vụ, có rất nhiều các công cụ kiểm soát thì việc áp dụng công cụ nào là phù hợp và mang lại hiểu quả cao nhất cho hoạt động của khách sạn phụ thuộc rất lớn vào tính chất của từng bộ phận, từng vị trí công việc và từng vào đối tượng nhân viên.

** Sơ đồ lưu trình*

Sơ đồ lưu trình là hình ảnh mô tả toàn bộ các hoạt động cần thực hiện của một quá trình sản xuất hoặc cung cấp sản phẩm dịch vụ thông qua những sơ đồ hình khối và các ký hiệu nhất định.

Sơ đồ này giúp những người liên quan đến quy trình thông hiểu nó tốt hơn; nhận biết, phân tích quá trình hoạt động, nhờ đó phát hiện các hạn chế, các hoạt động thừa, lãng phí và các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng cho khách sạn. Thông qua các hình ảnh cụ thể được biểu diễn trên sơ đồ, người ta biết được các hoạt động thừa, không cần thiết để loại bỏ chúng, tiến hành những hoạt động cải tiến và hoàn thiện, nhằm giảm những lãng phí về thời gian và tài chính. Sơ đồ lưu trình là một công cụ đơn giản, nhưng tiện lợi, giúp những người thực hiện hiểu rõ quá trình, biết được vị trí của mình trong quá trình và xác định được những hoạt động cụ thể cần sửa đổi.

Có thể biểu diễn sơ đồ tóm lược như sau:






CĐTM

*Hình 3.1. Sơ đồ lưu trình*

Để thiết lập sơ đồ lưu trình, cần tuân thủ những yêu cầu cơ bản sau:

+ Những người xây dựng lưu đồ là những người có liên quan trực tiếp đến quá trình đó;

+ Tất cả các thành viên của quá trình cần tham gia vào thiết lập sơ đồ lưu trình;

+ Dữ liệu và thông tin phải trình bày rõ ràng, cụ thể, dễ hiểu, dễ nhận biết;

+ Trong khi xây dựng sơ đồ lưu trình cần đặt ra các câu hỏi như: cái gì, khi nào, ai, ở đâu, tại sao, cái gì sẽ kế tiếp.

Cách tạo một sơ đồ lưu trình:

+ Vẽ hình ovan, ghi "bắt đầu";

+ Vẽ các hình chữ nhật, ghi các hoạt động hoặc vẽ hình thoi và ghi quyết định. Để làm được bước này, cần phải đặt ra các câu hỏi: "Điều gì xảy ra tiếp theo trong quy trình. Cần đặt ra các quyết định gì trước khi qua bước tiếp theo". Đánh dấu mũi tên nối giữa "bắt đầu" và các hoạt động;

+ Vẽ tiếp tục cho toàn bộ quy trình sao cho các bước công việc cụ thể và các quyết định phải phù hợp và đúng trình tự quy trình, nối chúng với nhau bằng các mũi tên, cho đến khi kết thúc quy trình sẽ vẽ biểu đồ hình ovan, ghi "kết thúc";

+ Sau đó, kiểm soát lại toàn bộ lưu trình, xem xét những hoạt động dư thừa, những hoạt động bị trùng lặp.

** Sơ đồ nhân quả*



CĐTM

Sơ đồ nhân quả có nhiều tên gọi khác nhau, người ta có thể gọi là sơ đồ Ishikawa hoặc sơ đồ xương cá, là 1 trong 7 công cụ kiểm soát chất lượng cơ bản. Sơ đồ nhân quả là sơ đồ biểu diễn mối quan hệ giữa kết quả và nguyên nhân gây ra kết quả đó. Kết quả là những chỉ tiêu chất lượng cần theo dõi, đánh giá, còn nguyên nhân là những yếu tố ảnh hưởng đến chỉ tiêu chất lượng đó.

Tác dụng của việc sử dụng sơ đồ nhân quả

- Đưa ra một cấu trúc, định hướng cho việc xác định nguyên nhân. Từ đó, giúp cho khách sạn xác định nguyên nhân nhanh chóng và hiệu quả;

- Khi áp dụng sơ đồ này, nhà quản trị sẽ có khả năng tìm ra các nguyên nhân tiềm tàng và nguyên nhân cốt lõi gây nên vấn đề;

- Nhìn vào sơ đồ nhân quả này, người đọc sẽ hình dung đầy đủ nguyên nhân của một vấn đề. Việc lập sơ đồ sẽ chỉ rõ từng nguyên nhân, từ đó có thể đưa ra hướng giải pháp cụ thể cho từng nguyên nhân một.

** Phiếu kiểm tra chất lượng (Checklist)*

Phiếu kiểm tra chất lượng (Checklist) là danh sách những công việc cụ thể cần thực hiện nhằm nhân viên, giám sát kiểm soát chất lượng, hướng tới mục tiêu đã được vạch ra, đảm bảo rằng nhân viên không bị thiếu sót bất cứ công việc nào từ lớn tới nhỏ.

Mục đích của phiếu kiểm tra chất lượng:

- Đối với nhân viên: Ghi nhớ thứ tự công việc mình cần làm dù là nhỏ nhất, kiểm soát được thời lượng cần thiết cho từng công việc và sắp xếp việc nào trước việc nào sau một cách khoa học, hợp lý. Nhờ đó, nhân viên có thể dễ dàng hoàn thành lượng lớn công



CĐTM

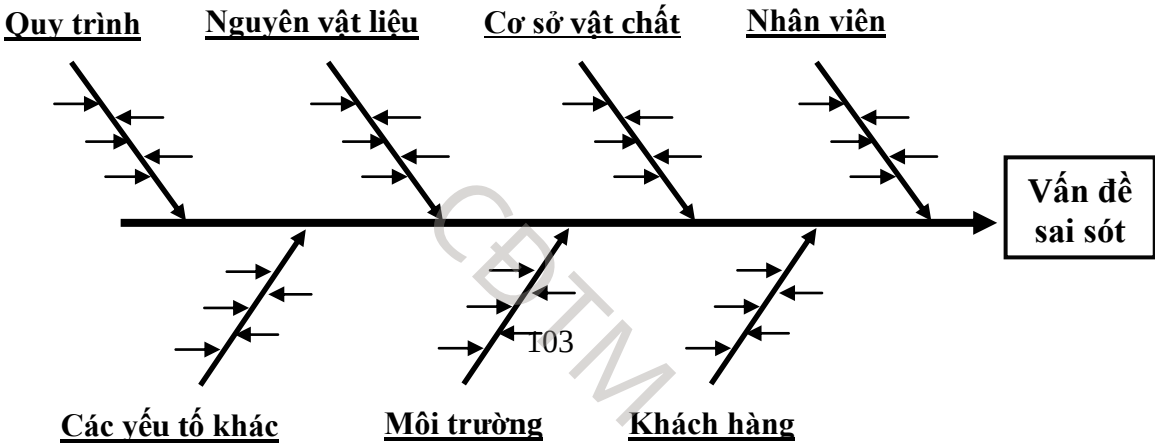
việc theo đúng mục tiêu đã đề ra. Bên cạnh đó, mỗi bộ phận như buồng, bếp, lễ tân, phục vụ đều có những phiếu kiểm tra chất lượng công việc khác nhau, làm theo đó không chỉ đảm bảo tiến độ công việc mà còn giúp duy trì các tiêu chuẩn của khách sạn, mang đến cho khách hàng sự hài lòng cao nhất;

- Đối với các cấp quản lý: Dựa vào phiếu kiểm tra chất lượng, quản lý sẽ phân biệt được việc nào cần dành thời gian, việc nào cần tập trung thực hiện để định hướng nhân sự thuộc bộ phận mình quản lý thực hiện theo, hướng đến hoàn thành mục tiêu chung. Phiếu kiểm tra chất lượng cũng giúp quản lý phát hiện ra sai sót từ một vị trí nào đó trong bộ phận để sửa chữa, đánh giá được năng lực của các nhân sự thuộc bộ phận của mình.

*3.1.2.2. Thiết kế công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ*

a. Sơ đồ nhân quả

Trong khách sạn du lịch, những trục trặc về chất lượng xảy ra do rất nhiều nguyên nhân, tuy nhiên người ta thấy thường có một số nhóm yếu tố chính như con người, nguyên vật liệu, phương tiện thiết bị và quy trình.






CĐTM

*Hình 3.2. Sơ đồ nhân quả*

** Cách xây dựng sơ đồ nhân quả:*

- Xác định rõ và ngắn gọn vấn đề chất lượng dịch vụ

- Xác định các nhân tố ảnh hưởng

- Xác định những nguyên nhân tiềm tàng từ các nhân tố bằng phương pháp 4W1H

- Lựa chọn và xác định nguyên nhân chính ảnh hưởng đến vấn đề

- Đưa ra giải pháp khắc phục vấn đề chất lượng

- Tìm ra nguyên nhân cốt lõi bằng phương pháp tấn công não

- Đưa ra giải pháp giải quyết gốc rễ vấn đề

Để sơ đồ nhân quả chính xác, phát huy tác dụng tốt, cần chú ý các vấn đề sau:

- Cần có sự hợp tác, phối hợp chặt chẽ của tất cả những người liên quan đến vấn đề đó, từ người quản lý đến người liên quan trực tiếp và liên quan gián tiếp. Vấn đề cần được xem xét, phân tích, cần có sự trao đổi ý kiến giữa các bên liên quan trực tiếp và gián tiếp;

- Cần nhìn vấn đề một cách tổng thể, toàn diện để có thể tìm ra đầy đủ tất cả các nguyên nhân có thể xảy ra;

- Người xây dựng sơ đồ cần biết lắng nghe, tiếp thu ý kiến mà những người có liên quan trực tiếp cũng như gián tiếp đến vấn đề đã đưa ra, tổng hợp, tóm gọn các ý kiến lại;

- Sau khi xây dựng, cần đưa sơ đồ ra để toàn bộ các thành viên xem lại, bổ sung và chỉnh sửa nếu cần. Ngoài ra, có thể hỏi thêm ý



CĐTM

kiến của một vài người khác có kiến thức về hoạt động của quá trình.

b. Phiếu kiểm tra chất lượng

Khi thiết kế một quy trình thu thập dữ liệu, đầu tiên khách sạn phải trả lời những câu hỏi căn bản sau:

- Khách sạn đang muốn trả lời câu hỏi gì?
- Khách sạn cần loại dữ liệu gì để trả lời câu hỏi đó?
- Khách sạn có thể tìm kiếm dữ liệu đó ở đâu?
- Ai có thể cung cấp dữ liệu đó?
- Khách sạn có thể tập hợp dữ liệu với ít sai sót và ít cơ hội xảy ra sai sót bằng cách nào?

