

Nhận thức và thực thi các yếu tố quản trị theo mô hình chất lượng toàn diện: Trường hợp doanh nghiệp tại Đà Nẵng

NGUYỄN THỊ BÍCH THỦY

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng - bichthuy692000@gmail.com

Ngày nhận:

10/10/2015

Ngày nhận lại:

25/12/2015

Ngày duyệt đăng:

18/03/2016

Mã số:

2015-M16-S5

Tóm tắt

Thực thi quản trị chất lượng theo các mô hình hiện đại đặc biệt là mô hình chất lượng toàn diện (TQM) có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với chất lượng sản phẩm đầu ra của tổ chức, sự thoả mãn của khách hàng, tạo lập lợi thế cạnh tranh và cuối cùng là hiệu quả tài chính trong môi trường kinh tế hội nhập rất sâu rộng như hiện nay. Mục đích của nghiên cứu nhằm xây dựng thang đo đánh giá mức độ nhận thức và thực thi các yếu tố của TQM, áp dụng cho trường hợp các doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Kết quả cho thấy mặc dù các nhà quản trị đã nhận thức khá cao vai trò của TQM nhưng việc thực hành các yếu tố quản trị theo mô hình này vẫn còn rất hạn chế.

Từ khóa:

Quản trị chất lượng toàn diện, thực thi quản trị chất lượng, định hướng khách hàng, kết quả kinh doanh, doanh nghiệp Đà Nẵng.

Keywords:

Total Quality Management, quality management implementation, customer orientation, business performance, Danang enterprises.

Abstract

Implementation of quality management in accordance with advanced quality management models, especially the Total Quality Management (TQM) approach, is crucial to the outcome quality of organizations, customer satisfaction, organizational competitive advantages, and financial performance in the present integrating environment. This study aims to construct a measure to assess the awareness and implementation situation of TQM among the enterprises in Danang city. The results show that despite a high level of quality awareness by the managers, the TQM implementation is still limited in the real context of businesses.

1. Giới thiệu

Trong môi trường hội nhập ngày càng sâu rộng như hiện nay, việc quản lý chất lượng hiệu quả nhằm tạo lợi thế cạnh tranh là một trong những vấn đề quan trọng đối với các doanh nghiệp. Chất lượng đầu ra được cải thiện sẽ giúp cắt giảm chi phí, gia tăng sự hài lòng của khách hàng và cuối cùng là hiệu quả tài chính tốt hơn. Hiện nay, thực thi quản lý chất lượng không chỉ là các phương pháp quản lý chất lượng truyền thống mà còn là tập hợp các triết lý và chương trình với hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến như ISO 9000 và đặc biệt là hệ thống TQM.

Cải thiện năng lực cạnh tranh và hiệu quả của doanh nghiệp là mục đích cuối cùng của thực thi quản lý chất lượng. Trong những nghiên cứu ban đầu, thực thi quản lý chất lượng được biết đến là "các thực hành cơ bản" để đạt được hiệu quả kinh doanh cao, dựa trên kinh nghiệm cá nhân của các chuyên gia về chất lượng tiêu biểu như "14 bước" của Cosby (1980) cho kết quả chất lượng tuyệt hảo, "bộ ba" quản lý theo quá trình của Juran (Juran & Gryna, 1993), và "14 điểm" của Deming về quản lý (Deming, 1986). Đến cuối thập niên 1980, các tài liệu công bố về tác động thực thi quản lý chất lượng đến hiệu quả kinh doanh trở nên phổ biến hơn, nhưng chủ yếu dựa trên suy luận chủ quan của các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý chất lượng và các kết quả phân tích định tính. Sau đó, nhiều nghiên cứu nỗ lực điều tra tác động thực thi quản lý chất lượng vào hiệu quả kinh doanh, bắt đầu với Saraph và cộng sự (1989). Ismail và Maling (2002) tổng hợp các nghiên cứu từ 1988-2000 tìm ra mối quan hệ nhân quả giữa thực thi quản lý chất lượng và hiệu quả kinh doanh. Nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy cải thiện hiệu quả chất lượng là kết quả trực tiếp của thực thi quản lý chất lượng (Maiga & Jacobs, 2005).

Môi trường kinh doanh của VN đang thay đổi rất nhanh chóng từ khi ký kết nhiều hiệp định thương mại tự do, tham gia hội nhập ngày càng sâu rộng. Cạnh tranh quốc tế đối với các sản phẩm ngày càng trở nên gay gắt và chất lượng đang là yếu tố sống còn của doanh nghiệp. Hoạt động quản trị của doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong sân chơi này. Tuy nhiên, việc nhận thức về các yếu tố cần thực thi trong quản trị chất lượng của các nhà quản trị lại ảnh hưởng quan trọng đến việc thực hiện chúng.

