

VĂN HOÁ CHẤT LƯỢNG VÀ XÂY DỰNG VĂN HOÁ CHẤT LƯỢNG TRONG DOANH NGHIỆP

TH.S. NGUYỄN VIỆT HUNG

Đại học Kinh tế quốc dân

Văn hoá chất lượng có tác động tích cực tới hiệu quả và tính bền vững của các chương trình chất lượng. Các doanh nghiệp cần xây dựng những giá trị văn hoá chất lượng riêng của mình nhằm tạo ra một môi trường mà tất cả các thành viên quan tâm đến chất lượng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu khách hàng. Bài viết này được cấu trúc thành ba phần. Phần 1 đề cập đến những vấn đề cơ bản như khái niệm, đặc điểm cấu trúc và chiều của văn hoá chất lượng. Các mô hình văn hoá chất lượng cũng được đề cập trong phần này. Phần 2 chủ yếu tập trung vào phân tích mô hình đánh giá và xây dựng văn hoá chất lượng trong các doanh nghiệp. Phần 3 là kết luận bài viết.

1. Khái niệm và cấu trúc văn hoá chất lượng

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ và những tiến bộ kinh tế xã hội trên thế giới làm nhu cầu thị trường thay đổi nhanh chóng. Vai trò của người tiêu dùng ngày càng được đề cao. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ trở thành căn cứ quan trọng khi quyết định lựa chọn mua hàng của người tiêu dùng. Chính vì vậy, các doanh nghiệp phải liên tục thực hiện các chương trình đảm bảo và cải tiến chất lượng nhằm thoả mãn khách hàng ngày một tốt hơn. Tuy nhiên, hiệu quả và tính bền vững của các chương trình chất lượng thường không đồng nhất giữa các doanh nghiệp, phụ thuộc vào "môi trường chất lượng" mà doanh nghiệp tạo ra. Smith và cộng sự (1993) cho rằng các chương trình chất lượng thường "bay hơi" sau 18-24 tháng nếu thiếu "môi trường chất lượng" trong toàn doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu gọi "môi trường chất lượng" là văn hoá chất lượng và cho rằng đây là một trụ cột đảm bảo những nỗ lực chất lượng của doanh nghiệp thành công. Watson và Gryna (2001) nhấn mạnh rằng, để cung ứng sản phẩm thoả mãn nhu cầu và mong đợi của khách hàng, bên cạnh việc áp dụng công nghệ mới, các tổ chức cần thiết lập một nền văn hoá luôn coi chất lượng là mục tiêu hàng đầu và luôn định hướng vào khách hàng.

Văn hoá chất lượng (VHCL) là một phần của văn hoá doanh nghiệp. Nó được định nghĩa như là tập hợp những thói quen, niềm tin và hành vi liên quan đến chất lượng mà các thành viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ để đảm bảo cho tổ chức thiết kế, sản xuất và cung ứng sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu khách hàng và đảm bảo tổ chức luôn thành công trên thị trường trong dài hạn.

Văn hoá chất lượng gồm một tập hợp các yếu tố cấu thành khác nhau. Nghiên cứu tổng quan về VHCL của Davison (2005) chỉ ra tám yếu tố của VHCL, bao gồm: cam kết lãnh đạo đối với chất lượng; làm việc nhóm; sự tham gia và trao quyền cho nhân viên; tập trung vào

khách hàng; giao tiếp cởi mở, thân thiện; quan hệ đối tác hiệu quả; tinh thần sáng tạo và học hỏi; và tập trung vào quá trình. Trong các yếu tố đó, cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp đối với chất lượng được coi là yếu tố quan trọng nhất. Nó khuyến khích và phát triển các yếu tố VHCL khác. Mặc dù, tất cả các yếu tố VHCL đều có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, mỗi yếu tố đều vị trí khác nhau tương đối trong nội bộ VHCL của doanh nghiệp. Nó tùy thuộc vào mục tiêu, nhiệm vụ, chiến lược chất lượng và nhân thức họ. Dưới cách tiếp cận cụ thể hơn, Woods (1996) gọi các yếu tố cấu thành VHCL là các giá trị VHCL. Theo ông, những công ty thành công thường xây dựng một nền VHCL với sáu giá trị cơ bản là: (1) công ty, nhà cung cấp, khách hàng đều là một; (2) không có sự ngăn cách giữa lãnh đạo và nhân viên; (3) giao tiếp cởi mở, trung thực là nền tảng; (4) mọi người đều có quyền tiếp cận đến mọi thông tin họ cần; (5) tập trung vào quá trình; và (6) quan điểm thành công hay thất bại cũng chỉ là sự học tập kinh nghiệm mà thôi.