Phiếu kiểm tra được thiết kế theo hình thức khoa học để ghi nhận các số liệu một cách đơn giản bằng cách ký hiệu các đơn vị đo về các dạng sai sót của dịch vụ mà không cần ghi lại một cách chi tiết dữ liệu thu thập được và sau đó dùng các phiếu này để phân tích, đánh giá tình hình chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

** Cách xây dựng phiếu kiểm tra chất lượng:*

- Xác định bộ phận, đối tượng sử dụng phiếu kiểm tra;
- Xác định các căn cứ xây dưng phiếu kiểm tra: Bộ tiêu chuẩn, cấp hạng khách sạn, quy định của khách sạn, bảng mô tả công việc từng vị trí...;
- Xây dựng phiếu thể hiện rõ nội dung, đối tượng kiểm tra, thời gian, địa điểm, bộ phận. Khi xây dựng phải đưa ra được các thang điểm tưng ứng với từng tiêu chuẩn;
- Thử nghiệm;



CĐTM

- Xem xét và phổ biến cho từng vị trí phù hợp.

Lưu ý:

+ Phiếu phải đầy đủ nội dung;

+ Hình thức phiếu đơn giản, dễ sử dụng;

+ Cách bố trí phải phản ánh trình tự quá trình và thứ tự công việc.

Dưới đây là phiếu kiểm tra chất lượng dịch vụ buồng của trưởng bộ phận buồng của khách sạn Vanda

VANDA
HOTEL

**MANAGER ON DUTY CHECKLIST**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Week day : Tues day | | Date: 12/04/2016 | Weather: | | MOD: Dao My lanh |

| FRONT OFFICE (Bộ phận lễ tân) | | Comm ents |
|---|---|---|
| Occupancy: ( Công suất phòng) | 72.8% | 83 Rooms, 156 pax |
| F/O Manager/Asst./Sup. on duty (Trưởng, trợ lý, giám sát trực đêm) | Ms. Huyền | |
| Walk-in rooms in current date (Khách lẻ trong ngày) | | 01 Room |
| VIP's in house (Khách vip đang ở) | | |
| Groups in house (Khách đoàn đang ở) | | Nagakawa |



CĐTM

| | Tốt | TB | Chưa tốt | |
|---|---|---|---|---|
| FO employee uniforms, nametags (Đồng phục, bảng tên nhân viên lễ tân) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Bellboy store clean (Vệ sinh khu vực người gác cửa. | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Main entrances appearance (Diện mạo lối vào chính) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Lobby cleanliness, light, music (Vệ sinh tiền sảnh, ánh sáng, âm nhạc. | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Guest car park appearance (Tình trạng khu vực để xe của khách) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Business centre, all computers working (Trung tâm kinh doanh, tình trạnh làm việc của tất cả các máy tính) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Tel Operator calls answered prompt/friendly (Người trực điện thoại trả lời nhanh chóng, thân thiện) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| **FOOD & BEVERAGE SERVICE ( Dịch vụ ăn uống)** | | | **Comments** | |
| Restaurant Manager/Assist. on duty | Mr. Hoang | | | |
| (Trưởng/ Trợ lý nhà hàng) | Tốt | TB | Chưa tốt | |
| **Vanda restaurant** | ☒ | ☐ | | |
| Senses restaurant cleanliness, light, music ( Vệ sinh nhà hàng, ánh sáng, âm nhạc. | ☒ | ☐ | ☐ | |

CĐTM

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Senses restaurant employee uniforms, nametags<br>( Bảng tên, đồng phục nhân viên) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| **Top View Bar** | ☐ | ☐ | ☐ | Dat Xanh Gala dinner, finished at 9:40PM |
| Top View Bar cleanliness, light, music<br>( Vệ sinh Top view bar, ánh sáng, nhạc. | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Top View Bar employee uniforms, nametags<br>(Bảng tên, đồng phục nhân viên Top view bar) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Top View Bar tables & chairs covered after 10pm.<br>(Số lượng bàn, ghế được sử dụng sau 10h00 tối) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| **Pool Bar** | ☐ | ☐ | ☐ | |
| Pool Bar cleanliness, light, music<br>(Vệ sinh hồ bơi, ánh sáng, âm nhạc. | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Guest comments<br>(Ý kiến của khách hàng) | ☐ | ☐ | ☐ | |
| **KITCHEN ( Bếp)** | | | **Comments** | |
| Person on duty<br>(Người trực. | Mr. Quy | | | |
| Employee uniforms, nametags<br>(Bảng tên, đồng phục nhân viên) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Stores in kitchen locked after 10pm.<br>(Khóa cửa kho bếp sau 10h00 tối) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Pastry room locked after 10pm. | ☒ | ☐ | ☐ | |

CĐTM

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| (Khóa cửa phòng bánh sau 10h00 tối) | | | | |
| Chef office locked after 10pm. (Khóa cửa văn phòng bếp sau 10h00 tối) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| **HOUSEKEEPING ( Buồng phòng)** | | | | |
| HK Manager /HK Asst./HK Sup. on duty | Mr. Nang | | | |
| (Trưởng/Trợ lý/ Giám sát buồng phòng trực đêm) | Tốt | TB | Chưa tốt | |
| Guest Elevators conditions (Tình trạng thang máy khách) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Public Restrooms (Phòng vệ sinh công cộng) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Plants in all corridors, staircases, outlets (Cây xanh ở hàng lang, cầu thang, nhà hàng…) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Light in all corridors (Đèn ở tất cả các hành lang) | ☒ | ☐ | ☐ | |

| **Rooms inspection ( Kiểm tra phòng)** | **Water pressure ( Áp lực nước.** | **Lights (Ánh sáng)** | **Ameniti es ( Tiện nghi phòng)** | **TV Chan nels ( Kênh truyền hình)** | **Mould** | **Cleanliness ( Vệ sinh)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Comment s:** | | | | | | |

| **CONFER ENCE ( Hội nghị)** | | **Comments** |
|---|---|---|

| | Tốt | TB | Chưa tốt | |
|---|---|---|---|---|
| Ballrooms clean, lights off, closed | ☒ | ☐ | ☐ | |

CĐTM

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **( Vệ sinh, tắt đèn, đóng cửa phòng hội nghị) SPA** | | | | |
| Spa Manager/Asst./ Sup. on duty ( Trưởng/ Trợ lý/ Giám sát trực đêm) | Ms. Su | | | 01 pax |
| | Tốt | TB | Chưa tốt | |
| Vanda Spa employee uniforms, nametags ( Đồng phục, bảng tên nhân viên) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| All lights in working order ( Đèn làm việc. | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Music playing/volume pleasant ( Âm lượng, nhạc đang phát) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Receptionist at enhance ( Lễ tân tăng cường) | ☐ | ☐ | ☐ | |
| Covers/revenue | ☐ | ☐ | ☐ | |
| Swimming pool water clear ( Độ sạch của nước hồ bơi) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Fitness equipments cleanliness ( Vệ sinh thiết bị phòng Gym) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| | | | | |
| **ENGINEERING ( Kỹ thuật)** | | | | **Comments** |

CĐTM

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Engineer on duty<br>( Kỹ thuật trực đêm) | Mr. Man | | | |
| | Tốt | TB | Chưa tốt | |
| Electricity & water comment (Ý kiến về điện nước. | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Engineering office cleaniness<br>( Vệ sinh văn phòng kỹ thuật) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Engineering employee uniforms, nametags<br>( Đồng phục, bảng tên nhân viên kỹ thuật) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Water System on 17th Floor (Hệ thống nước tầng 17) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Controlling light and air conditioning at outlets and public areas as Hotel Light On/Off Procedures (Kiểm soát hoạt động đèn và điều hòa không khí tại các khu vực bán hàng, khu vực công cộng theo quy định khách sạn) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| | | | | |
| **BACK OF HOUSE** | | | | **Comments** |
| | Tốt | TB | Chưa tốt | |

CĐTM

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Staff canteen<br>( Nhân viên căn tin) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| IT office locked<br>( Khóa cửa phòng IT) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| IT equipment room locked<br>( Khóa cửa phòng server) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| General store locked<br>( Khóa cửa kho tổng) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Generator room/store locked<br>( Khóa cửa phòng máy) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Staff elevator working, clean<br>( Thang máy nhân viên hoạt động tốt, sạch sẽ) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Staff lockers clean, tidy<br>(Tủ locker nhân viên gọn gàng ngăn nắp) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| Employee issues (late, inappropriate, etc.)<br>( Những vấn đề khác của nhân viên: đi trễ, không phù hợp…) | ☒ | ☐ | ☐ | |
| **GUEST INTERACTION (Phản ánh của khách hàng)** | | | | |

CĐTM

| | |
|---|---|
| Article I.<br>uest name: | Complaint noise from the top view bar. Ms. Huyen apologized and explained to the guest.<br>Mr. Hung, pls. take care the guests tomorrow. |
| Article II.<br>oom no:1504 | |
| Article III. | |
| Article IV.<br>uest name: Mr. Park | **Comment:** He also wanted to have dinner at the Top View Bar, Ms. Huyen suggested him to use<br>service at Vanda restaurant. Mr. Park was happy with the service. |
| Article V.<br>oom no:<br>1406 | |
| **Misc.:** | |
| | |
| **Manager on duty: Dao My Hanh (Ms.)** | **Time finished: 22h00** |

(Nguồn: Bộ phận buồng khách sạn Vanda)

*Hình 3.3. Phiếu kiểm tra chất lượng của trưởng bộ phận buồng*

*3.1.2.3. Quy trình kiểm soát quá trình cung cấp chất lượng dịch vụ*

** Bước 1: Xác định mục tiêu kiểm soát chất lượng dịch vụ*

Có thể một trong các mục tiêu sau:

- Phát hiện những sai sót trong quá trình thực hiện quá trình cung ứng, tìm ra nguyên nhân để ngăn ngừa, xoá bỏ những sai sót;

- Đảm bảo quá trình cung ứng đúng thiết kế dịch vụ và chất lượng dịch vụ đạt yêu cầu đề ra;

- Đánh giá được mức độ phù hợp của các yếu tố đầu vào so với tiêu chuẩn để từ đó điều chỉnh;

- Xác định những yếu tố chưa đạt theo đúng thiết kế trong quá trình cung ứng dịch vụ để điều chỉnh, thay thế;

- Gia tăng sự trung thành của khách hàng;

- Giới thiệu nguồn khách mới;

- Xây dựng thương hiệu, uy tín khách sạn....

** Bước 2: Xác định các nội dung kiểm soát chất lượng dịch vụ*

- Kiểm soát từng bước công việc quy trình cung ứng dịch vụ;

- Kiểm soát mức độ thực hiện công việc của nhân viên;

- Kiểm soát chất lượng sản phẩm cuối cùng trước khi cung ứng cho khách.

