

Nghiên cứu mô hình tự đánh giá hiệu quả hoạt động thông qua áp dụng Giải thưởng chất lượng quốc gia và một số đề xuất

Phùng Mạnh Trường*

Viện Tiêu chuẩn Chất lượng Việt Nam

Ngày nhận bài 4/6/2021; ngày chuyển phản biện 7/6/2021; ngày nhận phản biện 9/7/2021; ngày chấp nhận đăng 15/7/2021

Tóm tắt:

Các mô hình giải thưởng chất lượng (GTCL), hay còn được gọi là mô hình hoạt động xuất sắc (Business excellence model - BEM), có ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp (DN) về quản lý chất lượng cũng như cung cấp hướng dẫn cho các DN đang mong muốn xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng. Hoạt động tự đánh giá đã được các DN trên khắp thế giới thừa nhận như một công cụ định hướng phát triển các hoạt động liên quan đến chất lượng trong DN. Trong bài báo này, từ thực tiễn khảo sát việc áp dụng tại các DN điển hình, tác giả thảo luận về việc thí điểm áp dụng tự đánh giá dựa trên Giải thưởng chất lượng quốc gia (GTCLQG) nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của một số DN đạt GTCLQG, qua đó đề xuất một số giải pháp thúc đẩy tự đánh giá tại các DN Việt Nam trong thời gian tới.

Từ khóa: GTCL, mô hình xuất sắc, quản lý chất lượng, tự đánh giá.

Chỉ số phân loại: 5.2

Mở đầu

Hoạt động sản xuất kinh doanh của DN ở mọi quốc gia trên thế giới luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa. Để phát triển, các DN cần có khả năng đo lường hiệu quả hoạt động nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. DN cần theo dõi, đánh giá các khía cạnh như: dịch vụ khách hàng, chất lượng, năng suất, tinh thần của nhân viên, môi trường làm việc và giao hàng đúng hạn.

Nhiều quốc gia, nhất là ở khu vực châu Âu, Hoa Kỳ, Nhật Bản... cho rằng, tự đánh giá dựa trên GTCL hay BEM là một phương pháp hữu ích và phổ biến mà DN có thể sử dụng để đo lường hiệu quả hoạt động của mình [1]. Tự đánh giá đã được phát triển ở Hoa Kỳ từ năm 1987 dựa trên mô hình GTCLQG Hoa Kỳ (Baldrige) nhằm mục đích cải thiện hiệu quả hoạt động của các DN Hoa Kỳ khi đối mặt với cạnh tranh quốc tế, nhất là các DN đến từ Nhật Bản và châu Âu. Trải qua hơn 30 năm, đến nay tự đánh giá dựa trên GTCL đã được quốc tế công nhận như một phương pháp luận để xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của DN một cách tổng thể, toàn diện và có hệ thống [2, 3].

Trong những năm gần đây, các GTCL như Deming, Baldrige và Giải thưởng chất lượng châu Âu đã cung cấp các phương pháp so sánh và đánh giá cho các DN. GTCL được DN sử dụng không chỉ là một công cụ để công nhận, mà còn là các mô hình hoạt động xuất sắc để thực hiện các chiến lược xuất sắc, định hướng cho tự đánh giá, chuẩn so sánh (benchmarking) và thể hiện hiệu quả hoạt động được cải tiến [4]. Theo Dahlggaard Jens và cs (2013) [5]: “Giải thưởng Chất lượng châu Âu, Baldrige và Deming là 3 mô hình hoạt động xuất sắc nổi tiếng nhất. Việc

sử dụng BEM có hai mục đích: một là hướng DN đến hoạt động xuất sắc và hai là thực hiện đánh giá kết quả hoạt động. Hướng DN đến hoạt động xuất sắc là mục đích chính và thực hiện đánh giá là mục đích phụ”.

