

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

**HUỲNH THI TƯỜNG VÂN**

**QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG**  
**DỊCH VỤ MẶT ĐẤT CỦA VIETNAM AIRLINES**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng - Năm 2013**

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

Người hướng dẫn khoa học: **GS.TS. Trương Bá Thanh**

Phản biện 1: PGS.TS. Lê Văn Huy

Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Thị Tám

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 09 tháng 03 năm 2013

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Việc gia nhập Skyteam 6/2010 là một bước thuận lợi của Vietnam Airlines khi khẳng định thương hiệu của chính mình với thế giới trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay. Song theo đó, hàng loạt các tiêu chuẩn dịch vụ hành khách đã được đặt ra và đảm bảo sự cam kết tuân thủ của các cá nhân, tổ chức trong dây chuyền cung ứng dịch vụ cho hành khách. Do vậy nâng cao chất lượng dịch vụ không chỉ dừng ở việc đạt được mục tiêu ngắn hạn mà còn là nền tảng căn bản để Vietnam Airlines tiến xa hơn trong chiến lược phát triển chất lượng dịch vụ. Với sự nhìn nhận tính cấp thiết của công tác chất lượng dịch vụ, đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mặt đất hiện nay thông qua sự đánh giá của khách hàng và quá trình kiểm soát nội bộ, để từ đó đưa ra giải pháp sát với điều kiện thực tế hiện nay cũng như kiến nghị nhằm góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ mặt đất của Vietnam Airlines tại 3 sân bay chính: Đà Nẵng, Tp Hồ Chí Minh, Hà Nội.

Do đó, với mục tiêu không ngừng nâng cao công tác chất lượng dịch vụ mặt đất, tác giả chọn đề tài nghiên cứu **“Quản trị chất lượng dịch vụ mặt đất của Vietnam Airlines”** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài nhằm phân tích thực trạng hệ thống quản trị chất lượng dịch vụ mặt đất hiện nay của Vietnam Airlines, tập trung chủ yếu tại ba sân bay chính Nội Bài, Đà Nẵng, Tân Sơn Nhất do 03 Xí nghiệp thương mại mặt đất thuộc Tổng công ty Hàng không Việt nam triển

khai thực hiện. Qua đó đưa ra các giải pháp và kiến nghị đối với việc hoàn thiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ mặt đất.

### ***Những mục tiêu của đề tài***

- Phân tích công tác triển khai hệ thống quản trị chất lượng dịch vụ mặt đất tại các xí nghiệp thương mại mặt đất tại NBA, DAD, TSN đối với chuyến bay VNA, thông qua công tác triển khai nội bộ và kết quả đánh giá của khách hàng.

- Các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ gồm: kiện toàn khâu hoạch định chất lượng, triển khai thực hiện và hệ thống đánh giá, kiểm soát, cải tiến.

- Kiến nghị đối với các ban ngành vì mục tiêu phát triển chung hướng tới công tác nâng cao chất lượng chung tại các sân bay.

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

**3.1. Đối tượng nghiên cứu:** Hệ thống quản trị chất lượng dịch vụ, mục tiêu, chính sách chất lượng.

**3.2. Phạm vi nghiên cứu:** Tập trung nghiên cứu trong phạm vi về quản trị chất lượng, hệ thống và phương pháp kiểm soát chất lượng tại các Xí nghiệp thương mại mặt đất tại 3 sân bay NBA, TSN, DAD trong phạm vi phục vụ chuyến bay cho VNA.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp phân tích, phương pháp so sánh. Ngoài ra còn sử dụng một số phương pháp đơn giản và hữu dụng như phương pháp quan sát, mô tả các thông tin từ hoạt động thực tế của công ty, hay tham khảo những tài liệu liên quan

### **5. Bố cục của đề tài**

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị chất lượng dịch vụ.

Chương 2: Tổng quan về 3 xí nghiệp thương mại mặt đất Nội Bài, Đà Nẵng, Tân Sơn nhất và công tác quản trị chất lượng dịch vụ

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ mặt đất tại 03 sân bay.

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

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã tham khảo một số tài liệu như sau:

- Giáo trình quản trị chất lượng, chủ biên GS.TS Nguyễn Đình Phan Trường Đại học kinh tế quốc dân, xuất bản năm 2012.

- Quản trị chất lượng và ISO 9000. Chủ biên: Nguyễn Kim Định Đại học mở - bán công TP Hồ Chí Minh xuất bản năm 1994

- Tài liệu Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) của nhóm tác giả: TS. Nguyễn Quốc Tuấn; xuất bản năm 2010.

- Tài liệu Uplift services của tác giả Ron Kaufman, nhà xuất bản Newyork Times Bestseller .

- Tài liệu Airport handling manual (IATA 2011).

- Bảng tin nội bộ HKVN các số từ cuối 2011 đến quý 4/2012: phân tích các cơ hội, thách thức của ngành hàng không trong những năm tới.

- Bảng đánh giá Skytrax kết quả qua các năm.

- Các sổ tay chất lượng và tài liệu chất lượng nội bộ tại 03 Xí nghiệp.