** Bước 3: Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát chất lượng dịch vụ:*

Bộ tiêu chuẩn của khách sạn có rất nhiều các tiêu chuẩn, khách sạn sẽ kiểm soát tất cả các tiêu chuẩn theo từng công việc của nhân viên là việc làm lý tưởng. Tuy nhiên, trên thực tế, khách sạn không thể kiểm soát hết tất cả các tiêu chuẩn này vì khả năng cho phép. Chính vì vậy, khách sạn cần quyết định các tiêu chuẩn chất lượng cần tập trung trong từng giai đoạn. Những tiêu chuẩn nào ảnh hưởng lớn đến chất lượng, làm ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng.

Ngoài ra, khi xây dựng các công cụ kiểm tra, đặc biệt là phiếu kiểm tra chất lượng, cần phải có các thang đo để đánh giá hiệu quả quát trình cung ứng. Vì vậy, khách sạn cần xác định rõ những tiêu chuẩn có thể định lượng được, và những tiêu chuẩn không thể định lượng được để từ đó lựa chọn thang điểm cho phù hợp.

** Bước 4: Xây dựng phiếu kiểm tra chất lượng dịch vụ hoặc sơ đồ nhân quả*

Trong khách sạn các bộ phận ở khu vực hậu cần, ít tiếp xúc với khách, công việc có tính tiêu chuẩn và lượng hoá nên thường hay sử dụng phiếu kiểm tra chất lượng. Tuy nhiên, một



CĐTM

số bộ phận mặt tiền thường sử dụng các công cụ khác như để kiểm soát quá trình cung ứng dịch vụ do tính chất công việc tiếp xúc nhiều với khách hàng. Đặc biệt là bộ phận tiền sảnh, họ ít sử dụng phiếu kiểm tra chất lượng, thay vào đó là công cụ sơ đồ nhân quản kết hợp với hệ thống phần mềm lễ tân, hệ thống thông tin trong khách sạn để kiểm soát chất lượng.

** Bước 5: Tiến hành thực hiện kiểm tra*

Với mỗi một đối tượng sẽ có phiếu kiểm tra chất lượng phù hợp với vị trí công việc:

- Nhân viên: kiểm tra chất lượng cho từng bước công việc hoặc quy trình, khu vực. Phiếu kiểm tra được sử dụng hằng ngày sau khi nhân viên hoàn thành xong công việc của mình;

- Tổ trưởng: kiểm tra chất lượng cho từng mảng công việc, công việc, quy trình, khu vực của nhân viên và một số các khu vực khác. Tuỳ thuộc vào khu vực, công việc sẽ sử dụng phiếu kiểm tra hàng ngày hoặc kiểm tra hàng tuần, hàng tháng;

- Trưởng bộ phận: kiểm tra chất lượng cho các khu vực, bộ phận mình quản lý và các bộ phận khác trong khách sạn. Các trưởng bộ phận sẽ luân phiên thực hiện việc kiểm tra theo từng tuần, tháng;

- Giám đốc khách sạn: kiểm tra toàn bộ tất cả các bộ phận trong khách sạn và được thực hiện theo tần suất cụ thể.

Đối với một số bộ phận sử dụng sơ sồ nhân quả:

- Nhận thông tin xảy ra lỗi từ các nguồn thông tin (nhân viên, giám sát báo cáo, hệ thống phần mềm);

- Điều tra quá trình xảy ra, tìm nguyên nhân bằng sơ đồ nhân quả;



CĐTM

- Xử lý và khắc phục hậu quả kịp thời.

** Bước 6: Phân tích kết quả*

Để việc kiểm soát chất lượng mang lại hiệu quả tốt, cần có sự kết hợp với các phần mềm phân tích, hệ thống kinh doanh, ứng dụng tài chính, kế toán, lễ tân đến các công cụ quản lý khách hàng. Những công cụ này sẽ giúp khách sạn có được kết quả mang tính chính xác cao với khả năng phân tích kết quả cụ thể.

Sau khi kết quả được phân tích sẽ được trình lên ban giám đốc xem xét và ra những quyết định liên quan đển cải tiến dịch vụ, đào tạo, phát triển đội ngũ nhân lực của mình.

### *3.1.3. Điều chỉnh quy trình khi có hiện tượng lệch hướng*

Quy trình thực hiện phải đảm bảo đúng thiết kế dịch vụ, thực hiện đúng bộ tiêu chuẩn xây dựng. Tuy nhiên, khách sạn khi áp dụng không nên cứng nhắc, mà phải có sự linh hoạt trong phục vụ, mục tiêu cuối cùng là mang lại sự hài lòng cho khách hàng. Khi có sự điều chỉnh phải xác định rõ: ai chấp nhận điều chỉnh, mức độ như thế nào là cho phép... để đảm bảo lợi ích cho khách sạn. Bên cạnh đó, nhu cầu, mong muốn của khách hàng thay đổi liên tục, cho nên không có tiêu chuẩn nào tồn tại mãi mãi, Khách sạn muốn phát triển thì sau thời gian áp dụng cần có sự điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tại, còn phải đi trước đối thủ cạnh tranh những điều chỉnh.

### *3.1.4. Theo dõi phản ứng của khách hàng*

*3.1.4.1. Tầm quan trọng*



CĐTM

Làm thế nào để kinh doanh thành công, khách hàng cảm thấy hài lòng? Để làm được điều đó, khách sạn cần phải biết khách hàng muốn gì, nghĩ gì, khao khát gì về dịch vụ mà họ được hưởng. Khách sạn cần phải biết dịch vụ mà mình cung ứng có tốt không. Muốn làm được điều này, khách sạn yêu cầu khách hàng cung cấp thông tin phản hồi/ góp ý là cách đơn giản để thu thập thông tin cho việc hoàn thiện trong quá trình cung ứng. Dù là tích cực hay tiêu cực, thì những thông tin phản hồi của khách hàng cũng cần được xem xét và xây dựng bởi vì nó giúp khách sạn phát triển sản phẩm mới, hoàn thiện dịch vụ.

Tuy nhiên, những ý kiến phản hồi cho khách sạn không phải là nhỏ. Ngoài ra, việc thu thập thông tin phản hồi như thế nào, bao lâu nhận một lần, cách thức để tiếp nhận…Vì vậy, để tiếp nhận được những thông tin phản hồi và xử lý thông tin có hiệu quả, tiết kiệm nguồn lực thì đòi hỏi khách sạn phải có sự kiểm soát những thông tin phản hồi thật tốt. Chính vì điều này, mỗi khách sạn cần xây dựng cho mình hệ thống thông tin phản hồi.

Hệ thống thông tin phản hồi giúp cho khách sạn có một cái nhìn tổng quát về hoạt động kinh doanh của mình. Từ đó có thể đánh giá một cách toàn diện và đầy đủ về chất lượng đã cung cấp cho khách hàng.

Với cái nhìn tổng quát này sẽ giúp cho khách sạn phát hiện ra những sai sót trong quá trình thiết kế dịch vụ, cung ứng dịch vụ hay truyền thông dịch vụ để từ đó dễ dàng kịp thời sửa chữa những sai sót, đảm bảo chất lượng dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng.



CĐTM

Cuối cùng, hệ thống thông tin phản hồi sẽ là cơ sở để khách sạn liên tục cải tiến dịch vụ, tạo ra lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh.

*3.1.4.2. Hệ thống kênh thông tin phản hồi*

a. Nhân viên tiếp xúc

Nhân viên cung ứng dịch vụ là người thay mặt khách sạn thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nên hơn ai hết, họ chính là những người chia sẻ và hiểu rõ những mong muốn của khách hàng, mức độ hài lòng của khách hàng. Với sự hiểu biết và quan tâm về khách hàng, nhân viên có thể nêu ra ý tưởng cải tiến chất lượng dịch vụ.

Mặt khác, nhân viên tiếp xúc là một phần của dịch vụ, thực hiện các thao tác nghiệp vụ trong việc cung ứng dịch vụ nên họ có vai trò quan trọng trong việc quyết định chất lượng dịch vụ, thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Bên cạnh đó, nhân viên tiếp xúc phải thực hiện công việc của mình trước mặt khách hàng với sự tham gia, giúp đỡ của khách. Do vậy, họ cũng đóng vai trò quan trọng trong thiết lập mối quan hệ với khách hàng.

Do đó, khách sạn nên cần tìm hiểu nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên để hoàn thiện chính sách nhân sự đối với lực lượng quan trọng này. Ngoài ra, để giúp khách hàng có sự tin tưởng, dễ dàng chia sẻ suy nghĩ của mình thì khách sạn không chỉ chú trọng bồi dưỡng những kỹ năng cho nhân viên, mà còn quan tâm đến hình thức bên ngoài, cử chỉ, tác phong của nhân viên khi đứng trước mặt khách hàng. Đồng thời, khách sạn cần thiết phải thông tin thường



CĐTM

xuyên với nhân viên về đánh giá, mong đợi, phàn nàn của khách hàng đối với dịch vụ; xây dựng cách thức liên lạc, truyền thông trong nội bộ khách sạn. Điều này giúp nhân viên hiểu rõ công việc, tầm quan trọng của mình trong khách sạn và mục tiêu của khách sạn hơn. Từ đó, nhân viên sẽ ý thức, tự giác cố gắng thực hiện tốt công việc phục vụ khách hàng.

b. Các phàn nàn của khách hàng

Ngoài việc lắng nghe ý kiến từ các nhân viên tiếp xúc, khách sạn cần sử dụng các kỹ thuật để tiếp cận đối tượng quan trọng hàng đầu đó là khách hàng sử dụng dịch vụ. Khách sạn cần linh hoạt các hình thức thu thập thông tin như:

- Lấy ý kiến từ khách hàng ngay sau khi giao dịch được thực hiện; đôi khi khách sạn có thể lấy trong quá trình tiêu dùng của khách để hiểu được cảm nhận của họ về dịch vụ đang hoặc sau khi sử dụng, về thái độ của nhân viên giao dịch, về cơ sở vật chất của khách sạn hay bất kỳ những yếu tố ảnh hưởng đến quá trình sử dụng dịch vụ của khách hàng. Khách sạn lấy ý kiến khách hàng bằng cách quan sát thái độ, biểu hiện của khách hàng; nói chuyện hay phát phiếu thăm dò do nhân viên tiếp xúc đảm nhiệm, nhà quản lý, bộ phận chăm sóc khách hàng hay một bộ phận có trách nhiệm thực hiện;

- Thu thập ý kiến khách hàng gián tiếp: Mối quan hệ gắn bó giữa khách hàng và khách sạn không chỉ dựa trên những dịch vụ tốt từ lần đầu khách hàng lựa chọn mà còn bởi hệ thống khôi phục dịch vụ làm việc hiệu quả. Việc có giữ được khách hàng hay không phụ thuộc rất lớn vào công tác xử lý khi trục trặc xảy ra đối với khách



CĐTM

hàng. Các phàn nàn 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 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. Hệ thống thông tin được xây dựng với các hình thức:

+ Sổ góp ý, thư góp ý, phiếu góp ý tại nơi giao dịch;

+ Qua điện thoại miễn phí, đường dây nóng;

+ Qua e-mail hay trên trang web của khách sạn.