Ở VN, nghiên cứu chất lượng chủ yếu tập trung đo lường chất lượng từ sự nhận thức, đánh giá của khách hàng đối với đầu ra của các doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ. Chưa có nghiên cứu nào trong nước quan tâm đến thực thi quản trị chất lượng theo những mô hình quản trị chất lượng hiện đại của các doanh nghiệp. Vì thế, nghiên cứu này được thực hiện nhằm đạt được mục tiêu cơ bản là phát triển thang đo thực hành

quản trị chất lượng theo các mô hình quản trị toàn diện. Trên cơ sở đó, sẽ đánh giá nhận thức của các nhà quản trị trong các doanh nghiệp ở Đà Nẵng về tầm quan trọng của TQM trong thực hành quản lý chất lượng; và đo lường việc thực hành quản lý chất lượng của các doanh nghiệp này. Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra những hàm ý chính sách về quản trị cho các doanh nghiệp tại khu vực Đà Nẵng nói chung và cả nước nói riêng nhằm nâng cao và cải thiện hơn nữa việc thực thi và áp dụng TQM. Mục tiêu của nghiên cứu nhằm trả lời cho các câu hỏi:

- Sử dụng thang đo nào để đo lường việc thực hành quản trị chất lượng theo mô hình quản trị chất lượng toàn diện của các doanh nghiệp?
- Mức độ nhận thức của nhà quản trị trong các doanh nghiệp về các yếu tố cần phải thực thi trong quản trị theo mô hình quản trị chất lượng toàn diện là như thế nào?
- Các doanh nghiệp đang thực thi các yếu tố của TQM ở mức độ nào?

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Tổng quan về TQM

TQM xuất phát từ Nhật và được giới thiệu đầu tiên bởi Crosby, Deming, Juran và Ishikawa. Theo Slack và cộng sự (2007), TQM là cách tiếp cận tổng thể/toàn diện để quản lý chất lượng, trong đó nhấn mạnh đến vai trò của tất cả các bộ phận và con người trong tổ chức nhằm tác động và cải thiện chất lượng, đồng thời mô hình này chịu hưởng mạnh mẽ bởi các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm trong quản lý chất lượng (Slack & cộng sự, 2007). TQM không chỉ được biết đến như là một trong những triết lý quan trọng nhất để tăng hiệu quả của tổ chức và tạo lợi thế cạnh tranh cho các công ty ở các nước phát triển, mà ở các nước như Trung Quốc và Ấn Độ, v.v.. TQM cũng ngày càng được quan tâm và áp dụng rộng rãi (Zhao Yusuf & cộng sự, 2007). Các nguyên lý và nội dung của triết lý TQM giúp gia tăng sự cam kết của hãng đối với chất lượng và nếu được áp dụng tốt sẽ giúp cải tiến liên tục về chất lượng, tăng hiệu suất của tất cả các quá trình trong tổ chức, giảm chi phí, nâng cao năng suất; từ đó sẽ cải thiện chất lượng của sản phẩm đầu ra, tăng vị thế cạnh tranh, và hiệu quả kinh doanh (Sharma & Kodali, 2008). TQM đã được rất nhiều quốc gia trên thế giới áp dụng và sự phát triển này được coi là cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai (Kanji, 1993).

Các yếu tố thực hành quản trị chất lượng toàn diện

Quản lý chất lượng hiện đại với mục tiêu chất lượng đòi hỏi nhà quản trị phải am hiểu để thực hành quản trị tốt trong bối cảnh toàn cầu. Trong quản trị chất lượng, các tổ chức trên thế giới ngày càng tập trung theo đuổi các triết lý của TQM bởi nó được thừa nhận tạo ra lợi thế cạnh tranh. Đó là cách tiếp cận tiên tiến trong lĩnh vực chất lượng (Escrig-Tena, 2004). Nhiều công ty như Xerox, Motorola đã nổi lên như những nhà lãnh đạo thị trường trong các ngành công nghiệp nhờ thực thi tốt TQM.

Những người khởi xướng TQM ủng hộ rằng có một tập hợp hoạt động quản trị mà nếu được thực hiện tốt sẽ dẫn đến hiệu quả cao. Trọng tâm của TQM là một số phạm vi cốt lõi nhất định và thường được mô tả theo các thuật ngữ khác nhau trong các tài liệu như "thực hành/thực thi TQM" (Douglas & Judge, 2001), "Các yếu tố cơ bản của TQM" (Black & Porter, 1996; Motwani, 2001), "các yếu tố của TQM" (Powell, 1995), "các nguyên tắc của TQM" (Morrow, 1997), hay "các giá trị của TQM" (Detert & cộng sự, 2000). Trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả sử dụng thuật ngữ "thực thi các yếu tố TQM".