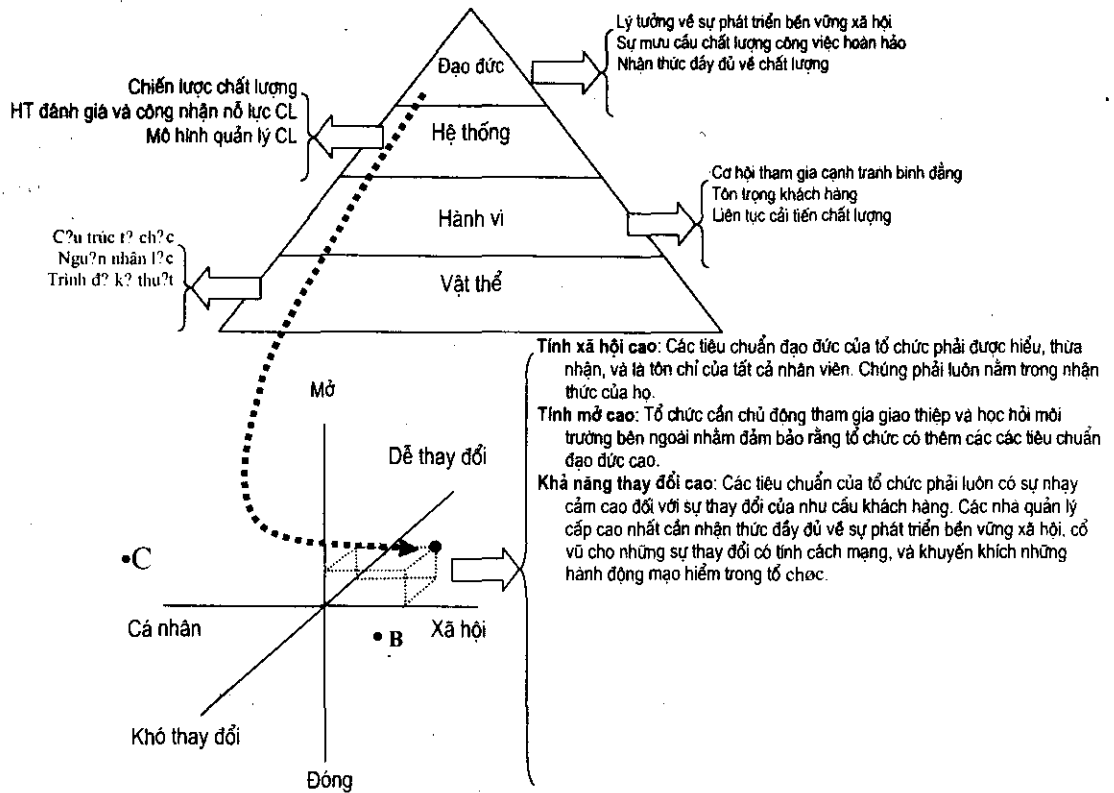
Văn hoá chất lượng có những đặc trưng mang tính cấu trúc riêng. Theo Jiadong và Zhe (2000), văn hoá chất lượng tồn tại ở bốn cấp độ theo cấu trúc kim tự tháp. Các cấp độ này có liên quan chặt chẽ và tương tác với nhau (xem sơ đồ 1):

- **Cấp độ vật thể:** đây là cấp cơ sở hình thành lên nền tảng của VHCL. Cấp này bao gồm những yếu tố như cấu trúc tổ chức, nguồn nhân lực, trình độ kỹ thuật và công nghệ của doanh nghiệp. Nhìn chung, so với các cấp độ khác, cấp độ này có tác động ít hơn đến sức mạnh của VHCL.