- Đóng vai khách hàng bí mật: Các nhân viên đánh giá được đào tạo sẽ đóng vai khách hàng viếng thăm các cơ sở cung cấp dịch vụ như những khách hàng bình thường để có được những thông tin khách quan nhất. Hiện nay, ý tưởng đóng vai là khách hàng bí mật được phát triển thành một dịch vụ khá độc đáo và mới mẻ ở Việt Nam (Mystery shopper).

c. Các trung gian

Do đặc điểm của sản phẩm du lịch nên các nhà trung gian, nhất là người đồng sản xuất ở cuối kênh phân phối, gần với khách hàng đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong quá trình cung ứng dịch vụ. Đó là các tổ chức dịch vụ, các khách sạn lữ hành, khách sạn, nhà hàng, vận chuyển, các tổ chức hội nghị...Vì vậy, những ý kiến của kênh này cũng là nguồn thông tin mà khách sạn cần quan tâm. Việc lấy ý kiến các nhà trung gian phải được khách sạn thực hiện một cách thường xuyên bài bản và có hệ thống thông qua các cuộc viếng thăm định kỳ; sau mỗi lần cung ứng cho các khách hàng quan trọng, khách hàng mục tiêu...



CĐTM

d. Các kênh khác

Ngoài những kênh thông tin phổ biến trên, khách sạn có thể tiếp cận, lấy ý kiến khách hàng qua:

- Hội nghị khách hàng; các chương trình truyền thông do khách sạn hay do các nhà cung gian, các đối tác tổ chức; các buổi triển lãm, hội chợ; một số sự kiện, hội nghị đặc biệt...;

- Tổng hợp số lượng, cơ cấu chi tiêu của khách hàng về các dịch vụ trong khách sạn. Thông qua đó khách sạn có thể đánh giá sở thích và cách lựa chọn của khách hàng;

- Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh để biết được sự lựa chọn của khách hàng, từ đó tìm hiểu nguyên nhân của sự lựa chọn đó.

## 3.2. Đánh giá chất lượng dịch vụ

Việc đánh giá chất lượng dịch vụ là thước đo quan trọng về chất lượng dịch vụ, phản ứng của khách hàng có thể tức thì hay chậm hơn và thể hiện sự quan tâm đến từng khách hàng của khách sạn. Vì vậy, khách sạn tổ chức dịch vụ cần xây dựng các phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ.

### *3.2.1. Một số phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ*

***3***.2.1.1. Phương pháp đánh giá căn cứ vào sự thoả mãn của khách hàng

Đây là phương pháp phổ biến, được coi là phù hợp nhất và đem lại hiệu quả cao trong đánh giá chất lượng dịch vụ du lịch. Về hình thức thực hiện, đây là phương pháp điều tra diện rộng thông qua sự quan sát và đặc biệt là phiếu khảo sát khách hàng.

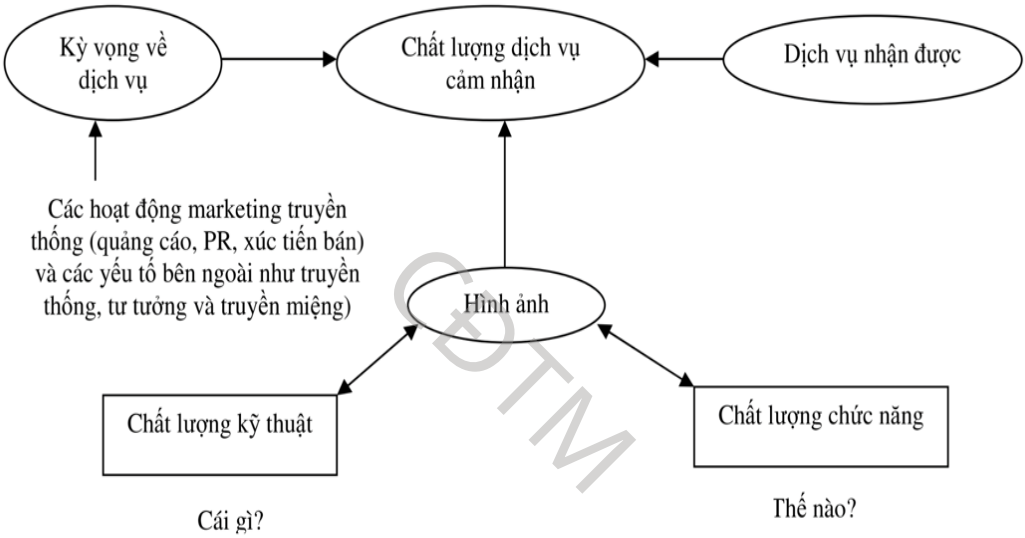


CĐTM

a. Mô hình đánh giá chất lượng kỹ thuật/chức năng của Gronroos (1984)

Theo mô hình này, chất lượng dịch vụ được đánh giá bằng cách so sánh giữa giá trị mà khách hàng mong đợi trước khi sử dụng dịch vụ và giá trị mà khách hàng nhận được khi sử dụng dịch vụ.

Để đo lường được dịch vụ, Gronroos đưa ra ba tiêu chí: chất lượng kỹ thuật, chất lượng chức năng và hình ảnh




*Hình 3.4. Mô hình chất lượng kỹ thuật/chức năng*

- Chất lượng kỹ thuật mô tả dịch vụ được cung cấp là gì và chất lượng mà khách hàng nhận được từ dịch vụ

- Chất lượng chức năng mô tả dịch vụ được cung cấp như thế nào hay làm thế nào khách hàng nhận được kết quả chất lượng kỹ thuật.

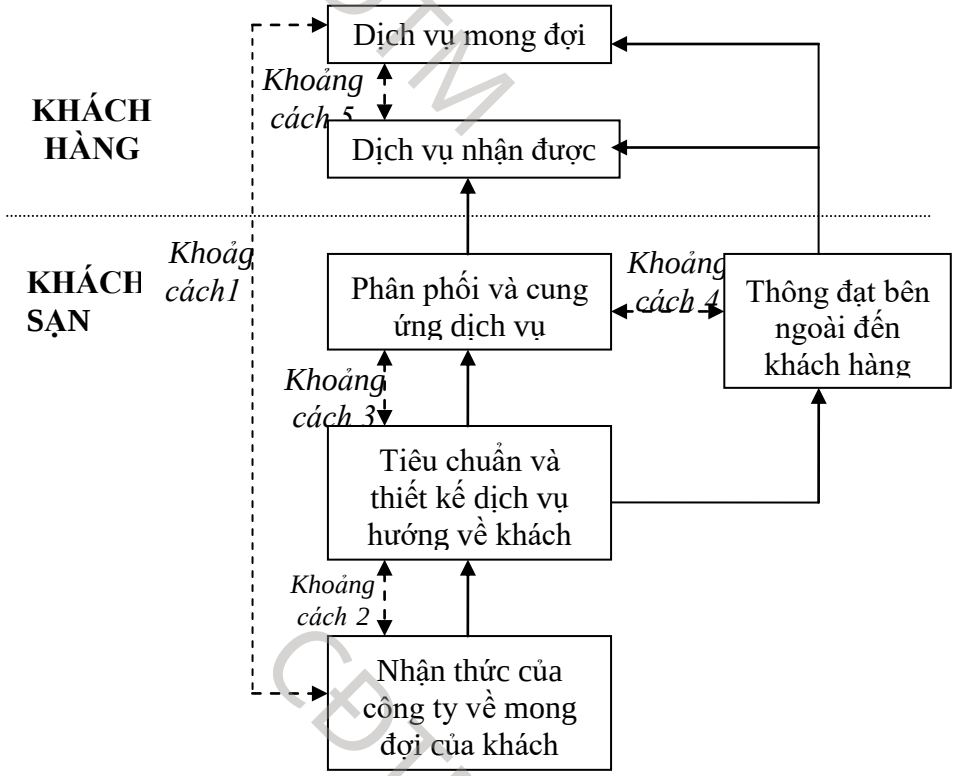
- Hình ảnh là yếu tố rất quan trọng, được xây dựng chủ yếu dựa trên chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng của dịch vụ,

ngoài ra còn một số yếu tố khác như truyền thông, truyền miệng, chính sách giá, PR.

b. Mô hình khoảng cách chất lượng dịch vụ của Parasuraman và cộng sự (1985)

Parasuraman là người tiên phong trong nghiên cứu chất lượng dịch vụ (1985). Thành công của nghiên cứu tạo ra phương tiện đột phá giúp khách sạn có được kết quả chất lượng dịch vụ của họ thông qua việc nghiên cứu đánh giá của khách hàng. Nghiên cứu của Parasuraman cho rằng chất lượng dịch vụ là khoảng cách giữa kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ mà họ đang sử dụng với cảm nhận thực tế về dịch vụ mà họ hưởng thụ. Ông đã thiết lập mô hình 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ.

CĐTM




*Hình 3.5. Mô hình 5 khoảng cách*

Sự mong đợi của khách hàng tạo nên từ 4 nguồn: Thông tin truyền miệng; nhu cầu cá nhân; kinh nghiệm đã trải qua; quảng cáo, khuyếch trương. Trong 4 nguồn đó, chỉ có nguồn thứ 4 là nằm trong tầm kiểm soát của khách sạn.

Chất lượng dịch vụ du lịch đó là sự thỏa mãn của khách hàng được đo bằng hiệu số giữa dịch vụ mong đợi và dịch vụ nhận được. Khoảng cách thứ năm chính là khoảng cách chất lượng dịch vụ hay còn gọi là khoảng cách khách hàng. Khoảng cách khách hàng xuất

CĐTM

hiện là do 4 khoảng cách khách sạn cung cấp. Đảm bảo và nâng cao chất lượng dịch vụ, thực chất là giảm và xóa bỏ các khoảng cách:

- Khoảng cách nhận thức: giữa dịch vụ mong đợi và nhận thức của quản lý về các mong đợi của khách hàng;

- Khoảng cách thiết kế: giữa nhận thức của quản lý về mong đợi của khách hàng và biến nhận thức thành các thông số chất lượng dịch vụ thông qua thiết kế và xây dựng tiêu chuẩn dịch vụ hướng về khách hàng;

- Khoảng cách cung ứng: giữa tiêu chuẩn và thiết kế dịch vụ hướng về khách hàng và cung ứng dịch vụ;

- Khoảng cách truyền thông: giữa cung ứng dịch vụ và thông tin bên ngoài đến khách hàng.