TQM đã trở nên phổ biến nhưng các khái niệm về TQM lại khác nhau đáng kể (Claver & cộng sự, 2003) cho đến thực thi TQM (Juergensen, 2000). Mặc dầu có sự đồng thuận khi thực hiện TQM, hiệu quả tổng thể của tổ chức được cải thiện nhưng có ít thống nhất về cấu trúc cơ bản về thực thi TQM, hoặc về khái niệm TQM. Theo Zhang và cộng sự (2000), chưa có quan điểm thống nhất về TQM. Mỗi tác giả lại có những khái niệm và mô tả khác nhau về TQM. Nhiều nghiên cứu đã phát triển thang đo giá trị đối với thực thi TQM. Cấu trúc các thành phần TQM được bàn đến khác nhau giữa các tác giả, nhưng tổng hợp lại thì các thành phần đó thường bao gồm: Cam kết của các nhà quản trị cấp cao; sự đo lường chất lượng; quản trị quá trình; cải tiến liên tục; phân quyền và đào tạo nhân viên; quản trị chất lượng nhà cung cấp; định hướng và thoả mãn khách hàng. Từ các tài liệu học thuật, và theo Douglas và Judge (2001), nghiên cứu này bàn đến 2 nhóm các yếu tố: Mềm và cứng của TQM. Các yếu tố mềm hướng đến các khía cạnh hành vi của TQM. Thống nhất với Powell (1995), Thiagarajan và Zairi (1997), Douglas và Judge (2001), nghiên cứu này coi sự tham gia của đội ngũ quản lý hàng đầu, định hướng khách hàng, quản lý chất lượng nhà cung cấp, cải tiến liên tục, và sự tham gia của nhân viên và đào tạo đại diện cho các khía cạnh mềm. Các yếu tố cứng liên quan đến quá trình sản xuất do đó liên quan đến hệ thống, các công cụ và kỹ thuật mà nó thúc đẩy, thiết lập các tiêu chuẩn về hiệu suất, kiểm soát có hệ thống và đo lường công việc thực hiện (Wilkinson & cộng sự, 1992). Thiagarajan và Zairi (1997) lưu ý các yếu tố cứng của TQM tác động mạnh vào hiệu quả nội bộ (như các hệ thống quản lý chất lượng và kiểm

soát quá trình bằng thống kê) và hiệu quả bên ngoài (như việc khảo sát sự hài lòng của khách hàng) của tổ chức. Các yếu tố cứng thường là: So sánh chuẩn, đo lường hiệu suất, quản lý bởi sự kiện thực tế, quản trị các quá trình, các công cụ và kỹ thuật kiểm soát chất lượng.

Sự tham gia và cam kết của ban quản trị cấp cao

Đây là một trong những yếu tố cơ bản quyết định đối với việc thực hiện thành công TQM. Nó được thừa nhận rộng rãi trong các tài liệu nghiên cứu từ lâu (Dean & Bowen, 1994), cũng như trong các tổ chức ở nhiều quốc gia khắp các châu lục như Asahi Breweries Ltd. (Nhật), Xerox, Inc., Dunlop (Mỹ), Dow-Corning Pvt. Ltd. (Úc), Dunlop, Ltd. (Malaysia) (Das & cộng sự, 2008). Hầu như tất cả các giải thưởng chất lượng đều công nhận vai trò quan trọng của quản trị cấp cao trong việc tạo ra các mục tiêu, giá trị và hệ thống để đáp ứng sự mong đợi của khách hàng và cải thiện hiệu suất của tổ chức. Họ là người dẫn dắt việc thực thi TQM, phát triển và truyền thông một tầm nhìn dài hạn, tạo lập giá trị, mục tiêu và các hệ thống, tổ chức làm việc nhóm, cải tiến liên tục và định hướng khách hàng. Họ hành động mẫu mực để cung cấp nguồn cảm hứng, hướng dẫn cho những người khác (Anderson & cộng sự 1994; Dean & Bowen, 1994). Lãnh đạo giúp xác định rõ ràng về tầm nhìn, định hướng lâu dài, trao quyền cho nhân viên, sự công nhận, huấn luyện và phát triển con người (Anderson & cộng sự, 1994). Brown và cộng sự (1994) cho rằng thiếu cam kết của lãnh đạo cao nhất là một trong những lý do cho sự thất bại của việc áp dụng TQM.

Định hướng khách hàng

Sự hài lòng của khách hàng là thước đo cuối cùng của hiệu suất cũng như nó dự đoán khả năng thành công hay thất bại trong tương lai của một tổ chức (Kanji & Asher, 1993). Hiểu biết khách hàng và các yêu cầu của họ, từ đó cung cấp sản phẩm để đáp ứng là rất cần thiết cho việc thực hiện TQM (Ishikawa, 1985). Vì thế, định hướng khách hàng hay tập trung vào khách hàng được xem là yếu tố quan trọng nhất của TQM (Dean & Bowen, 1994). Yếu tố này là thành phần chính khi phân tích về cấu trúc quan trọng của thực thi TQM (Ahire & cộng sự, 1996; Black & Porter, 1996).