Sự thành công của 3 mô hình GTCL trên đã tác động đến các nước khác, dẫn tới sự ra đời của hàng loạt các giải thưởng năng suất và chất lượng quốc gia. Hiện nay, trên thế giới có 96 GTCL của 83 quốc gia và vùng lãnh thổ đã được thiết lập, trong đó có GTCLQG Việt Nam. Nhìn chung, các BEM đã được các cơ quan quốc gia xây dựng làm cơ sở cho các chương trình GTCL. Đối với hầu hết các cơ quan này, bản thân các GTCL có tầm quan trọng trong việc phổ biến rộng rãi các khái niệm về hoạt động xuất sắc, cuối cùng dẫn đến hiệu quả kinh tế ở tầm quốc gia được cải thiện. Cho đến nay, phần lớn các DN sử dụng các BEM hay GTCL để tự đánh giá, nhờ đó họ có thể xác định các cơ hội cải tiến, các lĩnh vực thế mạnh và sử dụng các mô hình này như một khuôn khổ cho sự phát triển của DN trong tương lai [6].

Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng các tiêu chí của GTCLQG Việt Nam [7] để đánh giá tổng thể hiệu quả hoạt động của một số DN đã đạt GTCLQG, từ đó đề xuất cụ thể các giải pháp để nâng cao khả năng áp dụng vào thực tế cho các DN Việt Nam.

Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

Đối tượng: (1) Các DN đã tham gia và đạt GTCLQG Việt Nam giai đoạn 1996-2020; (2) Các DN có kinh nghiệm và thành công trong việc áp dụng các hệ thống quản lý và các công cụ cải tiến khác; (3) DN điển hình đảm bảo tính đại diện cho các DN Việt Nam.

*Email: truongtcvn@gmail.com

A study on the performance self-assessment model based on Vietnam National Quality Award and some recommendations

Manh Truong Phung*

Vietnam Standards and Quality Institute

Received 4 June 2021; accepted 15 July 2021

Abstract:

Quality award models, also known as business excellence models (BEMs), have important implications for enterprises on managing quality and providing guidance for businesses wishing to build and apply quality management systems. Self-assessment has been widely recognised around the world as a tool to guide the development of quality-related activities in enterprises. In this paper, thanks to practical research results in typical enterprises, the author discusses the pilot application of self-assessment based on the Vietnam National Quality Award (VNQA) to evaluate the performance of management activities of some VNQA winners, thereby proposing some solutions to promote self-assessment in Vietnamese enterprises in the coming time.

Keywords: business excellence model, quality award, quality management, self-assessment.

Classification number: 5.2

Phương pháp

Khảo sát, điều tra bằng bảng hỏi: đảm bảo hiệu quả đối với những DN mới bắt đầu triển khai hoạt động tự đánh giá, quy trình đơn giản, chi phí thấp.

Thực hiện tự đánh giá bằng việc sử dụng biểu mẫu dựa trên các tiêu chí GTCL (biểu mẫu SA-Baldrige): quá trình đánh giá sử dụng bảng hỏi dựa trên các yêu cầu cụ thể của tiêu chí GTCL, kết hợp với việc chấm điểm của chuyên gia để đảm bảo việc đánh giá đề cập đến tất cả các hoạt động của DN.

Đánh giá tại DN (đánh giá tại chỗ): làm rõ các vấn đề liên quan đến biểu mẫu SA-Baldrige và kiểm tra xác nhận mức độ tin cậy và đầy đủ của các thông tin mà DN cung cấp; thu thập được các bằng chứng khách quan về triển khai các công việc.

Nghiên cứu tình huống điển hình: nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích từ các DN đã tham gia và đạt GTCLQG Việt Nam giai đoạn 1996-2020; các DN có kinh nghiệm và thành công trong việc áp dụng các hệ thống quản lý và các công cụ cải tiến khác. Phương pháp này giúp kiểm chứng thêm mức độ chính xác của các phương pháp bảng hỏi

và biểu mẫu SA-Baldrige.

Phân tích dữ liệu: phân tích mẫu nghiên cứu để trả lời đầy đủ các câu hỏi nghiên cứu và diễn giải cụ thể quan điểm của tác giả đối với nghiên cứu này.