Để thực hiện đánh giá chất lượng dịch vụ theo phương pháp này thì đòi hỏi khách sạn cần phải thiết kế thang đo và sau đó sử dụng thang đo để đánh giá chất lượng dịch vụ. Đại diện cho phương pháp này là hai công cụ SERVQUAL của Parasuraman, Zeithaml, Berry đưa ra vào năm 1988 và phương pháp của Carvell, Herrin đưa ra vào năm 1990.

Thang đo SERVQUAL sử dụng các học thuyết kinh tế học, thống kê học và tâm lý học, Parasuraman cùng các cộng sự đã đưa ra thang đo SERVQUAL để khảo sát nhận thức của khách hàng về các thuộc tính của dịch vụ. Thang đo này dựa vào tiêu chuẩn RATER để đưa ra câu hỏi thăm dò. Bảng câu hỏi này bao gồm 22 câu hỏi chia thành 2 nhóm. Nhóm 1 gồm các câu hỏi tìm hiểu mức độ mong đợi của khách hàng về một loại hình dịch vụ, nhóm 2 gồm



CĐTM

các câu hỏi tìm hiểu cảm nhận của khách hàng về dịch vụ mà khách hàng nhận được.

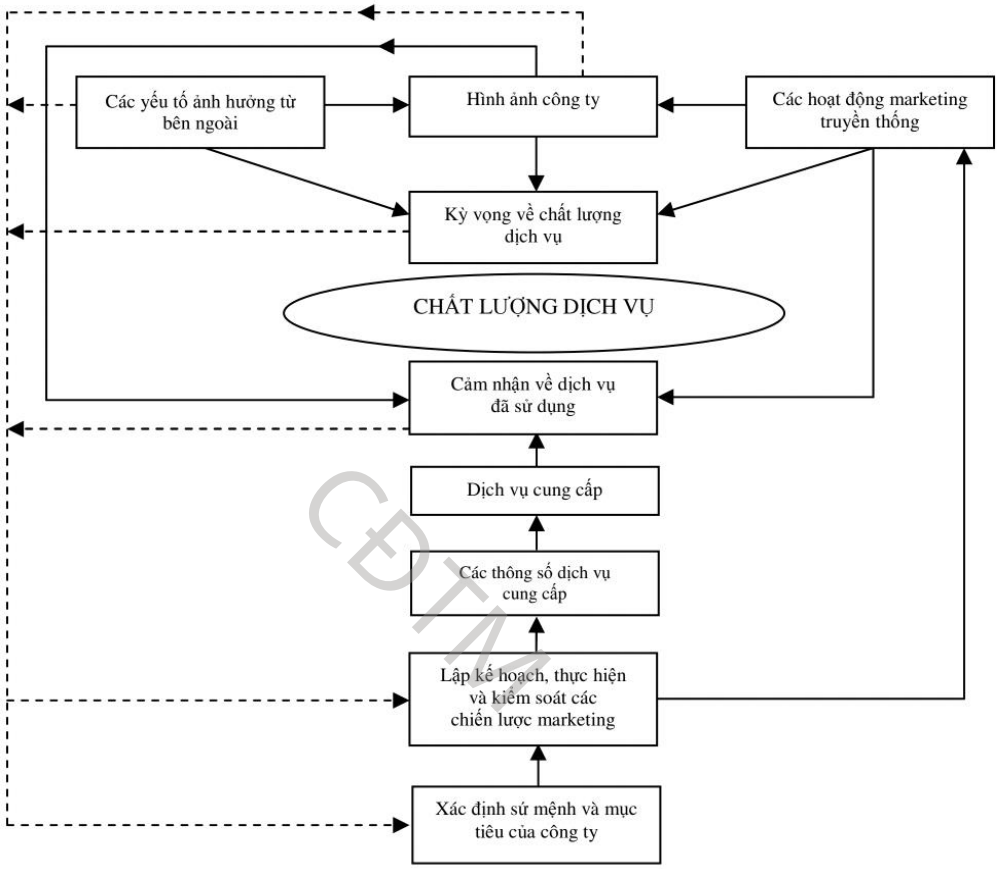
Phương pháp của Carvell, Herrin đưa ra vào năm 1990 là phương pháp dựa trên giải thuyết rằng chất lượng dịch vụ được miêu tả bằng sự kích thích thỏa mãn nhu cầu sinh lý, nhu cầu xã hội và trí óc của khách hàng. Tuy nhiên, phương pháp này mới và ít được sử dụng rộng rãi trên thế giới.

c. Mô hình tổng hợp chất lượng dịch vụ của Brogowicz và cộng sự (1990)

Khoảng cách chất lượng dịch vụ có thể tồn tại ngay cả khi khách hàng chưa hề sử dụng dịch vụ nhưng được nghe người khác nói về dịch vụ đó, hoặc nghe qua quảng cáo hay các phương tiện truyền thông khác. Điều cần thiết là phải gắn kết được nhận thức của khách hàng tiềm năng về chất lượng dịch vụ cung cấp với nhận thức thực tế của khách hàng về chất lượng dịch vụ sau khi họ đã sử dụng dịch vụ. Mô hình này tích hợp khung quản lý truyền thống, sự thiết kế - vận hành dịch vụ và các hoạt động marketing. Mục đích của mô hình là xác định các khía cạnh liên quan đến chất lượng dịch vụ trong khung quản lý truyền thống về việc lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát.

CĐTM

Mô hình xem xét ba yếu tố gồm: (1) hình ảnh công ty, (2) các yếu tố ảnh hưởng từ bên ngoài và (3) các hoạt động marketing truyền thống như các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng kỹ thuật và chức năng




kỳ vọng của sản phẩm.

*Hình 3.6. Mô hình tổng hợp chất lượng dịch vụ*

*3.2.1.2. Phương pháp đánh giá căn cứ vào đánh giá của người cung cấp*

Phương pháp này chính là cách khách sạn triển khai quá trình đánh giá nội bộ. Công việc đánh giá nội bộ hết sức cần thiết cho



CĐTM

khách sạn nếu như lãnh đạo quan tâm đến chất lượng. Quá trình đánh giá sẽ giúp khách sạn nhận biết đầy đủ, chính xác các vấn đề cần khắc phục và cải tiến để từng bước xây dựng một hệ thống quản lý chất lượng thuận tiện, dễ dàng trong áp dụng và đạt hiệu quả tối ưu.

Mặc dù mang lại nhiều thuận tiện nhưng kết quả đánh giá lại không thật sự khách quan vì phụ thuộc vào một phần rất lớn vào đánh giá viên. Chất lượng của đánh giá viên là một khâu quan trọng của cuộc đánh giá. Đánh giá viên phải là người am hiểu các hoạt động được đánh giá, đồng thời phải được đào tạo, huấn luyện một cách bài bản, chuyên nghiệp về các kiến thức và kỹ năng đánh giá, để có thể xem xét, phán xét về thực hiện các quy định của hệ thống quản lý chất lượng trong các tình huống cụ thể. Đồng thời, để hạn chế được nhược điểm của phương pháp này thì khách sạn cần phải thực hiện quan sát, xem xét nhiều lần vào những thời điểm khác nhau và nên sử dụng nhiều người đánh giá để khắc phục sai lệch kết quả do ý kiến cá nhân nhằm đưa ra kết quả chính xác.

*3.2.1.3. Phương pháp đánh giá căn cứ vào đánh giá của các chuyên gia*

Bản chất của phương pháp này là lấy ý kiến của các chuyên gia làm kết quả. Các chuyên gia là những người có chuyên môn sâu về lĩnh vực mà khách sạn hoạt động, đánh giá của họ thường dựa trên các cơ sở khoa học, nghiên cứu các vấn đề cốt lõi. Phương pháp này đòi hỏi phải có một quy trình chặt chẽ bao gồm nhiều khâu:

CĐTM

thành lập nhóm chuyên gia, đánh giá năng lực chuyên gia, lập bảng câu hỏi và xử lý toán học kết quả thu được từ ý kiến chuyên gia.

Khó khăn của phương pháp này là tuyển chọn và đánh giá năng lực chuyên gia. Trong quá trình thực hiện hỏi ý kiến chuyên gia có thể sử dụng linh hoạt nhiều phương pháp tiếp cận, điều quan trọng là hạn chế các chuyên gia đối mặt với nhau; sự hiện diện của nhiều chuyên gia cùng một lúc để tránh các chuyên gia ảnh hưởng và gây áp lực cho nhau.

*3.2.1.4. Phương pháp khác*

- *Phương pháp so sánh đối thủ cạnh tranh* (benchmarking) là phương thức so sánh chất lượng dịch vụ với các đối thủ cạnh tranh dựa trên những tiêu chí đã được định sẵn. Mục tiêu là để đánh giá quá trình hoạt động của một khách sạn so với đối thủ cạnh tranh nhằm học hỏi kinh nghiệm, cải tiến chất lượng dịch vụ cũng như xác định vị thế của khách sạn trong ngành. Rõ ràng, những khách sạn áp dụng phương pháp so sánh đối thủ cạnh tranh (benchmarking) sẽ tạo ra một lợi thế rất lớn. Khách sạn biết trước đối thủ sẽ đi bước nào kế tiếp, có những hành động gì, bằng cách đi trước đối thủ một bước, cơ hội sẽ càng cao. Chính vì vậy, khả năng so sánh và định hình đối thủ một cách toàn diện nhất sẽ trở thành một năng lực cốt lõi để thành công trong phát triển dịch vụ.

- *Tham dự các giải thưởng trong nước và quốc tế:* Việc tham dự các giải thưởng giúp khách sạn có điều kiện xem xét, tự đánh giá và cải tiến một cách toàn diện các hoạt động quản lý, chất lượng dịch vụ của mình. Điều này đã mang lại lợi ích



CĐTM

thiết thực cho chính khách sạn, giúp các khách sạn tăng cường năng lực cạnh tranh để hội nhập kinh tế với khu vực và thế giới. Đạt những giải thưởng không những tạo cho khách sạn tăng thêm uy tín trong kinh doanh mà phần thưởng lớn hơn cả là khách sạn sẽ hoạt động chuyên nghiệp, hiệu quả, khoa học và sáng tạo hơn. Điều này sẽ tạo thêm sự tin tưởng vào chất lượng dịch vụ khách sạn và đồng thời cũng là cơ hội tốt giúp các khách sạn quảng bá thương hiệu sản phẩm trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.