Định hướng quá trình

Cách thức truyền thống quản lý tổ chức là theo mô hình chức năng. Tuy nhiên, các quá trình công việc của tổ chức lại được thực hiện theo chiều ngang với sự tham gia của các nhóm chức năng khác nhau. Do đó, tổ chức phải quan tâm đến mối quan hệ giữa các bộ phận và quan tâm đến sự thông hiểu, tương tác và hợp tác giữa các bộ phận trong

toàn hệ thống hơn là chỉ tập trung vào một bộ phận đơn lẻ (Deming, 1986). Deming đã mô tả hệ thống như một dòng chảy theo chiều ngang từ những nhà cung cấp đầu vào cho tổ chức, các quá trình chuyển hóa thành đầu ra và cung cấp những đầu ra này cho khách hàng.

Quản lý chất lượng nhà cung cấp

Doanh nghiệp phải đảm bảo chất lượng ở tất cả các giai đoạn sản xuất. Đảm bảo cung cấp liên tục các nguyên liệu có chất lượng theo yêu cầu là điều cần thiết trong mọi giai đoạn sản xuất. Chất lượng kém của nguyên liệu đầu vào sẽ làm gia tăng chi phí cho việc mua sắm và làm giảm chất lượng của sản phẩm đầu ra của công ty. Phát triển mối quan hệ hợp tác lâu dài với nhà cung cấp; tham gia thường xuyên vào các hoạt động chất lượng và đưa ra phản hồi về các sản phẩm của nhà cung cấp là cần thiết để đảm bảo việc cung cấp liên tục nguyên liệu với chất lượng như yêu cầu (Zhang & cộng sự, 2000).

Cải tiến liên tục

Cải tiến liên tục trong quản lý chất lượng đã được xác nhận rất quan trọng bởi tất cả các nhà nghiên cứu (Douglas & Judge, 2001). Theo Dean và Bowen (1994), cải tiến liên tục là "sự cam kết kiểm tra liên tục các quá trình kỹ thuật và quản trị để tìm kiếm các phương pháp tốt hơn". Deming đề nghị "cải tiến liên tục và mãi mãi các hệ thống sản xuất và dịch vụ" (Deming, 1986). Cải tiến liên tục là thông qua cả sự đổi mới và quản lý quá trình (Anderson & cộng sự, 1994). Nó là quá trình tập trung và gia tăng liên tục đổi mới toàn công ty (Bessant & cộng sự, 1994). Theo Juergensen (2000), cải tiến liên tục sẽ làm gia tăng sự thành công và giảm thất bại.

Sự tham gia của nhân viên và đào tạo

Nếu nhân viên tham gia đầy đủ vào các hoạt động cải tiến chất lượng thì sẽ đóng góp rất lớn cho kết quả cải tiến và gia tăng kiến thức mới của công ty về chất lượng; và họ sẽ cảm thấy ý nghĩa khi giải quyết các vấn đề chất lượng (Zhang & cộng sự, 2000). Sự tham gia của nhân viên sẽ giúp thay đổi những thái độ tiêu cực và làm cho họ cam kết nhiều hơn đối với sự thành công của công ty. Tham gia của mọi người vào cải tiến đưa đến sự thành công dài hạn đối với quản trị chất lượng của tổ chức (Rao & cộng sự, 1999). Do đó phát triển nguồn nhân lực phải được thừa nhận có vai trò chiến lược trong TQM (Ahire, & cộng sự, 1995).

Quản lý dựa vào sự kiện thực tế khách quan

Nhiều nhà nghiên cứu (Ahire & cộng sự, 1996; Black & Porter, 1996; Motwani, 2001) nhấn mạnh vào việc lựa chọn, quản lý và sử dụng dữ liệu để đo lường chất lượng và kết quả của tổ chức. Theo Kanji (2002), đo lường là mức độ mà tổ chức thu thập các dữ liệu khác nhau, phát triển phương pháp thích hợp để đánh giá chất lượng, và so sánh hiệu suất hiện tại với quá khứ và so với các đối thủ cạnh tranh. Các giải thưởng chất lượng quốc gia đều xác định tầm quan trọng của việc tạo dữ liệu chất lượng kịp thời để tổ chức đưa ra quyết định hiệu quả.

Các công cụ/phương pháp của TQM

Phương pháp của TQM là giá trị cốt lõi trong tác phẩm của Deming (1986) và Ishikawa (1990). Nó bao gồm các kỹ thuật thống kê như đồ thị và biểu đồ kiểm soát, sơ đồ nhân quả và biểu đồ Pareto, v.v.. Các phương pháp, công cụ của TQM giúp tổ chức có được các dữ liệu cần thiết và đúng đắn để ra quyết định dựa trên thực tế khách quan. Các phương pháp này được mong đợi là giúp phát hiện các biến động về chất lượng và nghiên cứu tìm ra các lĩnh vực quan trọng cần được cải thiện (Ahire & cộng sự, 1996).

Mô hình nghiên cứu

Tổ chức cần phải thực hành quản trị chất lượng tốt để cải thiện kết quả hoạt động của các quá trình, từ đó cải thiện được chất lượng đầu ra, gia tăng sự thoả mãn của khách hàng, giảm chi phí và nhờ đó tăng khả năng cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh. Mặt khác, việc thực thi quản trị chất lượng như thế nào trong tổ chức thường phụ thuộc lớn vào nhận thức của các nhà quản trị.