- Bài báo “ Điều gì làm nên một khách hàng chất lượng”

- Bài báo “ Văn hóa chất lượng: cỏ dại hay vườn hoa đẹp” trên trang P & Q ngày 21/08/2011.

# CHƯƠNG 1

## NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

### 1.1. TỔNG QUAN CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

#### 1.1.1. Khái niệm dịch vụ [6]

Dịch vụ là kết quả đầu ra của một quá trình hay một hoạt động nào đó. Tuy nhiên, do tính chất vô hình của nó nên dịch vụ được định nghĩa là “kết quả của một quá trình hay một hoạt động nào đó nhưng không thể nhìn thấy được, không đo được và không đếm được”.

#### 1.1.2. Đặc điểm dịch vụ

*a. Dịch vụ có tính vô hình*

*b. Tính không thể chia cắt*

*c. Không ổn định*

*d. Sản phẩm dịch vụ không có khả năng lưu kho*

#### 1.1.3. Chất lượng dịch vụ và các yếu tố quyết định chất lượng dịch vụ

*a. Chất lượng dịch vụ:* chất lượng dịch vụ là mức độ hài lòng của của khách hàng trong quá trình cảm nhận và tiêu dùng dịch vụ, là dịch vụ tổng thể của doanh nghiệp mang lại chuỗi lợi ích và thỏa mãn đầy đủ nhất giá trị mong đợi của khách hàng trong hoạt động sản xuất cung ứng và trong phân phối dịch vụ ở đầu ra. Cũng có thể hiểu chất lượng dịch vụ đó là sự thỏa mãn khách hàng được đo bằng hiệu số giữa chất lượng mong đợi và chất lượng đạt được.

#### *b. Các yếu tố quyết định chất lượng dịch vụ*

Sự kỳ vọng của khách hàng cho thấy có 5 yếu tố quyết định chất lượng dịch vụ khách hàng: - *Mức độ tin cậy (Reliability), Sự đảm bảo*

(Assurance), *Yếu tố hữu hình (Tangibles)*, *Sự thấu cảm (Empathy)*, *Trách nhiệm (Responsiveness)*.

Việc đảm bảo và nâng cao chất lượng dịch vụ, thực chất là giảm và xóa bỏ các khoảng cách giữa kỳ vọng của khách và khả năng đáp ứng của tổ chức. Để làm được điều đó, tổ chức cần có đảm bảo thu hẹp các khoản cách giữa kỳ vọng của khách hàng với sự cảm nhận của ban quản trị, giữa nhận thức của ban quản trị về mong đợi của khách hàng và biến nhận thức thành các thông số chất lượng dịch vụ...

## **1.2. NỘI DUNG, TIẾN TRÌNH TRIỂN KHAI HỆ THỐNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ**

### **1.2.1. Nội dung quản trị chất lượng dịch vụ**

#### ***a. Hoạch định chất lượng dịch vụ***

Hoạch định chất lượng là quá trình xác định mục tiêu chất lượng cần đạt cũng như chính sách chất lượng cần thiết để đạt mục tiêu đó. Hoạch định chất lượng cũng bao gồm công tác xây dựng lộ trình và các kế hoạch tổng thể cũng như cụ thể để thực hiện mục tiêu chất lượng tiêu chất lượng [6].

#### ***b. Tổ chức thực hiện quản lý chất lượng***

Các quá trình chính của một hệ thống chất lượng bao gồm:

- Quá trình thiết kế

Bao gồm sự chuyển đổi bản mô tả dịch vụ thành các thông số kỹ thuật, các đặc tính dịch vụ, cung ứng dịch vụ, xác định biện pháp, quy trình và phương pháp cung ứng dịch vụ, lựa chọn địa điểm, mặt bằng cung ứng dịch vụ, tuyển chọn và bố trí nhân sự phù hợp cho các bộ phận của hệ thống cung ứng dịch vụ.

- Tổ chức thực hiện quá trình cung ứng dịch vụ

Lãnh đạo phải phân công trách nhiệm cụ thể cho tất cả nhân

viên thực hiện quá trình cung cấp dịch vụ, triển khai quá trình cung ứng dịch vụ theo đúng quy trình, tổ chức đào tạo nhân viên để nắm bắt các quy trình, thực hiện việc bao gồm cả sự đánh giá của người cung ứng và đánh giá của khách hàng.

### ***c. Kiểm tra, kiểm soát chất lượng***

Kiểm tra, kiểm soát chất lượng là hoạt động theo dõi, đo lường thu thập thông tin về chất lượng nhằm đánh giá tình hình thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ kế hoạch chất lượng đã đề ra trong quá trình, mọi hoạt động và kết quả thực hiện các chỉ tiêu chất lượng trong thực tế so với các yêu cầu đặt ra.[1]

*Các phương pháp kiểm tra, kiểm soát chất lượng phổ biến:*

- Phương pháp sử dụng sơ đồ lưu trình
- Phiếu kiểm tra chất lượng, phiếu đánh giá
- Biểu đồ Pareto
- Biểu đồ nhân quả

### ***d. Điều chỉnh và cải tiến***

Điều chỉnh và cải tiến chất lượng là quá trình thay đổi một hoặc nhiều thuộc tính của sản phẩm, dịch vụ nhằm mục tiêu không ngừng thoả mãn nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.[1]

Cải tiến chất lượng có thể bao gồm các hướng sau:

- Phát triển sản phẩm mới.
- Nâng cao giá trị của khách hàng thông qua dịch vụ được cải tiến
- Cải tiến năng suất và hiệu quả tác nghiệp
- Đổi mới công nghệ
- Thay đổi và hoàn thiện quá trình nhằm giảm khuyết tật.