### *3.2.2. Quy trình đánh giá chất lượng dịch vụ*

*3.2.2.1. Lựa chọn phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ*

Để có thể lựa chọn được phương pháp đánh giá chất lượng hiệu quả, khách sạn sẽ phải phân tích các những yếu tố:

- Mục tiêu: Tùy theo mục tiêu đánh giá chất lượng của khách sạn trong mỗi giai đoạn sẽ lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp. Nếu như khách sạn trong giai đoạn hình thành, hay xây dựng dịch vụ mới chưa có trên thị trường, khách sạn cần xây dựng bộ tiêu chuẩn và bản thiết kế dịch vụ thì phương pháp phù hợp dựa vào đánh giá của chuyên gia. Sau đó, khách sạn có thể sử dụng thêm phương pháp dựa vào đánh giá của khách hàng để hoàn chỉnh dịch vụ;

- Ngân sách: Một trong những khó khăn nhất đặt ra cho khách sạn là chi bao nhiêu cho công tác đánh giá. Công tác đánh giá thường gây tốn kém ngân sách, do đó cần xem xét về khoản ngân sách được sử dụng để chọn lựa phương pháp đánh giá phù hợp.



CĐTM

Thông thường, phương pháp đánh giá dựa vào đánh giá của khách hàng sẽ tốn rất nhiều chi phí vì phải lựa chọn mẫu và khoảng thời gian khảo sát tương ứng;

- Nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng góp phần tạo nên thành công của công tác đánh giá và lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp. Đây là cơ sở quan trọng ảnh hưởng đến độ tin cậy của kết quả đánh giá. Những thành viên tham gia công tác đánh giá được tuyển chọn trên cơ sở năng lực, chuyên môn, có uy tín cao trong tổ chức. Không những vậy, kết quả đánh giá có chính xác, khách quan hay không còn phụ thuộc vào sự chuyên nghiệp, trung thực và công bằng của nhân viên đánh giá. Hiện nay, đối với những khách sạn lớn có những dự án nghiên cứu về sự hài lòng của khách hàng, để đảm bảo tính khả thi, có kết quả tin cậy, không bỏ phí chi phí đầu tư, thì khách sạn lựa chọn một công ty chuyên thực hiện những dự án nghiên cứu này. Nhiệm vụ khách sạn phải xác định chính xác mục tiêu và vấn đề nghiên cứu là thảo luận với công ty nghiên cứu về chi phí nghiên cứu;

- Thời gian: Đánh giá chất lượng dịch vụ là một công việc tốn kém nhiều thời gian, do đó quỹ thời gian cho công tác đánh giá cũng là một tiêu chí quan trọng khi chọn lựa phương pháp phù hợp. Đặc biệt, đối với phương pháp đánh giá dựa vào khách hàng có thời gian nghiên cứu dài, nhất là bước phát phiếu câu hỏi khảo sát khách hàng.

*3.2.2.2. Thành lập bộ phận chuyên trách*



CĐTM

Để chuẩn bị công tác tổ chức, cần tổ chức một tổ đánh giá chất lượng bao gồm các chuyên viên am hiểu về quản lý kỹ thuật, chất lượng trong công ty.

*3.2.2.3. Xác định các tiêu chí đánh giá*

Để đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn, có rất nhiều các yếu tố ảnh hưởng (đã được trình bày ở chương một của bài giảng). Nhiệm vụ của khách sạn phải xác định nhóm tiêu chí nào phản ảnh rõ nhất về các yếu tố và đạt được mục tiêu của đánh giá

Hiện nay, có các nhóm tiêu chí đánh giá chất lượng phổ biến sau:

a. Nhóm 2 tiêu chí

Dựa vào mô hình đánh giá chất lượng kỹ thuật/chức năng của Gronroos, chất lượng dịch vụ được đánh giá bằng cách so sánh giữa giá trị mà khách hàng mong đợi trước khi sử dụng dịch vụ và giá trị khách hàng nhận được khi sử dụng dịch vụ. Vì vậy, với sản phẩm vô hình khách hàng thường có xu hướng dựa vào chất lượng kỹ thuật (Technical quality) và chất lượng chức năng (Functional quality).

- Chất lượng kỹ thuật: Chất lượng kỹ thuật là điều mà khách hàng nhận được sau khi tiêu dùng dịch vụ, đó là kết quả đầu ra của dịch vụ. Chất lượng kỹ thuật thường giúp khách hàng trả lời câu hỏi cái gì? (What?) khi cảm nhận về chất lượng dịch vụ;

- Chất lượng chức năng: Chất lượng chức năng là cách mà dịch vụ được cung ứng cho khách hàng, đó là quá trình thực hiện dịch vụ. Chúng cho phép khách hàng trả lời câu hỏi như thế nào? (How?) khi đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn.



CDTM

Cả hai thành phần chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng đều tác động tới hình ảnh của khách sạn và quyết định đến chất lượng dịch vụ được cảm nhận của khách sạn. Vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý là phải luôn quan tâm và tìm cách cải thiện cả hai: chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng một cách thường xuyên dựa trên những sự thay đổi trong nhu cầu sở thích và đòi hỏi của thị trường khách hàng mục tiêu.

b. Nhóm 4 tiêu chí

- Sản phẩm: Những đặc tính dịch vụ và sản phẩm được cung cấp;

- Thủ tục phục vụ: Những thủ tục trong quá trình phục vụ khách hàng đơn giản hay phức tạp;

- Nhân viên: Phẩm chất của người trực tiếp cung cấp dịch vụ;

- Cách giải quyết những tình huống bất thường: Khả năng đối phó, xử lý các tình huống bất ngờ xảy ra trong quá trình phục vụ.

c. Nhóm 5 tiêu chí

Dựa vào mô hình 5 khoảng cách chất lượng dịch vụ của Parasuraman, để có thể tìm ra được các nguyên nhân gây ra khoảng cách, ông đã sử dụng tiêu chuẩn RATER với 5 tiêu chí:

- Sự tin cậy: Khả năng cung cấp dịch vụ như đã hứa, đúng thời hạn và đúng ngay từ lần đầu tiên cung ứng dịch vụ. Thực hiện dịch vụ tin cậy là một trong những trông đợi cơ bản của khách hàng;

- Sự đảm bảo: Là hình thức thực hiện dịch vụ một cách chuyên nghiệp của nhân viên phục vụ thể hiện thông qua kiến thức, khả

CĐTM

năng giao tiếp, cử chỉ, tác phong, thái độ…tạo lòng tin và sự tín nhiệm ở khách hàng;

- Sự cảm thông: Thể hiện sự quan tâm, chăm sóc chu đáo, chú ý tới từng khách hàng. Sự cảm thông bao gồm khả năng tiếp cận và nỗ lực tìm hiểu nhu cầu khách hàng;

- Khả năng đáp ứng: Sự sẵn sàng giúp đỡ khách hàng một cách tích cực và cung cấp dịch vụ một cách mau lẹ, hăng hái. Trong trường hợp dịch vụ sai hỏng, khả năng khôi phục, sửa chữa nhanh chóng, tạo được cảm nhận tích cực từ phía khách hàng;

- Tính hữu hình: Thể hiện qua kiến trúc, cảnh quan; điều kiện vật chất, thiết bị và hình thức bên ngoài của nhân viên phục vụ. Tính hữu hình thực tế là bản thông điệp về chất lượng dịch vụ. Dịch vụ càng phức tạp và vô hình thì khách hàng càng tin vào các yếu tố hữu hình mà họ nhìn thấy.

*Bảng 3.1. Ví dụ: Tiêu chuẩn quy trình phục vụ ăn uống tại buồng khách*

Lưu ý: Các tiêu chí đánh giá cần phải dựa vào mục tiêu và phương pháp đánh giá để lựa chọn phù hợp.

| TIÊU CHÍ | TIÊU CHUẨN |
|---|---|
| Sự tin cậy | Cam kết phục vụ món ăn theo yêu cầu |
| Sự đảm bảm | Nhân viên phục vụ có kỹ năng bưng bê |
| Sự cảm thông | Thời gian phục vụ 24/24 |
| Khả năng đáp ứng | Đầu bếp chế biến và nấu ngay tại buồng của khách khi có yêu cầu |
| Tính hữu hình | Đầy đủ về dụng cụ ăn |



CĐTM

3.*2.2.4. Thiết kế phiếu khảo sát khách hàng*

- Xác định phương pháp điều tra nào: bằng thư, bằng điện thoại, internet hay trực tiếp. Vì mỗi loại sẽ ảnh hưởng đến cách thức trình bày nội dung của bảng đánh giá;

- Mục tiêu và vấn đề nghiên cứu đánh giá sẽ quyết định đến nội dung câu hỏi. Cần đặt ra các câu hỏi để kiểm chứng tính phù hợp;

- Quyết định loại câu hỏi:

+ Câu hỏi đóng: là loại câu hỏi đã có phương án trả lời sẵn mà người tham gia chỉ việc lựa chọn phương án phù hợp với ý kiến của họ. Loại câu hỏi này được phân loại thành một số kiểu câu hỏi như câu hỏi phân đôi, câu hỏi xếp hạng thứ tự, câu hỏi đánh dấu tình huống theo danh sách, câu hỏi lựa chọn nhiều phương án, câu hỏi đánh giá theo thang điểm.

Đi kèm với kiểu câu hỏi đóng sẽ có các thang đo lường để đánh giá: Thang đo cấp định danh, thang đo thứ tự, thang đo khoảng cách (thang điểm Likert, thang điểm đối nghĩa, thang điểm Stapel), thang đo tỷ lệ.

+ Câu hỏi mở: là loại câu hỏi không có câu trả lời sẵn, người tham gia phải tự biểu đạt ý kiến của mình khi trả lời. Người điều tra phải có nhiệm vụ ghi lại chính xác những gì thu thập được. Trong loại này gồm có: câu hỏi tự do trả lời, câu hỏi thăm dò, câu hỏi thuộc dạng kỹ thuật hiện hình như điền từ, hoàn thành câu.

Thông thường để tạo động cơ và sự thuận tiện dễ dàng cho người tham gia trả lời câu hỏi thì trong bảng hỏi số lượng câu hỏi



CĐTM

đóng sẽ nhiều hơn số lượng câu hỏi mở, ít nhất là 2/3 trong tổng số câu hỏi.

- Xác định từ ngữ trong phiếu khảo sát: dùng từ phổ thông, thông dụng, đơn giản, không dùng tiếng lóng, từ chuyên môn. Tránh những câu hỏi quá dài, câu hỏi lặp lại, câu hỏi gợi ý (đúng sai)...;

- Luôn có phần ý kiến khách hàng và được để trống;

- Xác định cấu trúc phiếu đánh giá đảm bảo theo đúng trình tự;

- Xác định hình thức phiếu đánh giá;

- Kiểm tra và sửa chữa: Phiếu đánh giá sau khi được hoàn thành sẽ được thực hiện trên mẫu nhỏ, test thử để kiểm chứng về nội dung và hình thức của phiếu khảo sát khách hàng.