Tổng hợp các nghiên cứu về quản trị chất lượng hiện đại theo quan điểm chất lượng toàn diện cho thấy tổ chức phải thực hành tốt các phương diện hoạt động khác nhau. Vì vậy, nghiên cứu này đo lường việc nhận thức của các nhà quản trị trong các tổ chức, với trường hợp thành phố Đà Nẵng và thực hành quản trị chất lượng toàn diện của các tổ chức đó. Trong đó, thực thi quản trị chất lượng được tiếp cận theo quan điểm toàn diện với yêu cầu là doanh nghiệp cần thực thi tổng thể các phương diện hoạt động khác nhau. Nghiên cứu sẽ đo lường thực hành quản trị chất lượng toàn diện dựa trên quan điểm của Powell (1995); Thiagarajan và Zairi (1997), Douglas và Judge (2001). Trong đó, việc định hướng khách hàng, định hướng quá trình và quản trị chất lượng nhà cung cấp có liên quan chặt chẽ, thể hiện tính hệ thống của tổ chức. Các nguyên liệu đầu vào, sản phẩm đầu ra và các quá trình sẽ gộp chung thành một phương diện thực thi hoạt động để đo lường. Tương tự, quản trị trên cơ sở thực tế phải căn cứ sử dụng các công cụ, phương pháp của quản trị chất lượng để thu thập và phân tích thông tin nên chúng cũng gộp

chung lại một phương diện trong đo lường thực thi hoạt động quản trị chất lượng của mô hình nghiên cứu đề xuất. Vì vậy, mô hình thang đo nghiên cứu để đánh giá nhận thức thực thi quản trị chất lượng toàn diện bao gồm 5 phương diện sau: (1) Sự tham gia và cam kết của các nhà quản trị cấp cao đối với chất lượng; (2) Quản trị hệ thống với các quá trình định hướng khách hàng; (3) Cải tiến liên tục; (4) Sự tham gia của nhân viên và công tác đào tạo; và (5) Quản trị dựa vào thông tin thực tế hoạt động của tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, sau khi nghiên cứu hệ thống các tài liệu, nghiên cứu định tính và định lượng được kết hợp. Sau đó, một số thảo luận với các chuyên gia cũng được thực hiện để giải thích những kết quả nghiên cứu đạt được.

Nghiên cứu định tính

Phòng vấn nhóm được thực hiện với 5 nhà quản trị cấp cao của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, 30 biến số liên quan đến các yếu tố thực thi trong quản trị theo TQM được tác giả tổng hợp từ các kết quả nghiên cứu trước đó đồng thời thảo luận nhóm để xác định các biến số về quản trị có liên quan đến chất lượng của tổ chức; nội dung mỗi biến số trình bày có rõ ràng để người trả lời hiểu rõ không; tầm quan trọng của mỗi biến số được thảo luận và mức độ thực thi hiện nay ở doanh nghiệp, những yếu tố nào chưa được nhận thức là cần thiết trong quản trị để đạt được chất lượng toàn diện; và việc thực thi các yếu tố chất lượng toàn diện được nêu của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng hiện nay như thế nào, yếu tố nào được chú trọng nhiều hơn, yếu tố nào chưa được quan tâm?

Tác giả chịu trách nhiệm điều khiển, trình bày đầy đủ mục tiêu của cuộc thảo luận, giải thích các biến số được phát triển dùng để đo lường trong nghiên cứu định lượng. Ngoài ra, kết quả thảo luận còn giúp cung cấp thêm thông tin cho kiểm định lại kết quả của nghiên cứu định lượng.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có tất cả 30 biến số được sử dụng để đo lường 5 phương diện của mô hình nghiên cứu được đánh giá quan trọng đối với vấn đề chất lượng đầu ra của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhà quản trị cũng thẳng thắn thừa nhận một số biến số của các yếu tố thực hành quản trị theo lý thuyết hiện đại hiện nay chưa được nhận thức đầy đủ, nhiều biến số nhận thức còn hạn chế về tầm quan trọng, và đặc biệt chưa được nỗ lực thực hiện tại các doanh nghiệp VN nói chung và Đà Nẵng nói riêng. Mặt khác, những sai sót về từ ngữ và câu chữ trình bày cũng được những người tham gia góp ý

chỉnh sửa để đảm bảo ngữ nghĩa rõ ràng và dễ hiểu. Các thành viên tham gia phỏng vấn nhóm này cũng là các chuyên gia giúp thảo luận kết quả nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng

Bảng câu hỏi cho nghiên cứu định lượng gửi đến những nhà quản trị tham gia trong nghiên cứu định tính trả lời thử nghiệm (test thử) để hoàn thiện. Bảng câu hỏi sau khi hoàn thiện được sử dụng để thu thập dữ liệu liên quan đến nhận thức của nhà quản trị về các yếu tố thực thi đã được thảo luận trong nghiên cứu định tính.