- **Cấp độ hành vi:** cấp độ này được xây dựng trên cơ sở của cấp độ vật thể. Cấp hành vi bao gồm một số chuẩn hành vi như thái độ tham gia cạnh tranh bình đẳng, tôn trọng khách hàng, và liên tục cải tiến chất lượng. Những hành vi này được hình thành trong quá trình doanh nghiệp sử dụng các yếu tố của cấp vật thể để tạo ra sản phẩm và dịch vụ.

- **Cấp độ hệ thống:** gồm ba yếu tố là

Sơ đồ 1. Cấu trúc và xu hướng (chiều) của văn hoá chất lượng



(Nguồn: Jiadong, J. và Zhe, X., 2000)

chiến lược chất lượng, hệ thống đánh giá và công nhận nỗ lực chất lượng, và mô hình quản lý chất lượng. Cấp độ hệ thống của VHCL là cơ chế chính hình thành nên những chuẩn hành vi của doanh nghiệp đối với vấn đề chất lượng.

Cấp độ đạo đức/nhân cách: đây là cấp cao nhất của tháp văn hoá chất lượng. Nó vừa là cốt lõi vừa là mục tiêu của xây dựng VHCL. Nó bao gồm những giá trị định hướng vào thỏa mãn khách hàng và những giá trị đạo đức mà các thành viên cùng chia sẻ. ở cấp độ này có bốn giá trị cốt lõi là tôn trọng khách hàng, tự nguyên duy trì các giá trị của VHCL, mưu cầu chất lượng công việc tuyệt hảo và tối đa hoá tác động của chất lượng, và ủng hộ cho lý tưởng vì sự phát triển bền vững của xã hội.

Ngoài đặc điểm cấu trúc, văn hoá chất lượng còn có những đặc điểm thể hiện xu hướng (chiều) của nó. Jiadong và Zhe (2000) cho rằng, việc phân tích theo những đặc điểm xu hướng của VHCL sẽ giúp chúng ta lý giải chính xác các mô hình, cũng như cách thực phát triển VHCL trong thực tế. Phần dưới của Sơ đồ 1 thể hiện những xu hướng chủ yếu của VHCL, gồm xu hướng xã hội/cá nhân, dễ thay đổi/khó thay đổi, và xu hướng mở/đóng. Những xu hướng này là đặc điểm của các mô hình VHCL tương ứng. Ví dụ, điểm A và B trong sơ đồ này thể hiện hai mô hình VHCL khác nhau. Mô hình A có các đặc điểm như tính xã hội, khả năng dễ thay đổi, và tính mở đều ở mức cao. Trong khi đó, mô hình B có đặc điểm tính xã hội cao, nhưng khả năng khó thay

đổi và tính đóng cao. Như vậy, cả hai mô hình này đều có đặc điểm tính xã hội cao, thể hiện ở khía cạnh như các giá trị chất lượng của doanh nghiệp thường được tất cả các thành viên thừa nhận và cùng chia sẻ. Hai đặc điểm còn lại của VHCL theo mô hình A được diễn giải chi tiết trong phần chú thích của sơ đồ 1.

2. Xây dựng văn hoá chất lượng

Các nhà nghiên cứu và thực hành chất lượng cho rằng văn hoá chất lượng có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp. Nó được coi như một trụ cột của các chương trình chất lượng. Lagrosen (2001) nhận định, việc áp dụng ISO 9000 tại các công ty đã xây dựng VHCL thành công hơn các công ty chưa có VHCL. Nghiên cứu của Barret & Waddell (2003) và Davison (2005) cũng cho thấy các yếu tố của VHCL có tác động tích cực đến đầu ra của chất lượng như chỉ tiêu tài chính, hiệu quả hoạt động, sự hài lòng của nhân viên và sự thỏa mãn khách hàng. Ngoài ra, nghiên cứu của Jiadong và Zhe (2000) đối với các công ty Mỹ cũng cho thấy, các công ty đạt được giải thưởng chất lượng Malcom Balgidge có giá trị cổ phiếu cao gấp 3 lần giá trị cổ phiếu của các công ty thường. Chính vì vậy, họ khuyến cáo các doanh nghiệp nên xây dựng VHCL của riêng mình, tạo môi trường cho các chương trình chất lượng thành công và đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Mục tiêu chủ yếu của xây dựng VHCL trong doanh nghiệp là nhằm tạo ra "môi trường chất lượng" đảm bảo cho các hoạt động chất lượng,