*3.2.2.5. Lập bản kế hoạch tổ chức thực hiện*

- Về thu thập dữ liệu: Lên kế hoạch cụ thể về việc thu thập dữ liệu vì đây là công việc mất nhiều thời gian và dễ gây sai sót;

- Về phân công nhiệm vụ: Công tác đánh giá đòi hỏi trách nhiệm cao của các thành viên tham gia nên cần phân công công việc rõ ràng, chi tiết, gắn liền giữa trách nhiệm và quyền lợi. Vì vậy, tuỳ thuộc vào tình hình thực tế, các mục tiêu đặt ra mà khách sạn quyết định về số lượng và thành phần tham gia thực hiện công tác đánh giá;

- Xây dựng chương trình đánh giá hàng năm và kế hoạch đánh giá cho mỗi lần đánh giá: chương trình đánh giá cần phải có chu kỳ để đủ thông tin để đánh giá và kiểm soát được toàn diện các quá trình và bộ phận có ảnh hưởng đến chất lượng. Kế hoạch đánh giá cho mỗi đợt cần xác định bảng câu hỏi, ghi rõ cách thức tính điểm, đánh giá và công việc cần thực hiện cho cả bộ phận đánh giá;



CĐTM

+ Các vấn đề khác: Các vấn đề khác cần quan tâm như địa điểm và thời gian tổ chức thực hiện, tính bảo mật hay công khai của quá trình đánh giá…

*Bảng 3.2. Mẫu bảng kế hoạch tổ chức thực hiện*

**Khách sạn A**

Bộ phận chăm sóc khách hàng

**KẾ HOẠCH TỔ CHỨC THỰC HIỆN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ**

Ngày bắt đầu:

Ngày báo cáo:

| STT | NỘI DUNG CÔNG VIỆC | MÔ TẢ SƠ BỘ | PHỤ TRÁCH | THỜI GIAN | | GHI CHÚ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | BẮT ĐẦU | KẾT THÚC | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

**Người lập**

*3.2.2.6. Đào tạo đánh giá viên*

Để huấn luyện đội ngũ chuyên trách chất lượng với các kỹ năng cơ bản là xác định nhu cầu khách hàng, tiêu chuẩn hóa dịch



CĐTM

vụ, xây dựng chuẩn mực đánh giá và cách thức kiểm soát chất lượng.

Một số lưu ý khi chuẩn bị nội dung đào tạo:

- Chuẩn bị nội dung đào tạo phải phù hợp với đối tượng đào tạo và mục tiêu đào tạo;

- Xác định rõ nội dung đào tạo chung và nội dung đào tạo riêng nếu có nhiều bộ phận tham gia đào tạo;

- Tuỳ thuộc vào từng nội dung có thể phân chia thành từng phần theo bước công việc, hay theo chủ đề...;

- Cần sắp xếp từng nội dung theo trình tự và thể hiện rõ mục tiêu đào tạo;

- Nội dung phải dễ hiểu, dễ áp dụng, dễ hình dung, thực hiện.

3.2.2.7. Thực hiện hoạt động thu thập dữ liệu

Đối với những hoạt động đánh giá trên phương diện tổng thể, toàn khách sạn sẽ được thực hiện như sau:

- Chuẩn mực đánh giá bao gồm: hệ thống văn bản, quy định, tiêu chuẩn mà khách sạn xây dựng phù hợp với nhu cầu của khách hàng;

- Nhóm đánh giá triển khai thực hiện theo đúng quy trình và kế hoạch đã đặt ra và với một hoặc nhiều phương pháp đã lựa chọn;

- Trong quá trình đánh giá, các đánh giá viên sử dụng các kỹ năng đã được đào tạo để thu thập bằng chứng đánh giá và đối chiếu với các chuẩn mực đánh giá;

- Thông tin, kết quả đánh giá được ghi chép đầy đủ vào phiếu ghi chép trong quá trình đánh giá. Trong khi kết thúc hoạt động



CĐTM

đánh giá, nhóm đánh giá cần tổng kết lại những điểm cơ bản phát hiện trong quá trình đánh giá tại khách sạn.

*3.2.2.8. Xử lý kết quả*

Đối với những hoạt động đánh giá toàn diện, sau khi thu thập thông tin bộ phận đánh giá sẽ:

- Tổng hợp và loại bỏ những phiếu đánh giá không đúng quy định;

- Xử lý các số liệu thu được thông qua việc sử dụng các phương pháp thống kê hiện đại, hoặc các mô hình thông qua quyết định trong hệ thống phân tích thông tin.

- Tổng hợp số liệu thành các biểu bảng, từ đó phân tích chúng thành những thông tin cần thiết để đáp ứng cho mục tiêu đánh giá đã đề ra trước đó;

- Dữ liệu được xử lý sẽ được xây dựng thành bảng báo cáo trình lên ban giám đốc xem xét.

Tuy nhiên, đối với những hoạt động đánh giá hằng ngày, để đơn giản hoá quá trình, bộ phận chăm sóc khách hàng sẽ tổng hợp các ý kiến của khách hàng bằng cách thống kê các đánh giá của khách hàng thông qua phiếu đánh giá, hoặc thông qua các phàn nàn trực tiếp của khách trong thời gian lưu trú hay các đánh giá trên các trang web vào phần mềm excel. Đồng thời, trong bảng excel cũng phải thể hiện nội dung phương án giải quyết những phàn nàn của khách. Hoạt động này sẽ được nhân viên bộ phận chăm sóc tổng hợp hằng ngày và trình lên giám đốc xem xét.

* Kết quả đánh giá làm cơ sở cho việc:



CĐTM

- Phân tích mức độ thoả mãn của khách hàng;

- Tình hình cung ứng dịch vụ;

- Cải tiến dịch vụ;

- Đánh giá và chế độ lương thưởng cho nhân viên.

## 3.3. Phân tích và cải tiến chất lượng dịch vụ

### *3.3.1. Phân tích mức độ thoả mãn khách hàng*

Một tác giả đã từng viết: "Để phục vụ chỉ cần biết làm, để cung cấp dịch vụ tốt cần thêm hiểu nhu cầu khách hàng, để dịch vụ hoàn hảo cần có đam mê đem lại sự hài lòng cho khách hàng." Hay Ông Burton M. Sack của Trường khách sạn Cornell: "Làm nghề khách sạn là làm cho khách hàng cảm thấy được chào đón, được cảm kích và được thấy mình quan trọng." Qua đây, việc thoả mãn khách hàng trờ thành một tài sản vô hình quan trọng với khách sạn.

Phân tích sự thoả mãn khách hàng được thực hiện thông qua các chỉ số:

- Hình ảnh: Biểu hiện mối quan hệ giữa thương hiệu và sự liên tưởng của khách hàng đối với các yếu tố của thương hiệu. Chỉ số này được thể hiện bởi danh tiếng, uy tín, lòng tin của chính người tiêu dùng đối với thương hiệu. Các nghiên cứu thực tiễn đã chứng minh, đây là chỉ số quan trọng và có tác động trực tiếp đến sự thoả mãn của khách hàng. Đồng thời, hình ảnh thương hiệu của khách sạn càng lớn thì sự hài lòng và sự trung thành đối với sản phẩm dịch vụ của khách sạn càng cao.

- Sự mong đợi:



CĐTM

Theo Parasuraman thì: Khi nói về sự thỏa mãn thì mong đợi được xem như là tiên đoán mà khách hàng đưa ra về chuyện gì sẽ xảy ra trong thời gian thực hiện việc mua bán hay trao đổi. Ngược lại, trong chất lượng dịch vụ, mong đợi được xem như là ước mong hay ý muốn của người tiêu thụ, nghĩa là những gì họ cảm thấy người cung cấp dịch vụ phải thực hiện chứ không phải sẽ thực hiện.

Từ việc phân tích khái niệm về chất lượng dịch vụ và mối liên hệ giữa chất lượng dịch vụ với sự thỏa mãn của khách hàng ở chương 1 cho thấy muốn phân tích mức độ thỏa mãn của khách hàng cần phân tính "mong đợi" (hay "kỳ vọng") và cấu trúc của mong đợi của khách hàng.

"Mong đợi" được hiểu như là một tiêu chuẩn so sánh được sử dụng phổ biến với hai nghĩa: những gì khách hàng tin là sẽ xảy ra hoặc những gì khách hàng muốn xảy ra

Cấu trúc mong đợi: Mong đợi của khách hàng về dịch vụ tồn tại ở hai mức độ khác nhau: "cần và đủ" cùng với "vùng dung thứ".

+ Mức độ "cần": có nghĩa là ham muốn của khách hàng, thể hiện dịch vụ mà khách hàng hi vọng nhận được, là giới hạn trên của mong đợi;

+ Mức độ "đủ": thể hiện những gì khách hàng cho là có thể chấp nhận được, có nghĩa là mức độ dịch vụ được tiên lượng của khách hàng, là giới hạn dưới của mong đợi, của sự chấp nhận;

+ "Vùng dung thứ": là mức độ mà thay đổi giữa mong đợi "cần" và mong đợi "đủ" mà người tiêu dùng nhận ra và sẵn sàng chấp nhận, được giới hạn bởi mong đợi "cần" và mong đợi "đủ".



CĐTM

Mong đợi là kết quả của kinh nghiệm tiêu dùng trước đó, hoặc từ thông tin thông qua những kênh truyền thông đối với sản phẩm dịch vụ. Trên thực tế, mong đợi càng cao thì càng dễ có khả năng dẫn đến quyết định mua dịch vụ, nhưng mong đợi càng cao thì khả năng khách sạn thoả mãn những mong đợi của khách hàng càng khó.

- Giá trị cảm nhận: sự thoả mãn khách hàng phụ thuộc vào giá trị cảm nhận về hàng hoá và dịch vụ. Giá trị là mức độ đánh giá, cảm nhận đối với chất lượng sản phẩm so với số tiền phải trả hoặc phương tiện "giá trị không chỉ bằng tiền" mà khách hàng tiêu dùng sản phẩm đó. Theo Kotler (2003), giá trị dành cho khách hàng là chênh lệch giữa tổng giá trị mà khách hàng nhận được và tổng chi phí mà khách hàng phải trả về một sản phẩm, dịch vụ nào đó. Giá trị cảm nhận của khách hàng đối với dịch vụ trong khách sạn là giá trị tâm lý, niềm tin và giá trị phục vụ của đội ngũ nhân viên khách sạn.

- Một số chỉ số khác: Trong khách sạn, có rất nhiều chỉ số đánh giá chất lượng dịch vụ khác như: mức độ phong phú của chủng loại sản phẩm dịch vụ, giá cả cạnh tranh, cách bài trí khoa học, mỹ thuật, vệ sinh, không gian, bãi giữ xe, thao tác tính tiền nhanh...

Đo lường sự thoả mãn của khách hàng thường chú trọng vào các biểu hiện của khách:

- Sự than phiền của khách hàng;

- Khách hàng có quay lại sử dụng dịch vụ của khách sạn không?