Phương pháp chọn mẫu thuận tiện (phi xác suất) được sử dụng. Lí do của việc chọn mẫu này là để đạt chi phí thấp, do hạn chế về thời gian, và toàn bộ danh sách tổng thể không thể lấy được. Trong nghiên cứu này, các nhà quản trị là học viên văn bằng hai, cao học ngành quản trị kinh doanh và các nhà quản trị của các doanh nghiệp thành viên thuộc Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ, Hội doanh nghiệp trẻ thành phố Đà Nẵng là các đối tượng được tiếp cận để khảo sát.

Phân tích nhân tố đòi hỏi quy mô mẫu phải đủ lớn. Theo Hair & cộng sự (2010), quy mô mẫu cần lớn hơn 100 cho phân tích nhân tố khám phá, với ít nhất là 5 lần so với số biến quan sát. Do điều kiện khảo sát các nhà quản trị cao cấp là khó khăn nên nghiên cứu này xác định quy mô mẫu theo tỉ lệ là 5/1. Vì vậy, với 30 biến đo lường thực hành quản trị theo TQM được phát triển trong nghiên cứu, mẫu cho phân tích dữ liệu sẽ là 150.

Các sinh viên chính quy thực tập ngành quản trị kinh doanh được huấn luyện để triển khai thu thập dữ liệu. Ngoài ra, nhóm nghiên cứu cũng nhờ sự hỗ trợ của hội viên Hiệp hội doanh nghiệp tại Đà Nẵng. Việc thu thập dữ liệu đã được tiến hành bắt đầu vào giữa tháng và kết thúc vào tuần đầu tháng 10 năm 2015.

Dữ liệu được xử lí với phần mềm SPSS. Phân tích nhân tố khám phá (EFA), tính hệ số Cronbach's Alpha để kiểm định giá trị và độ tin cậy thang đo thực thi TQM được phát triển trong nghiên cứu, phân tích giá trị trung bình các biến số của thực hành TQM để đánh giá mức độ nhận thức về tầm quan trọng của các yếu tố thực thi TQM của các nhà quản trị và mức độ thực thi các yếu tố đó của các doanh nghiệp ở địa bàn nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

Mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả thu được 150 bảng câu hỏi từ các nhà quản trị ở các doanh nghiệp tại Đà Nẵng và dữ liệu được kiểm tra và đánh giá là phù hợp cho phân tích. Trong mẫu này có 36 (24 %) trong lĩnh vực sản xuất và 107 (71,33%) trong lĩnh vực dịch vụ và 7 (4,67%) trong lĩnh khác; 29 (19,3%) doanh nghiệp quy mô nhỏ, 118 (78,67%) doanh nghiệp quy mô vừa, và 3 (2 %) doanh nghiệp quy mô lớn. Phần lớn các doanh nghiệp đã hoạt động trên 10 năm (102 doanh nghiệp, chiếm 68%), 22 doanh nghiệp mới thành lập trong vòng 5 năm (chiếm 14,7%) và 26 doanh nghiệp từ 5 năm đến 10 năm (chiếm 17,3%).

Kết quả EFA và kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Với 30 biến quan sát đo lường thực thi quản trị theo TQM, phân tích nhân tố chính với phép xoay Varimax và Cronbach's Alpha được sử dụng để loại bỏ biến không thích hợp, nhận diện các nhân tố tiềm ẩn và kiểm định độ tin cậy của thang đo. KMO đạt 0,728 với test Bartlett có $p < 0,5$ nên dữ liệu thích hợp cho phân tích EFA. Kết quả 30 biến được gộp vào 6 nhân tố chính với hệ số độ tin cậy Cronbach's Alpha của các nhân tố chính đều lớn hơn 0,7, tổng phương sai trích giải thích bởi 6 nhân tố chính là 73,399 % ($> 50\%$). Mỗi biến quan sát có hệ số tải cao ($> 0,5$) nên 30 biến này là thích hợp để đo lường việc thực hành quản trị chất lượng. Căn cứ vào các thuộc tính trong mỗi nhân tố, 6 nhân tố là: (1) Cam kết & tham gia của các nhà quản trị cấp cao; (2) Quản trị dựa vào thực tế hoạt động; (3) Sự tham gia của nhân viên và công tác đào tạo; (4) Định hướng khách hàng và quan hệ với nhà cung cấp; (5) Quản trị hệ thống quá trình; và (6) Cải tiến liên tục (Bảng 1).