### **1.2.2. Tiến trình triển khai hệ thống quản trị chất lượng dịch vụ**

Gồm các bước sau:

*Bước 1. Xác lập trách nhiệm của lãnh đạo*

*Bước 2. Xây dựng chính sách chất lượng*

*Bước 3. Hoạch định chất lượng*

*Bước 4. Triển khai thực hiện quản lý chất lượng*

*Bước 5. Kiểm soát sản phẩm không phù hợp*

*Bước 6. Đo lường, phân tích và cải tiến*

### **1.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG ĐANG ĐƯỢC ÁP DỤNG HIỆN NAY**

**1.3.1. Hệ thống đảm bảo chất lượng ISO 9000**

**1.3.2. Hệ thống quản trị chất lượng toàn diện (TQM)**

## **CHƯƠNG 2**

### **TỔNG QUAN VỀ 03 XÍ NGHIỆP THƯƠNG MẠI MẶT ĐẤT NỘI BÀI, ĐÀ NẴNG, TÂN SON NHẤT VÀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ MẶT ĐẤT**

#### **2.1. TỔNG QUAN VỀ 03 XÍ NGHIỆP THƯƠNG MẠI MẶT ĐẤT**

##### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

Ba Xí nghiệp Thương mại mặt đất chính thức được thành lập theo quyết định số 442/CAAV; 443/CAAV và 444/CAAC của Cục hàng không dân dụng Việt Nam với ngành nghề chính là cung cấp các dịch vụ mặt đất trong dây chuyền vận tải hàng không đồng bộ tại 03 sân bay Quốc tế Nội bài, Đà Nẵng và Tân Sơn Nhất.

Tên tiếng Việt: Xí nghiệp Thương Mại Mặt Đất Nội Bài.

Xí nghiệp Thương Mại Mặt Đất Đà Nẵng.

Xí nghiệp Thương Mại Mặt Đất Tân Sơn Nhất.

### **2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức: gồm**

1. Ban Giám Đốc;
2. Phòng Tổ chức Hành chính;
3. Văn phòng Đảng Đoàn;
4. Phòng Kế hoạch;
5. Phòng Tài chính Kế Toán;
6. Trung tâm điều hành;
7. Phòng Phục vụ hành khách 1;
8. Phòng Phục vụ hành khách 2;
9. Phòng Tài liệu và Hướng dẫn chất xếp;
10. Phòng Dịch vụ sân đỗ;
11. Phòng Dịch vụ trên tàu;
12. Trung tâm đào tạo;
13. Trung tâm sửa chữa và bảo dưỡng trang thiết bị

### **2.1.3. Chức năng nhiệm vụ của các Xí nghiệp thương mại mặt đất**

Xí nghiệp thương mại mặt đất có chức năng cung ứng các dịch vụ mặt đất cho hành khách và tàu bay của Vietnam Airlines và các hãng hàng không khác tại sân bay, bao gồm:

- a. Dịch vụ phục vụ hành khách hành lý đi/ đến và chuyển tiếp*
- b. Dịch vụ cân bằng trọng tải*
- c. Dịch vụ tìm kiếm hành lý thất lạc (Lost and Found)*
- d. Dịch vụ phục vụ kỹ thuật mặt đất hàng không*
- e. Dịch vụ vệ sinh máy bay*

## **2.2. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ MẶT ĐẤT TẠI 03 XÍ NGHIỆP THƯƠNG MẠI MẶT ĐẤT**

### **2.2.1 Các chương trình đảm bảo chất lượng dịch vụ đang áp dụng**

Hệ thống quản lý chất lượng tại 03 Xí nghiệp thương mại mặt đất được thiết lập và vận hành phù hợp với tiêu chuẩn ISO 9000: 2008, tiêu chuẩn ISAGO (Tiêu chuẩn đánh giá của IATA về an toàn trong khai thác mặt đất), IOSA (là chương trình đánh giá an toàn về quản lý hệ thống và khai thác của các hãng hàng không, với hệ thống tiêu chuẩn được chấp nhận trên toàn thế giới.

### **2.2.2. Thực trạng về triển khai hoạt động quản trị chất lượng**

#### **a. Thực trạng về hoạch định chất lượng**

- Xác định mục tiêu chất lượng

Trên cơ sở mục tiêu chung của Tổng công ty HKVN, bộ phận triển khai những mục tiêu chất lượng ngắn hạn cho từng bộ phận, theo các bước sau:

Bước 1: Phân tích kết quả mục tiêu kỳ trước

Bước 2: Dự thảo mục tiêu chất lượng kỳ tiếp theo

Bước 3: Phê duyệt mục tiêu chất lượng

Bước 4: Triển khai mục tiêu chất lượng

- Chính sách chất lượng

- Tổng công ty giao yêu cầu 03 Xí nghiệp thương mại mặt đất đảm bảo cung ứng các dịch vụ phục vụ mặt đất với các tiêu chí:

**“An toàn – Chuẩn mực – Chất lượng – Hiệu quả”**

- Xí Nghiệp cam kết cung cấp dịch vụ cho Khách hàng trên cơ sở Hệ thống quản trị an toàn chất lượng phù hợp tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001: 2008, tiêu chuẩn ISAGO và các thỏa thuận chất lượng đã thống nhất với Khách hàng.