Kết quả

Qua tổng hợp, phân tích các nội dung nghiên cứu đã giúp chúng tôi trả lời được 4 vấn đề chính như sau:

Vấn đề nghiên cứu 1 - Lợi ích của mô hình tự đánh giá dựa trên GTCL đối với các DN Việt Nam

Các lợi ích DN thu nhận được khi tham gia tự đánh giá được thể hiện bao gồm:

Nhận diện rõ ràng về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cải tiến cho DN: 85% DN thực hiện hoạt động tự đánh giá với mục đích chính là nhận diện điểm mạnh, điểm yếu và cả cơ hội cải tiến của DN mình; 85% DN thực hiện hoạt động tự đánh giá đã nhận diện những yếu tố trên một cách đầy đủ.

Cho phép DN quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh: 70% DN tham gia khảo sát xác nhận lý do tham gia GTCLQG là “Nhằm tạo ra một sự ưu tiên tập trung vào định hướng quản lý chất lượng toàn diện thông qua mô hình và các tiêu chí GTCLQG”.

Giúp tổ chức và sắp xếp ưu tiên các kế hoạch hoạt động dựa trên thực tế những gì đã đạt được và những gì cần đạt được: thông qua tự đánh giá, DN đã xác định được mức độ quan trọng, rất quan trọng và quyết định của mục tiêu chiến lược ngắn hạn: 100% DN được khảo sát cho rằng, vai trò của lãnh đạo có ý nghĩa rất quan trọng; 95% DN khẳng định luôn nỗ lực xây dựng mối quan hệ và lòng tin với khách hàng cũng như chú trọng nâng cao chất lượng sản phẩm.

Gia tăng việc cải tiến hiệu quả hoạt động từ việc thu thập thông tin thường xuyên, việc đối sánh với các thực hành tốt nhất và với DN khác: những lợi ích mà DN thực sự đạt được khi thực hiện tự đánh giá dựa trên GTCLQG gồm: 90% DN xác nhận “thúc đẩy việc cải tiến liên tục”; 70% DN xác nhận “tạo cơ hội nhằm gia tăng cải thiện thông tin thu thập được từ bên trong và bên ngoài DN”.

Gia tăng việc tham gia của người lao động vào hoạt động xem xét, đánh giá của DN, qua đó làm tăng động lực, sự tham gia và cam kết phát triển các hoạt động của DN: 75% DN được khảo sát cho rằng, các tiêu chí GTCLQG đề cập đến “nâng cao kiến thức của người lao động”. Kết quả điều tra về việc DN huy động lực lượng tham gia vào hoạt động GTCLQG cho thấy, 55% DN có sự tham gia của lãnh đạo cao nhất và lãnh đạo cấp phòng; 40% DN có sự tham gia của lãnh đạo và những người tham gia viết báo cáo; 5% DN có sự tham gia của tất cả người lao động của DN.

Góp phần duy trì khách hàng hiện tại và thu hút khách hàng tiềm năng, khách hàng của đối thủ cạnh tranh: 90% DN đánh giá tiêu chí GTCLQG đã “định hướng vào khách hàng”, lấy khách hàng làm trung tâm của sự phục vụ và là mục tiêu để hướng đến sự thành công của DN. 95% DN đánh giá mục tiêu chiến lược ngắn hạn về “xây dựng mối quan hệ và lòng tin với khách hàng” ở mức độ quan trọng, rất quan trọng và quyết định; 85% DN đã đáp ứng yêu cầu “thỏa mãn khách hàng”.

Vấn đề nghiên cứu 2 - Đánh giá hiệu quả hoạt động của DN bằng mô hình tự đánh giá dựa trên các tiêu chí GTCLQG

Kết quả khi thực hiện biểu mẫu SA-Baldrige tại 85 DN đạt GTCLQG năm 2019-2020:

Tiêu chí 1 - Vai trò của lãnh đạo cao nhất: 100% lãnh đạo DN có hành động cụ thể thể hiện cam kết thực hiện các giá trị của DN và các biện pháp cụ thể nhằm tạo dựng môi trường đề cử, cổ vũ, đáp ứng và tạo ra hành vi pháp luật và đạo đức (tuân thủ pháp luật; xây dựng các quy định, quy chế nội bộ; tuyên truyền, giáo dục người lao động...). Đối với định hướng phát triển bền vững, 98,8% lãnh đạo DN chú trọng vào hoạt động cải tiến, quan tâm chăm sóc đời sống người lao động, đảm bảo môi trường an toàn và an ninh cho lực lượng lao động và các bên có quyền lợi liên quan và thiết lập một hệ thống quản lý xuyên suốt trong DN.