cũng như các chương trình chất lượng của họ thành công, đóng góp vào nâng cao chất lượng sản phẩm thỏa mãn tốt hơn nhu cầu khách hàng. Dotun (2002) cho rằng việc thiết lập và duy trì một nền VHCL liên quan đến việc xây dựng những niềm tin và giá trị chia sẻ chung, kiến thức và sự hiểu biết thấu đáo về chất lượng, đồng thời liên quan đến việc phổ biến áp dụng những niềm tin, giá trị, kiến thức đó trong toàn bộ tổ chức.

Việc phân tích cấu trúc và xu hướng của văn hoá chất lượng cho thấy cách thức xây dựng nó trong doanh nghiệp. Theo cách tiếp cận cấu trúc, quá trình xây dựng VHCL bắt đầu từ việc thiết lập những giá trị nền móng bao gồm xây dựng cấu trúc tổ chức sản xuất phù hợp, chuẩn bị nguồn nhân lực và thiết bị công nghệ sản xuất. Đây là những điều kiện cần để đảm bảo sản xuất sản phẩm và dịch vụ thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Tiếp theo, những giá trị thái độ/hành vi ứng xử chung (như tôn trọng khách hàng, cải tiến liên tục) được xác định trên nền tảng điều kiện sản xuất sẵn có. Để tạo khuôn khổ và môi trường thực hiện những giá trị đó, những giá trị hệ thống được xây dựng, ví dụ triển khai mô hình quản lý chất lượng theo TQM, ISO 9000 hoặc phát triển hệ thống đánh giá và công nhận nỗ lực chất lượng. Cuối cùng, doanh nghiệp thực hiện xây dựng những giá trị đạo đức/nhân cách cốt lõi của mình. Tuy nhiên, đây không phải là quá trình diễn ra tuần tự, doanh nghiệp có thể thực hiện đan xen việc xây dựng các cấp độ VHCL khác nhau. Mặt khác, theo cách tiếp cận xu hướng, doanh nghiệp thực hiện việc lựa chọn mô hình VHCL phù hợp với doanh nghiệp. Với các doanh nghiệp đã có nền tảng cơ sở vật chất, nhân lực, quản lý tốt và sản phẩm đã có vị trí trên thị trường thì mô hình A (sơ đồ 1) là mô hình VHCL lý tưởng với các đặc tính xã hội, tính mở và khả năng thay đổi cao. Trong khi đó, mô hình C với các đặc tính cá nhân, khả năng khó thay đổi và tính đóng cao lại phù hợp hơn đối với doanh nghiệp nhỏ, tiềm lực cạnh tranh hạn chế.

Hiện nay, phần lớn doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của các yếu tố "mềm", tức các yếu tố văn hoá trong hoạt động quản lý chất lượng hàng ngày, cũng như trong triển khai các chương trình chất lượng dài hạn. Tuy vậy, họ vẫn thiếu những hướng dẫn có tính hệ thống về quá trình xây dựng và triển khai VHCL. Về cơ bản, doanh nghiệp có thể áp dụng mô hình đánh giá và xây dựng VHCL trong doanh nghiệp do Bustrait (2001) đề xuất. Mô hình gồm năm bước sau:

Bước 1: Xem xét lại mục tiêu chất lượng, các nhiệm vụ và chính sách phát triển của tổ chức

Doanh nghiệp cần tổ chức đánh giá và xem xét lại nhiệm vụ, tầm nhìn, chính sách phát triển, mục tiêu và chính sách chất lượng hiện tại và tương lai của doanh nghiệp. Mục tiêu của bước này là rà soát và xác định những điều chỉnh cần thiết đối với chính sách phát triển của tổ chức, thông qua đó cung cấp các thông tin để thực hiện bước 2. Những thành viên tham gia bước 1 thường bao gồm đại diện các bộ quản lý cấp cao và cấp phòng ban trong

doanh nghiệp.