- Xí nghiệp cam kết cải tiến liên tục Hệ thống quản trị an toàn chất lượng và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ hướng đến mục tiêu “Đáp ứng nhu cầu và sự mong đợi của Khách hàng”.

- Đảm bảo chính sách chất lượng được truyền đạt và thấu hiểu trong toàn thể cán bộ, công nhân viên.

### ***b. Thực trạng tổ chức, thực hiện quản lý chất lượng***

- Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ và mục tiêu chất lượng, các Xí nghiệp thương mại mặt đất xây dựng các quy trình nội bộ, hướng dẫn công việc nhằm đảm bảo tổ chức cung ứng dịch vụ như: Quy trình làm thủ tục; quy trình đưa khách ra tàu bay; quy trình đón khách...Tất cả có: 47 quy trình nội bộ, 68 hướng dẫn, 400 biểu mẫu ở mỗi Xí nghiệp.

- Thực hiện đào tạo cho nhân viên để nắm bắt quy trình, triển khai thực hiện.

### ***c. Thực trạng kiểm soát chất lượng***

Để kiểm soát chất lượng, các Xí nghiệp triển khai các cách thức sau:

- *Kiểm soát trong ca trực, từng vị trí công việc:*

- *Kiểm soát định kỳ:* đánh giá nội bộ, thông qua hồ sơ lưu tại bộ phận. Thực hiện 6 tháng/lần.

- *Đánh giá từ bên ngoài:* ý kiến thăm dò của khách hàng, chấm điểm của các Hãng, hệ thống thông tin phản hồi

#### ***d. Thực trạng điều chỉnh, cải tiến***

Ý kiến khách hàng các Xí nghiệp đã triển khai các quy trình xử lý, điều chỉnh và cải tiến như sau:

- *Điều chỉnh các điểm không phù hợp*
- *Kiểm tra sự khắc phục*
- *Triển khai hành động cải tiến*

Ngoài ra, Lãnh đạo Xí nghiệp định kỳ mỗi năm ít nhất hai lần tổ chức xem xét hệ thống quản lý chất lượng.

### **2.3. NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC TỪ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TẠI 03 XÍ NGHIỆP**

- Đảm bảo công tác phục vụ hành khách trong điều kiện có sự tăng trưởng về sản lượng hành khách qua từng năm. Sản lượng hành khách đi đến trên các chuyến bay của VNA tại 3 sân bay để có xu hướng tăng (từ 2008 – 2011), đặc biệt tăng mạnh 2010 (17% so với 2009) và chiều hướng giảm năm 2012 do khủng hoảng kinh tế toàn cầu.

- Các chỉ tiêu đảm bảo chất lượng dịch vụ vượt mục tiêu và tăng so với kỳ trước như tỷ lệ thư không hài lòng về chất lượng dịch vụ 2012 không quá 0,0011 thư/1.000 hành khách đến/đi. (năm 2009: 0,0015 thư/1000khách)

- Xí nghiệp thường xuyên đánh giá định kỳ dựa theo các tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 và ISAGO. Xí nghiệp phục vụ kỹ thuật thương mại mặt đất Tân Sơn Nhất (TIAGS), thuộc Vietnam Airlines là đơn vị dịch vụ mặt đất đầu tiên trong khu vực Đông Nam Á đạt chứng chỉ quốc tế ISAGO (hệ thống quản trị an toàn chất lượng mới theo tiêu chuẩn hàng không quốc tế).

- Kết quả đánh giá Skytrax một số dịch vụ đã nâng lên 4 sao, nhưng nhìn chung chất lượng chưa đảm bảo tính ổn định.

## **2.4. NHỮNG HẠN CHẾ TRONG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ MẶT ĐẤT CHO CHUYẾN BAY VIETNAM AIRLINES TẠI 3 SÂN BAY**

### **2.4.1. Hạn chế về quan điểm chất lượng dịch vụ**

Chưa thống nhất quan điểm chung về chất lượng giữa các phòng ban để xác định mục tiêu phát triển cụ thể, có lộ trình và khả thi về nguồn lực.

### **2.4.2. Hạn chế trong công tác triển khai hệ thống chất lượng**

#### ***a. Hạn chế trong khâu hoạch định chất lượng***

Mục tiêu phát triển chung là có và theo sự triển khai chung của Tổng công ty, tuy nhiên mục tiêu chất lượng dịch vụ không được thay đổi theo từng năm.

#### ***b. Hạn chế trong khâu tổ chức và thực hiện hệ thống chất lượng***

Hệ thống tiêu chuẩn công việc (đặc biệt là tiêu chuẩn dịch vụ hành khách) chưa có, nên rất khó để đánh giá nhân viên làm tốt vai trò của mình.