Tiêu chí 2 - Hoạch định chiến lược: 100% DN xây dựng chiến lược ngắn hạn; chiến lược trung hạn là 94,1% và dài hạn là 91,8%. 98,8% DN phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức khi tiến hành xây dựng chiến lược. 100% chú trọng đến tính bền vững lâu dài, bao gồm cả các năng lực chính, khi xây dựng chiến lược. 89,4% DN định kỳ xem xét khả năng điều hành chiến lược.

Tiêu chí 3 - Định hướng vào khách hàng và thị trường: 100% DN cung cấp sản phẩm, dịch vụ đáp ứng các yêu cầu và vượt trên sự mong muốn nhóm khách hàng. 89,4% DN thường xuyên xem xét sự thay đổi yêu cầu của khách hàng. 100% đều tạo ra một nền văn hóa định hướng vào khách hàng với nhiều cách thức cụ thể (chất lượng dịch vụ, lắng nghe khách hàng, xử lý thông tin phản hồi, thái độ phục vụ, đổi mới sản phẩm...). Về xây dựng mối quan hệ với khách hàng, 100% DN duy trì khách hàng cũ và mở rộng khách hàng mới; 96,5% DN thu hút được khách hàng tiềm năng và của đối thủ cạnh tranh.

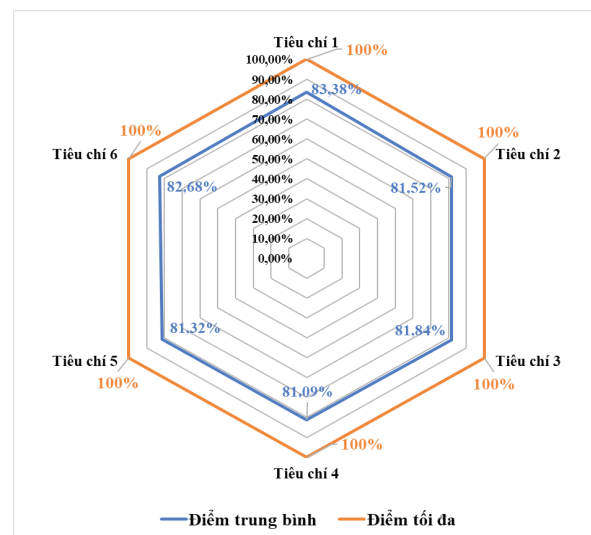
Tiêu chí 4 - Đo lường, phân tích và quản lý tri thức: 100% DN có quy trình lựa chọn, thu thập, phân tích, xử lý và tổng hợp thông tin, dữ liệu. Trên 96% DN sử dụng các kết quả về sản phẩm và dịch vụ, nguồn nhân lực, khách hàng, thị trường và tài chính, hiệu quả hoạt động, điều hành và trách nhiệm xã hội làm cơ sở cho việc đo lường hiệu quả hoạt động của DN, đồng thời sử dụng các thông tin này để hỗ trợ việc ra quyết định và đổi mới hoạt động.

Tiêu chí 5 - Phát triển nguồn nhân lực: 98,8% DN hiểu

rõ các yêu cầu, mong đợi cụ thể của từng nhóm đối tượng lực lượng lao động. 100% DN xây dựng văn hóa DN định hướng đến lực lượng lao động để tạo ra sự gắn kết với DN và mối quan hệ cởi mở với lực lượng lao động. 100% DN xây dựng và thực hiện các chính sách tiền lương, đãi ngộ, khen thưởng, công nhận sự đóng góp và khích lệ đối với lực lượng lao động.