- Mức độ thường xuyên sử dụng dịch vụ;

- Sự trung thành của khách hàng;



CĐTM

- Khách hàng có giới thiệu cho người khác sử dụng không?...

Phân tích được mức độ thỏa mãn của khách hàng giúp khách sạn nỗ lực nâng cao chất lượng dịch vụ, giữ vững sự trung thành, nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn, đổi mới, đầu tư công nghệ trong cung ứng dịch vụ cho khách hàng. Từ đó khách sạn có thể biết được vị thế, sự đánh giá của khách hàng đối với khách sạn để hoạch định mục tiêu và các chiến lược kinh doanh.

### *3.3.2. Cải tiến dịch vụ*

*3.3.2.1. Xác định trách nhiệm*

Có rất nhiều quan điểm về cải tiến dịch vụ trong khách sạn:

- Cải tiến dịch vụ là phá bỏ toàn bộ dịch vụ hay hệ thống cung ứng dịch vụ và xây dựng dịch vụ mới;

- Cải tiến dịch vụ là đổi mới dịch vụ;

- Cải tiến dịch vụ là trách nhiệm của những nhà quản trị cấp cao trong khách sạn...

Vậy, đâu là quan điểm đúng về cải tiến dịch vụ? Để trả lời đúng, trước hết khách sạn phải làm rõ các vấn đề sau:

- Cải tiến làm gì?

- Cải tiến và đổi mới giống hay khác nhau? Nếu khác thì khác như thế nào?

- Cải tiến mang lại hiệu quả gì cho khách sạn?

- Cải tiến liên quan đến ai trong khách sạn...

Theo ISO 9001: "Cải tiến dịch vụ là những hoạt động được tiến hành trong toàn tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả của các hoạt



CĐTM

động và quá trình để tạo thêm lợi ích cho cả tổ chức và khách hàng của tổ chức đó."

Theo Masaaki Imai: "Cải tiến dịch vụ có nghĩa là nỗ lực không ngừng nhằm không những duy trì mà còn nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ".

Có hai phương cách khác nhau để đạt được bước tiến triển về chất lượng dịch vụ trong khách sạn: phương cách cải tiến từ từ (cải tiến) và phương cách nhảy vọt (đổi mới). Hai phương cách này có những cách khác biệt như sau:

*Bảng 3.2. So sánh cải tiến và đổi mới*

| NỘI DUNG | CẢI TIẾN | ĐỔI MỚI |
|---|---|---|
| Thời gian | Liên tục và tăng lên dần dần | Gián đoạn không tăng dần |
| Sự thay đổi | Từ từ và liên tục | Bất ngờ |
| Đối tượng tham gia | Tất cả mọi nhân viên | Chọn lựa một vài nhân viên xuất sắc |
| Tốc độ | Chậm, từng bước nhỏ | Nhanh, những bước lớn |
| Cách tiến hành | Nỗ lực của cả tập thể, có tính hệ thống, trình tự | Nỗ lực của cá nhân |
| Hướng nỗ lực | Vào một hoặc nhiều yếu tố của chất lượng. Tập trung vào yếu tố | Đột phá kỹ thuật mới, sáng kiến, tập trung vào công nghệ |



CDTM

| | | |
|---|---|---|
| | con người | |
| Chi phí | Đầu tư ít nhưng lâu dài | Đầu tư lớn, ngắn |
| Hiệu quả | Dài hạn, không tác động đột ngột, tập trung vào chất lượng dịch vụ cho khách hàng | Ngắn hạn, tác động đột ngột,<br>Tập trung vào lợi nhuận |

Qua đó, việc xác định và báo cáo các dịch vụ không đạt yêu cầu và cải tiến nó là trách nhiệm và nghĩa vụ của mọi nhân viên, mọi bộ phận trong khách sạn.

*3.3.2.2. Xác định dịch vụ không đặt yêu cầu và cải tiến dịch vụ*

Mặc dù chiến lược của khách sạn là thực hiện một nền văn hóa dịch vụ không sai sót bằng các chương trình cải tiến không ngừng, nhưng sự sai sót là không tránh khỏi. 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 chữa được chuẩn bị và thực hiện tốt.

Hai tác giả Berry và Parasuraman đã hướng dẫn những cách thức chính cho việc xác định những sai sót và cải tiến dịch vụ:

- Hãy cho khách hàng cách thức có thể trao đổi thông tin khi khách hàng không thỏa mãn. Tạo cho khách hàng dễ dàng tiếp cận

CĐTM

với các cá nhân, đảm bảo rằng luôn luôn có ai đó sẵn sàng trả lời, hoặc cung cấp một số điện thoại miễn phí…;

- Biến sự cải tiến 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 các 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. Mong đợi của khách hàng sẽ thay đổi theo thời gian, các nghiên cứu khách hàng phải được tiến hành một cách thường xuyên, định kì. 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;

- Xem xét các thông tin phản hồi từ 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 cải tiến dịch vụ và giao quyền hành động cho họ.

** Quy trình cải tiến dịch vụ:*

- Bước 1: Xem xét các yếu tố cần cải tiến dựa vào hệ thống thông tin phản hồi dịch vụ mà khách sạn xây dựng;

- Bước 2: Xem xét mức độ cải tiến dich dịch vụ;

- Bước 3: Lên kế hoạch cải tiến dịch vụ:



CĐTM

+ Phân công nhiệm vụ cho từng đối tượng trong khách sạn thực hiện cải tiến dịch vụ;

+ Xác định thời gian, không gian thực hiện cải tiến;

+ Nội dung cải tiến;

+ Các thức tiến hành.

- Bước 4: Thực hiện và điều hành việc cải tiến;

- Bước 5: Kiểm soát cải tiến;

- Bước 6: Báo cáo và đánh giá kết quả cải tiến.

** Một số biện pháp cải tiến phổ biến:*

- Đầu tư cải tiến quy trình đào tạo nhân viên, tập trung kỹ năng, giao tiếp;

- Lắng nghe, trao quyền cho nhân viên;

- Văn hoá tổ chức, phân công lao động...;

- Thay đổi, thêm, giảm một số bước trong quy trình phục vụ theo mục tiêu cải tiến;

- Bổ sung, điều chỉnh nhằm cụ thể hoá tiêu chuẩn thực hiện công việc;

- Cơ sở vật chất thay thế một số bước công việc của con người;

- Bổ sung, thay thế cơ sở vật chất kỹ thuật;

- Tạo dựng hình ảnh, thương hiệu khách sạn.

## ❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu: Thực hiện 4 chức năng của quản trị, bao gồm các hoạt động hoạch định, tổ chức, điều hành, kiểm soát. Ngoài ra với đặc thù



CĐTM

dịch vụ, để quản trị có thêm chức năng cải tiến. Các hoạt động này được thể hiện rõ qua các công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ và đánh giá chất lượng dịch vụ.

## ❖ CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ BÀI THỰC HÀNH CHƯƠNG 3

### Câu hỏi ôn tập

**Câu 1**. Vì sao phải tổ chức và kiểm soát quá trình cung ứng dịch vụ?

**Câu 2**. Trình bày quy trình kiểm soát quá trình cung ứng chất lượng dịch vụ.

**Câu 3**. Trình bày nội dung phiếu kiểm tra chất lượng dịch vụ

**Câu 4**. Vì sao phải xây dựng hệ thống thông tin phản hồi.

**Câu 5**. Trình bày quy trình đánh giá chất lượng dịch vụ.

**Câu 6.** Trình bày nội dung của phiếu đánh giá ý kiến khách hàng.

**Câu 7.** Trình bày nội dung phân tích và cải tiến chất lượng dịch vụ

### Bài thực hành

**Bài 1: Thiết kế công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ**

1. Mục tiêu: Hình thành kỹ năng thiết kế công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

2. Nội dung: Thực hiện thiết kế công cụ kiểm soát chất lượng dịch vụ trong khách sạn thực tế (có thể khách sạn đã tìm hiểu ở bài thiết kế dịch vụ) tại một bộ phận cụ thể:

Yêu cầu:

- Thiết kế phiếu kiểm tra chất lượng
- Xây dựng sơ đồ nhân quả.

3. Cách thức thực hiện

- Cách làm bài:



CĐTM

+ Sinh viên thiết kế phiếu kiểm tra chất lượng cho nhân viên và giám sát cho bộ phận (tự lựa chọn) đảm bảo cấu trúc 4 phần với đầy đủ thông tin yêu cầu.

+ Sinh viên dựa vào kết quả (đánh giá của khách hàng…) liệt kê các nguyên nhân có thể xảy ra kết quả dựa vào sơ đồ nhân quả.

- Từng sinh viên thực hiện công việc theo yêu cầu bài tập trên giấy A4/máy tính;

- Giảng viên kiểm tra, điều chỉnh lại sai sót, nhận xét và đánh giá.

**Bài 2: Thiết kế phiếu khảo sát khách hàng**

1. Mục tiêu: Hình thành kỹ năng thiết kế phiếu khảo sát khách hàng về chất lượng dịch vụ trong khách sạn.

2. Nội dung: Thiết kế phiếu khảo sát khách hàng về chất lượng dịch vụ trong khách sạn thực tế tại một bộ phận cụ thể

- Nhân viên;

- Quy trình;

- Cơ sở vật chất, không gian;

- Giá;

- Sản phẩm, dịch vụ.

3. Cách thức thực hiện

- Cách làm bài: Sinh viên thiết kế phiếu khảo sát khách hàng cho dịch vụ trong khách sạn (tự lựa chọn) đảm bảo cấu trúc 5 phần với đầy đủ nội dung yêu cầu trên đề bài.

- Từng sinh viên thực hiện công việc theo yêu cầu bài tập trên giấy A4/máy tính;

- Giảng viên kiểm tra, điều chỉnh lại sai sót, nhận xét và đánh giá.



CĐTM

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Phạm Xuân Hậu (2001), *Quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn – du lịch*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội;

[2] GS.TS. Nguyễn Đình Phan (2005), *Quản lý chất lượng trong các tổ chức*, NXB Lao động - Xã hội;

[3] Bùi Xuân Phong (2016), *Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống – Biến đam mê thành dịch vụ hoàn hảo*, NXB Lao động;

[4] Phan Thăng (2008), *Quản trị chất lượng*, NXB Thống kê;

[5] TS. Nguyễn Quốc Tuấn (2010), *Quản trị chất lượng toàn diện*, NXB Tài chính;

[6] Tổng cục du lịch (2015), *Tiêu chuẩn Việt Nam TCVN4391:2015*; NXB Thống kê;

[7] Tổng cục du lịch (2013), *Tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam*; NXB EU;

[8] Trường Đại học Thương mại (2008), *Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống khách sạn - du lịch*; NXB Thống kê;

[9] http://nhamuong.com/kiem-soat-chat-luong-de-nang-cao-chat-luong-dich-vu-khong-phai-di-boi-moc-loi/)

CĐTM