Hệ thống các quy trình, hướng dẫn nhiều tuy nhiên các công cụ hỗ trợ tra cứu chưa được tin học hóa nên dẫn thiếu đồng bộ trong triển khai thực hiện.

#### ***c. Hạn chế trong công tác đánh giá, kiểm soát chất lượng, cải tiến***

Mang tính tập trung, và chưa kịp thời. Chưa phát huy tốt kênh thông tin nội bộ đối với công tác cải tiến chất lượng.

Các đơn vị cơ sở chưa được chủ động triển khai công tác đánh giá, thăm dò khách. Đội ngũ đánh giá viên chưa có kỹ năng, cảm tính

### CHƯƠNG 3

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ MẶT ĐẤT TẠI 3 SÂN BAY

### 3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

#### 3.1.1. Đánh giá xu thế phát triển

Nhìn thấy năm 2012- 2013 là giai đoạn khó khăn, thị trường vận tải hàng không có thể suy giảm mạnh trong lúc cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Tranh thủ thời gian này, hãng sẽ cải tiến nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển đội bay, nhằm thực hiện mục tiêu trở thành hãng hàng không lớn thứ 2 khu vực Đông Nam Á vào năm 2015, chỉ sau Singapore Airlines. Dự kiến đến năm 2015, Hãng sẽ có 104 chiếc máy bay và đến 2020 có 150 chiếc. Về sản lượng hành khách thông qua các cảng hàng không, dự kiến sẽ tiếp tục tăng ở tốc độ 150% trong 5 năm, cụ thể:

- Đến 2015: 65 triệu khách và 1,4 triệu tấn hàng hóa (tăng 150% so với 2010)

- Đến 2020: 123 triệu khách và 3,1 triệu tấn hàng hóa.

#### 3.1.2. Mục tiêu phát triển

##### *a. Mục tiêu tổng quát*

“Vietnam Airlines sẽ cải tiến nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển đội bay, nhằm thực hiện mục tiêu trở thành hãng hàng không lớn thứ 2 khu vực Đông Nam Á vào năm 2015 và trở thành hãng hàng không 4 sao năm 2020 ”

##### *b. Mục tiêu cụ thể*

Nâng cao chất lượng dịch vụ, theo hướng đảm bảo sự ổn định của chất lượng dần chuẩn hóa theo tiêu chuẩn 4 sao vào năm 2020, cụ thể :

+ Xây dựng các tiêu chuẩn về hoạt động dịch vụ vận tải hàng không của Tổng công ty HKVN

+ Tổ chức triển khai, theo dõi việc thực hiện các tiêu chuẩn dịch vụ vận tải hàng phù hợp với yêu cầu thị trường và mong đợi ngày càng cao của khách hàng: đảm bảo 100% phản ánh của khách hàng được ghi nhận có phản hồi và giải pháp cải tiến cần thiết.

+ Tổ chức nghiên cứu và đề xuất các phương án triển khai các loại hình dịch vụ mới của vận tải hàng không .

+ Xây dựng đội ngũ nhân viên, cán bộ quản lý làm việc ở các đơn vị có liên quan đến hoạt động dịch vụ vận tải hàng không đáp ứng tiêu chuẩn dịch vụ.

+ 100% cán bộ, nhân viên tuân thủ các quy trình chất lượng tại bộ phận

### **3.1.3. Các yếu tố môi trường tác động đến công tác quản trị chất lượng dịch vụ**

Tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt về chất lượng giữa các Hãng hàng không trong khu vực

Kết quả đánh giá của Skytrax về dịch vụ mặt đất của VNA với các Hãng hàng không khác cho thấy:

Trong nhiều năm, SQ và MH tiếp tục khẳng định vị thế các Hãng hàng không có dịch vụ hành khách hàng đầu đầu thế giới và khu vực. Thai Airway (TG) tuy xếp hạng thấp hơn so với SQ, MH nhưng khoảng cách về thứ hạng so với VN là tương đối lớn, đặc biệt là dịch vụ mặt đất đối với khách hạng thương gia. Năm 2011, xếp hạng dịch vụ hạng thương gia TG hơn VN tới 10 bậc, còn tại khu vực Châu Á Thái Bình Dương xếp hạng dịch vụ của TG hơn VN 3 bậc. Dịch vụ của các hãng SQ, MH, TG chủ yếu được xếp hạng 4, 5 sao, chỉ có 1-2 tiêu chí 3 sao.



Năm 2011 SkyTrax đánh giá chất lượng sân bay home base đã có sự cải thiện đáng kể so với năm 2010. Hầu hết các chỉ tiêu đạt 4 sao (70% chỉ tiêu tại Nội Bài đạt 4 sao, 90% chỉ tiêu tại Tân Sơn Nhất đạt 4 sao). Riêng về sản phẩm hạng thương gia chỉ đạt 3 sao

Những hạn chế nội tại về tiềm lực tài chính, cơ sở hạ tầng kỹ thuật

## **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ**

### **3.2.1. Xây dựng văn hóa chất lượng tại 3 Xí nghiệp**

Xí nghiệp nên xem xét áp dụng mô hình 6 giá trị gồm:

*Giá trị 1:* Chúng ta “cùng hội cùng thuyền”. Để đạt được giá trị một, 3 Xí nghiệp cần tăng cường giáo dục nhận thức với nhân viên và thường xuyên chia sẻ thông tin nhóm: khách hàng - công ty - nhà cung ứng để hướng đến sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao đáp ứng sự mong đợi của khách hàng.