Bảng 1

Kết quả phân tích nhân tố EFA của thang đo

Biến quan sát	Nhân tố chính					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
BQTCC1	0,798					
BQTCC2	0,865					
BQTCC3	0,854					
BQTCC4	0,879					

Biến quan sát	Nhân tố chính					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
BQTCC5	0,78					
BQTCC6	0,716					
BQTCC7	0,819					
QTBTT1		0,851				
QTBTT2		0,881				
QTBTT3		0,915				
QTBTT4		0,834				
QTBTT5		0,639				
TGNV&DT1			0,811			
TGNV&DT2			0,853			
TGNV&DT3			0,891			
TGNV&DT4			0,887			
TGNV&DT5			0,819			
QTQT&DHKH1				0,789		
QTQT&DHKH6				0,803		
QTQT&DHKH7				0,85		
QTQT&DHKH8				0,725		
QTQT&DHKH9				0,776		
QTQT&DHKH2					0,821	
QTQT&DHKH3					0,905	
QTQT&DHKH4					0,873	
QTQT&DHKH5					0,894	
CTLT1						0,77
CTLT2						0,869
CTLT3						0,881

Biến quan sát	Nhân tố chính					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
CTLT4						0,737
Giá trị Eigen	5,68	4,271	3,901	3,172	2,535	2,46
Phương sai trích	16,498	29,13	41,731	53,238	64,017	73,399
Cronbach's Alpha	0,916	0,898	0,912	0,849	0,901	0,839

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

Bảng 2

Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của thang đo về mức độ nhận thức của nhà quản trị và thực thi quản trị của doanh nghiệp

Các nhân tố	Nhận thức	Thực thi
F1. Cam kết và tham gia của các nhà quản trị cấp cao	4,366	3,566
F2. Quản trị dựa vào thực tế hoạt động	4,092	3,534
F3. Tham gia của nhân viên và đào tạo	3,965	3,433
F4. Định hướng khách hàng và quan hệ với nhà cung cấp	4,105	3,363
F5. Quản trị hệ thống theo quá trình	4,158	3,03
F6. Cải tiến liên tục	4,148	2,994

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

Mức độ nhận thức trung bình của các nhà quản trị về các yếu tố thực thi quản trị và mức độ thực thi các yếu tố (Bảng 2) cho thấy phần lớn các nhà quản trị nhận thức cao về tầm quan trọng của việc thực hành các yếu tố quản trị theo mô hình quản trị hiện đại TQM. Trong đó, vai trò của nhà quản trị cấp cao được đánh giá ở mức quan trọng hơn so với các nhân tố khác. Nhân tố định hướng quá trình được nhận thức ít quan trọng nhất.

Mặc dầu các nhà quản trị nhận thức cao về tầm quan trọng của hoạt động quản trị trong tổ chức để đạt được chất lượng đầu ra; tuy nhiên, thực tiễn là mức độ thực hiện những hoạt động này còn rất hạn chế tại các doanh nghiệp. Trong số các phương diện quản trị được bàn đến, sự cam kết và tham gia của ban quản trị cấp cao; định hướng khách hàng được các doanh nghiệp thực thi tốt hơn. Các phương diện thực thi cụ thể liên

quan đến đào tạo và đặc biệt việc quản trị dựa trên thông tin thực tế hoạt động là yếu kém nhất.

5. Kết luận và thảo luận kết quả nghiên cứu

Thông qua việc tổng hợp các nghiên cứu về thực hành quản trị chất lượng toàn diện ở các nước, tác giả đề xuất thang đo đánh giá hoạt động quản trị chất lượng theo quan điểm hiện đại để đạt được lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu quả kinh doanh cho các doanh nghiệp VN. Dựa vào thang đo đề xuất, tác giả đánh giá được mức độ nhận thức về tầm quan trọng của các yếu tố thực hành quản trị cũng như mức độ thực thi các yếu tố này tại các doanh nghiệp ở Đà Nẵng.

Các yếu tố đó hiện nay được hầu hết các nhà quản trị đánh giá với mức độ quan trọng cao. Điều này có thể được lí giải là hiện nay môi trường hội nhập và cạnh tranh ngày càng gay gắt đã làm cho các nhà quản trị quan tâm nhiều hơn đến chất lượng - yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh và quyết định đến hiệu quả kinh doanh, sự sống còn của doanh nghiệp. Vì thế hoạt động quản trị để có được chất lượng cao cũng được các nhà quản trị hiểu biết đầy đủ và toàn diện hơn. Tuy nhiên, việc thực hiện tốt các phương diện quản trị một cách toàn diện để đạt được chất lượng đầu ra tốt hiện nay ở các doanh nghiệp còn khiêm tốn. Có những tiêu chí hoạt động quản trị được thực hiện dưới mức trung bình. Như vậy, có thể trong thực hành quản trị các tiêu chí đó chưa được quan tâm mặc dầu khi được nêu ra các nhà quản trị đều thấy rằng quan trọng. Bởi việc xác định tầm quan trọng thường là dễ hơn làm được tốt. Điều này cũng phù hợp với nhận định của các chuyên gia cho rằng hiện nay các nhà quản trị cao cấp nhận thức cao vai trò quan trọng của chất lượng trong cạnh tranh và ban lãnh đạo cấp cao đã rất quan tâm đến các chính sách để đạt được mục tiêu về chất lượng. Tuy nhiên, việc triển khai với các quyết định cụ thể còn chưa đạt được yêu cầu, còn mơ hồ. Các công cụ và kĩ thuật cho quản trị chất lượng còn chưa được đào tạo cung cấp cho người lao động, các nhà quản trị cấp trung và tác nghiệp.