Bước 2: Đánh giá lại các giá trị VHCL hiện tại trong tổ chức đồng thời xác định những giá trị mong muốn sẽ theo đuổi

Dựa trên thông tin từ bước 1, doanh nghiệp cần thực hiện đánh giá những giá trị VHCL hiện tại, đồng thời xác định những giá trị tương lai sẽ theo đuổi. Để nhận biết được những giá trị VHCL hiện tại và tương lai, nhóm dự án có thể áp dụng riêng lẻ hoặc tổng hợp cách tiếp cận định tính và định lượng. Phương pháp định tính chủ yếu thu thập thông tin dựa trên phỏng vấn trực tiếp hoặc thảo luận nhóm về những chủ đề liên quan đến VHCL của doanh nghiệp. Thông tin thu được sẽ được tổng hợp và làm căn cứ xây dựng hồ sơ VHCL của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một số nhà nghiên cứu cho rằng phương pháp định lượng mang lại các thông tin hữu ích hơn giúp nhận định chính xác các giá trị VHCL chất lượng (Cameron & Sine, 1999). Theo phương pháp này, một bảng hỏi được thiết kế để điều tra cả giá trị VHCL hiện tại và giá trị mong muốn. Có tám nhóm yếu tố của VHCL được đề cập trong bảng hỏi, bao gồm: cam kết lãnh đạo đối với chất lượng; làm việc nhóm; sự tham gia và trao quyền cho nhân viên; tập trung vào khách hàng; giao tiếp cởi mở, thân thiện; quan hệ đối tác hiệu quả; tinh thần sáng tạo và học hỏi; và tập trung vào quá trình. Những câu hỏi cụ thể được xây dựng chi tiết cho từng nhóm yếu tố theo thang điểm Likert. Sau đó, một cuộc điều tra chọn mẫu được tiến hành. Kết quả điều tra sẽ được tổng hợp cho từng giá trị và được phân tích bằng phương pháp phân tích nhân tố để tìm ra những giá trị VHCL hiện tại và tương lai có ý nghĩa nhất đối với doanh nghiệp.

Bước 3: So sánh giữa những giá trị VHCL hiện tại và những giá trị mong muốn để tìm ra lỗ hổng cần thay đổi

Dựa trên hai hồ sơ VHCL hiện tại và tương lai được xây dựng từ bước 2, doanh nghiệp thực hiện so sánh những giá trị VHCL hiện tại và mong muốn thông qua so sánh điểm trung bình của từng giá trị.

Bước 4: Xác định lại các giá trị phù hợp với tổ chức, nếu xuất hiện lỗ hổng giữa giá trị VHCL hiện tại và tương lai

Nếu không có sự khác biệt giữa điểm trung bình, doanh nghiệp tiếp tục duy trì những giá trị VHCL hiện tại. Ngược lại, doanh nghiệp cần tiến hành xác định những giá trị VHCL phù hợp với những đặc điểm cơ cấu tổ chức, quy mô, nguồn lực, và đặc điểm ngành. Việc xác định những giá trị VHCL quá cao so với điều kiện thực hiện sẽ gây sức ép và có tác dụng tiêu cực đến hoạt động của doanh nghiệp.

Bước 5: Thực hiện các hành động thay đổi nhằm đạt được các giá trị VHCL đang theo đuổi

Dựa trên bộ hồ sơ VHCL mới được xây dựng, doanh nghiệp cần xây dựng và thực hiện kế hoạch hành động nhằm đạt được các giá trị mới. Các hoạt động thay đổi có thể là chương trình đào tạo về nâng cao nhận thức và kỹ năng chất lượng, xây dựng hệ thống đánh giá và công nhận nỗ lực chất lượng, tuyển dụng mới, hoặc thay đổi chính sách và mục tiêu chất