*Giá trị 2:* Xóa bỏ khoảng cách giữa cấp trên và cấp dưới.

Việc chia sẻ công việc giữa cán bộ tổ, đội, kíp trưởng với các nhân viên tuyến trước trong ca trực sẽ là phương tiện giúp cho sự gắn kết nhiều hơn giữa cấp trên và cấp dưới

*Giá trị 3:* Giao tiếp cởi mở, trung thực là yêu tố cơ bản dẫn đến sự thành công.

*Giá trị 4:* Mọi thông tin cởi mở cho mọi người

Các Xí nghiệp cần xây dựng bảng tin nội bộ, hội thảo chuyên môn nghiệp vụ (3 tháng/lần) nhằm chia sẻ những thông tin, kinh nghiệm trong công việc.

*Giá trị 5:* Tập trung vào quá trình

Giá trị này sẽ giúp cho mọi hợp tác và phụ thuộc lẫn nhau trong công việc nhằm điều hành hiệu quả nguồn lực, hướng tới mục

tiêu chung và giữ đúng nguyên tắc “ làm đúng ngay từ đầu”.

*Giá trị 6:* Không có thành công hay thất bại mà là học tập từ những trải nghiệm. Sự trải nghiệm rất cần thiết để giúp cho các Xí nghiệp xây dựng hệ thống phòng ngừa và ứng phó rủi ro để hạn chế những sai sót, giảm thiệt hại.

### **3.2.2. Hoàn thiện trong công tác triển khai hệ thống quản lý chất lượng.**

#### ***a. Hoạch định chất lượng dịch vụ***

Tác giả đưa ra giải pháp hoàn thiện khâu này thông qua việc triển khai bảng câu hỏi thăm dò ý kiến khách hàng bằng cách sử dụng thang đo Likert và tham khảo các tiêu chí đánh giá của Skytrax tại các Xí nghiệp.

#### ***Sử dụng thang đo Likert với nhiều nhận định về tiêu chuẩn trong cùng một bảng***

TT	Nhận định	Rất kém	Kém	Bình thường	Tốt	Rất tốt
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Quầy thủ tục sang trọng, sạch sẽ.					
2	Luôn có nhân viên hướng dẫn, giúp đỡ					

***Thực hiện đăng ký cam kết chất lượng và triển khai theo dõi thực hiện***

Các chỉ tiêu cam kết trong bảng SLA thường tập trung vào các bước công việc của quá trình cung ứng dịch vụ của công ty dịch vụ mặt đất, cụ thể như sau

**Bảng 3.2: Bảng chỉ tiêu cam kết (Tài liệu IATA –GHM 2008)**

Bước công việc	Tiêu chuẩn dịch vụ	Mục tiêu/ Chỉ tiêu cam kết
Thời gian xếp hàng	Thời gian xếp hàng không quá 3 phút / khách hạng C và 8 phút / khách hạng Y.	Mục tiêu đăng ký: đảm bảo >65% khách hạng C và >70% khách hạng Y được hưởng thời gian xếp hàng theo tiêu chuẩn dịch vụ đăng ký.
Thời gian làm thủ tục	không quá 2 phút đối với khách hạng C và 2 phút 30 giây đối với khách hạng Y	Mục tiêu đăng ký là: 100%.
Giờ mở quầy	trước dự định cất cánh là 2 giờ	Mục tiêu đăng ký: 100% tiêu chuẩn.
Nhân viên hỗ trợ	01 nhân viên Supervisor luôn có mặt tại khu vực làm thủ tục	Mục tiêu đăng ký: 100% tiêu chuẩn.

Bước công việc	Tiêu chuẩn dịch vụ	Mục tiêu/ Chỉ tiêu cam kết
Nhằm khách tại cửa khởi hành	Không làm trễ chuyến bay	Tỷ lệ 0.33% thọt/cbay
Nhân viên phục vụ phải có mặt tại phòng chờ	60' trước giờ khởi hành	Mục tiêu đăng ký: 100% tiêu chuẩn.
Nhân viên đón khách	Có mặt tại vị trí cửa đến 5phút trước thời gian dự kiến hạ cánh	Mục tiêu đăng ký là: 100%.
Hành lý bất thường	Không có hành lý moi rạch	0 trường hợp/tháng
Vệ sinh máy bay	Hoàn thành 30 phút trước giờ dự định khởi hành đối với tàu A330/777, 25 phút đối với A320/A321, 20 phút đối với ATR72/F70.	Mục tiêu đăng ký: 100% tiêu chuẩn

Sau khi kí kết, triển khai thực hiện SLA, các Xí nghiệp và các hãng hàng không hàng tháng hợp định kỳ để đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu, đưa ra phương án khắc phục những điểm không phù hợp, bàn bạc mục tiêu chất lượng, hay mức chất lượng cho kỳ tiếp.