6. Hàm ý chính sách

VN hiện nay đã hội nhập rất sâu rộng vào thị trường quốc tế. Các hiệp định thương mại tự do được kí kết với rất nhiều nước, và khu vực. Điều này tạo nên rất nhiều cơ hội cho doanh nghiệp VN nói chung và Đà Nẵng nói riêng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp giờ đây phải đối diện với rất nhiều nguy cơ của cạnh tranh khi mà chất lượng hàng hóa và

dịch vụ của chúng ta kém so với các nước láng giềng trong khối ASEAN và thua xa so với các nước phát triển. Để cạnh tranh được trên thị trường, các doanh nghiệp cần đảm bảo các nhà quản trị nhận thức một cách đầy đủ và sâu sắc tất cả các yếu tố cơ bản trong việc thực thi hoạt động quản trị theo hướng tổng thể, toàn diện với những triết lý quản lý hiện đại. Không chỉ dừng lại ở nhận thức, các nhà quản trị của doanh nghiệp VN phải triển khai một cách toàn diện tất cả các phương diện hoạt động quản trị này mới tạo được lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường quốc tế hóa ngày càng sâu rộng như hiện nay.

Mô hình đo lường thực hành quản trị chất lượng toàn diện có được từ nghiên cứu rất có ý nghĩa đối với tất cả doanh nghiệp. Để có được lợi thế cạnh tranh trong môi trường hội nhập ngày càng sâu rộng và từ đó cải thiện hiệu quả kinh doanh, các doanh nghiệp VN phải thực thi tốt các yếu tố của TQM để giúp doanh nghiệp có được chất lượng ngày càng cao, chi phí ngày càng giảm và do đó có được kết quả kinh doanh như mong đợi. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra những yếu tố đang còn được nhận thức hạn chế về tầm quan trọng cũng như thực hành quản trị còn yếu kém tại các doanh nghiệp ở Đà Nẵng. Từ đó doanh nghiệp cần định hướng về những thay đổi cần thiết trong hoạt động quản trị để cải thiện chất lượng và từ đó cải thiện hiệu quả kinh doanh trong thời gian tới ■

Tài liệu tham khảo

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1995). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Black, S., & Porter, L. J. (1995). An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), 149-164.
- Claver, E., Tari, J. J., & Molina, J. F. (2003). Critical factors and results of quality management: An empirical study. *Total Quality Management*, 14(1), 91-118.
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is free*. New York: New American Library.
- Das, A., Paul, H., & Swierczek, F. W. (2008). Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. *Benchmarking: An International Journal*, 15(1), 52-72.

- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Journal*, 19(3), 392-418.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis* (Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA 02139, USA).
- Detert, J., Schroeder, R., & Mauriel, J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organisations. *The Academy of Management Journal*, 25(4), 850-863.
- Douglas, T. J., & Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.
- Escrig-Tena, A. B. (2004). TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(6), 612-637.
- Ishikawa, K. (1990). *What is total quality control? The Japanese way*. Translated by David J. Lu. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
- Ismail S., & Maling E. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6/7), 902-970.
- Juergensen, T. (2000). *Continuous improvement: Mindsets, capability, process, tools and results*. The Juergensen Consulting Group, Inc., Indianapolis, IN.
- Juran, J. M., & Gryna, F.M. (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Kanji, G. & Asher, G. (1993). Total quality management process: A systematic approach. *Journal of Total Quality Management*, 4, 132-144.
- Maiga A. S. and Jacobs F. A. (2005). Antecedents and consequences of quality performance. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 111-131.
- Morrow, P. C. (1997). The measurement of TQM principles and work related outcome. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 363-376.
- Motwani J. (2001). Measuring critical factor of TQM, measuring business excellence, 5(2), 27-30.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Sharma, M. & Kodali, R. (2008). TQM implementation elements for manufacturing excellence. *The TQM Journal*, 20(6), 599-621.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2007). *Operations management, 5th Edition*, London: FT Prentice Hall.
- Thiagaragan, T., Zairi, M., & Dale, B. G. (2001). A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(3), 289-306.

- Wilkinson, A., Snape, E., & Allen, P. (1993). *Quality and the manager*. Corby: An IM report, Institute of Management.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organization performance: An empirical investigation. *Total Quality Management, 18*(5), 509-530.
- Zairi, M. (1994). Leadership in TQM implementation: Some case examples. *The TQM Magazine, 6*(6), 9-16.
- Zhang, Z. H. (2000). *Implementation of total quality management: An empirical study of Chinese manufacturing firms*. Unpublished doctoral thesis, University of Groningen, Groningen, The Netherlands.