***b. Hoàn thiện tổ chức thực hiện quản lý chất lượng***

Ở chức năng này, 3 Xí nghiệp đưa ra bộ tiêu chuẩn, chỉ tiêu chất lượng cụ thể để giúp cho quá trình cung ứng dịch vụ cho khách hàng được đồng bộ, đồng thời theo đó xác định đúng bộ tiêu chuẩn nhân viên để đảm bảo công tác đào tạo hiệu quả.

Ví dụ: xây dựng tiêu chuẩn phục vụ khách tại khâu làm thủ tục cho khách.

Vị trí công việc	Tiêu chuẩn công việc	Mô tả tiêu chuẩn, chỉ tiêu
Làm thủ tục hành khách	Chuyên nghiệp	Nhận biết khách, chủ động phục vụ, chủ động đặt câu hỏi xác định nhu cầu của khách, giao tiếp tốt, lắng nghe khách.
	Nhanh gọn	Làm thủ tục không quá 3phút/khách
	Chính xác	Tên trên vé trùng với giấy tờ tùy thân và trên hệ thống. Hành lý của khách được dán thẻ đúng hành trình
	Hình ảnh	Sạch sẽ tại khu vực làm thủ tục, nhân viên tuân thủ trang phục ngành

Trong quá trình triển khai hệ thống chất lượng, bên cạnh xác định nguồn lực của hệ thống, các Xí nghiệp cần quan tâm đến công tác triển khai đào tạo chất lượng.

Nội dung đào tạo chất lượng tập trung những nét cơ bản sau: Tập trung đào tạo ngắn hạn, thường xuyên và tại nơi làm việc (onjob training). Một số phương pháp đào tạo ngắn hạn chủ yếu: Thực hành, sử dụng sáng kiến, phân tích, nghe, đặt câu hỏi, khám phá, mô phỏng.

**c. Hoàn thiện kiểm tra, kiểm soát chất lượng**

Cần xây dựng bảng đánh giá chất lượng. Bảng đánh giá thể hiện rõ tiêu chuẩn, giá trị đo được, thang đo...

Ví dụ : Bảng đánh giá chất lượng của khâu check-in

Sản phẩm dịch vụ	Yêu cầu của tổ chức	Tiêu chuẩn	Thang đo	Phương pháp đo
Sự phục vụ	Đúng giờ	Mở quầy trước 2 tiếng	% hành khách	Quan sát
	Nhanh	Không quá 3phút/khách	% hành khách	Quan sát

- Kiểm soát quá trình.

Ở các Xí nghiệp cần định kỳ đánh giá và có sự cải tiến trong việc áp dụng check-list chuyến bay đảm bảo tính kiểm soát, nhưng gọn nhẹ. Các check-list được xây dựng nhằm hướng vào kiểm soát các quá trình bất thường.

Ví dụ: quá trình kiểm soát thiếu khách khi ra máy bay, có thể xây dựng check-list để đảm bảo công tác kiểm soát khi thiếu khách:

Chuyến bay	Tình trạng khách ra máy bay	
	Bình thường <input type="checkbox"/>	Bất thường <input type="checkbox"/>
		-Thiếu khách <input type="checkbox"/> + Phát thanh +Kiểm tra hành lý ký gửi +Thông báo VNA +Quyết định cắt khách

Đối với mục tiêu kiểm soát quá trình, tác giả đề nghị áp dụng phần mềm Mindjet manager được lập trình dựa trên phương pháp “Bản đồ tư duy” giúp chúng ta sắp xếp công việc một cách thông minh, nắm bắt toàn bộ quá trình đến bước công việc nhỏ nhất.

- Kiểm tra phát hiện nguy cơ tiềm ẩn trong hệ thống quản lý chất lượng.

Đối với mục tiêu “Kiểm tra phát hiện nguy cơ tiềm ẩn trong hệ thống quản lý chất lượng”, tác giả đề nghị xác lập kênh thu thập thông tin nội bộ (hộp thư bí mật), để thu thập tại chỗ các bất thường, tiềm ẩn nguy cơ rủi ro được phát hiện tại các vị trí công việc.

***Ngoài ra cần quan tâm đến việc xây dựng hệ thống đánh giá viên nội bộ và đạt các tiêu chuẩn sau:***

- Yêu cầu về đào tạo chuyên môn
- Yêu cầu về đào tạo ngoài chuyên môn:
- + Kỹ năng giao tiếp, truyền đạt thông tin trước công chúng.
- + Khả năng nắm bắt, phân tích, tổng hợp, trình bày vấn đề.
- + Khả năng đàm phán và thuyết phục.
- + Kỹ năng nhận biết và quản lý sự thay đổi.

#### ***d. Điều chỉnh và cải tiến***

Điều chỉnh và cải tiến chất lượng là quá trình thay đổi một hoặc nhiều thuộc tính của sản phẩm, dịch vụ nhằm mục tiêu không ngừng thoả mãn nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.

Một số công cụ cải tiến có thể được áp dụng ở 3 Xí nghiệp như sau:

- ***Sử dụng công cụ thống kê trong công tác đánh giá chất lượng***
- + Biểu đồ nhân quả: là danh sách liệt kê những nguyên nhân có thể của vấn đề và mối quan hệ của nó.

+ Biểu đồ cột: trình bày biến thiên các dữ liệu, sự thay đổi các chỉ tiêu dịch vụ qua các năm, hoặc trong mỗi tương quan dịch vụ mặt đất của 3 Xí nghiệp với các hãng khác.

- **Nhóm chất lượng:** các Xí nghiệp cần xây dựng nhóm chất lượng từ 3-10 người, do lãnh đạo phụ trách chất lượng làm trưởng nhóm. Nhóm chất lượng cần xây dựng hội thảo nghiệp vụ, hoặc trao đổi kinh nghiệm, xây dựng bảng tin nội bộ tập trung các thông tin cải tiến của tổ chức. Thông qua các hội thảo đó, những giá trị cải tiến được truyền thông đến nhân viên để kích thích sự sáng tạo, đóng góp của cá nhân trong tổ chức. Một trong những vấn đề nhóm chất lượng cần quan tâm đó là đánh giá về chỉ tiêu chất lượng hoặc chi phí chất lượng thông qua phương pháp benchmarking với các đối thủ cạnh tranh.

Ngoài ra, để đầy đủ thông tin nhằm giúp cho quá trình cải tiến có hiệu quả, các Xí nghiệp nên chủ động xây dựng hệ thống thông tin phản hồi.

### **3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

#### **3.3.1. Với tổng công ty HKVN**

Cần xây dựng nhóm hoạch định chất lượng dịch vụ mặt đất của Vietnam Airlines đề tài đề nghị nên do Phó Tổng phụ trách dịch vụ chủ trì. Nhóm gồm các thành viên:

- Ban kế hoạch phát triển: đưa ra sứ mệnh và định hướng phát triển

- Ban dịch vụ thị trường: đưa ra chính sách sản phẩm dịch vụ

- Lãnh đạo đơn vị phục vụ mặt đất: đưa ra các giải pháp thực hiện và phân tích thực trạng cung ứng dịch vụ.

- Ban tổ chức cán bộ: đưa ra các chính sách về nguồn nhân lực phù hợp



- Ban kế hoạch đầu tư: chính sách đầu tư hiệu quả.

Các nhóm trong mỗi liên kết ngang sẽ có sự đánh giá tổng thể về xu hướng phát triển, thực trạng nguồn lực để xác định mục tiêu đúng đắn, khả thi.

### **3.3.2. Đối với các Cảng vụ hàng không, Cục hàng không Việt nam**

Tác giả kiến nghị Cục hàng không có sự đánh giá và công bố chính thức năng lực thông qua tại các cảng hàng không theo đó quy định các kênh phục vụ đáp ứng với nhu cầu thông qua: số lượng quầy, diện tích phòng chờ, số cửa ra máy bay, bãi đậu, tiêu chuẩn đường lăn.....

Cảng vụ hàng không đánh giá thường xuyên công tác phối hợp các đơn vị và các công ty dịch vụ cảng cần xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng nội bộ.

Xây dựng cơ chế phối hợp, giao ban thường xuyên giữa các đơn vị cung ứng dịch vụ và nhà chức trách sân bay để đảm bảo xử lý kịp thời các vướng mắc trong quá trình cung ứng dịch vụ cho hành khách.

### **3.3.3. Đối với bộ giao thông vận tải**

Chủ trì kết nối thông tin liên bộ như bộ văn hóa và du lịch...để có những dữ liệu cần thiết cho ngành về định hướng phát triển nhằm giúp cho các đơn vị có kế hoạch đầu tư đúng hướng, hiệu quả.

## KẾT LUẬN

Quản trị chất lượng dịch vụ không chỉ là bộ phận hợp thành của quản trị kinh doanh. Khi nền kinh tế và sản xuất - kinh doanh phát triển thì quản trị chất lượng càng đóng vai trò quan trọng và trở thành nhiệm vụ cơ bản không thể thiếu của doanh nghiệp và xã hội. Tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ đó là: đem lại khả năng sinh lợi cho doanh nghiệp, tạo ra lợi thế cạnh tranh. Vì vậy quản trị chất lượng dịch vụ có ý nghĩa rất quan trọng khi nó đảm bảo cho tổ chức vận hành theo đúng mục tiêu chất lượng đề ra.

Với ý nghĩa này, luận văn đã hoàn thành đề tài nghiên cứu: “Quản trị chất lượng dịch vụ mặt đất của Vietnam Airlines”. Luận văn đã cơ bản hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan chất lượng dịch vụ, quản trị chất lượng dịch vụ mặt đất tại 3 sân bay Nội Bài, Đà Nẵng, Tân Sơn Nhất.

Trong khuôn khổ nội dung đề tài học viên đã đưa ra một số giải pháp, giúp cho 3 Xí nghiệp thương mại mặt đất Nội Bài, Đà Nẵng, Tân Sơn Nhất hoàn thiện trong công tác quản trị chất lượng dịch vụ mặt đất của mình để nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng, nhằm thỏa mãn cao nhất kỳ vọng của hành khách vận chuyển bằng đường hàng không.