Tiêu chí 6 - Quản lý quá trình: các căn cứ để thiết kế và đổi mới hệ thống công việc: định hướng chiến lược phát triển thị trường và khách hàng (có 98,8% DN); áp dụng hệ thống quản lý, công cụ cải tiến (98,8%); chiến lược phát triển sản phẩm (97,6%); yêu cầu của khách hàng và nhà cung cấp (90,6%). Trên 60% DN có phương án chuẩn bị với những tình huống khẩn cấp: hỏa hoạn, cháy nổ, bão lụt; sự cố sản xuất, thảm họa; vi phạm pháp luật của DN, cá nhân, sự cố truyền thông. 95,3% DN thường xuyên tiến hành xem xét, đánh giá hiệu lực và hiệu quả của các quá trình quản lý.

Kết quả hoạt động của DN được thể hiện ở hình 1 cho thấy, điểm số trung bình đạt được của các DN tham gia điều tra nằm trong dải điểm 70-100% đối với 6 tiêu chí của GTCLQG. Điều này cho thấy mức độ trưởng thành của DN đang ở giai đoạn có các cách tiếp cận phù hợp, các quá trình được triển khai có tính hệ thống trong toàn DN, các kết quả đạt được khả quan và một phần bắt nguồn từ việc thường xuyên cải tiến hiệu quả hoạt động.



Hình 1. Mạng ma trận điểm số trung bình của 85 DN đạt GTCLQG năm 2019-2020 tham gia điều tra và điểm tối đa của 6 tiêu chí.

Nguồn: tác giả tự tổng hợp.

Vấn đề nghiên cứu 3 - Các yếu tố chính ảnh hưởng đến việc triển khai thành công mô hình tự đánh giá dựa trên GTCLQG cho các DN Việt Nam

Các tác động của cá nhân đến sự thành công của đánh giá gồm: có sự sai lệch từ 10 đến 20% về điểm chấm của các chuyên gia đánh giá. 98,8% DN cho rằng, kỹ năng, năng lực và

sự hiểu biết của chuyên gia đánh giá về phương pháp đánh giá, chấm điểm ảnh hưởng đến kết quả tự đánh giá; 96,5% DN cho rằng, thái độ và tâm lý của chuyên gia đánh giá trong quá trình đánh giá và giao tiếp với bên được đánh giá ảnh hưởng đến kết quả tự đánh giá.

Ảnh hưởng của nguồn lực của DN: (1) Về nguồn nhân lực, kinh nghiệm về quản lý chất lượng, có 30% DN xác nhận do yếu tố “thiếu nguồn lực”; 35% DN xác nhận do yếu tố “thiếu tư vấn và chuyên gia về giải thưởng”. (2) Về cam kết của lãnh đạo cao nhất, 100% DN có sự tham gia và chỉ đạo trực tiếp của lãnh đạo cao nhất; 15% DN gặp phải vướng mắc liên quan đến cam kết của lãnh đạo DN. (3) Về giáo dục và đào tạo, có 96,5% DN xây dựng các chính sách “giáo dục, đào tạo, hướng dẫn, huấn luyện, tư vấn kinh nghiệm làm việc”; 96,5% DN đề cập đến “cơ hội thăng tiến, nâng cao kiến thức, học tập của người lao động”. (4) Về trao đổi thông tin: trao đổi trực tiếp (98,8% DN), bằng văn bản giấy (95,3% DN), bằng văn bản điện tử, email (94,1%), mạng nội bộ (78,8%)...

Tác động của yếu tố văn hóa DN: 100% DN xây dựng văn hóa DN định hướng đến lực lượng lao động; 95% DN đánh giá văn hóa DN đã có tác động thực sự đến: ý thức học tập nâng cao trình độ, tay nghề; có trách nhiệm với cộng đồng và xã hội; tôn trọng khách hàng; tuân thủ pháp luật; hỗ trợ lẫn nhau; hoàn thành công việc...

Vấn đề nghiên cứu 4 - Tiềm năng áp dụng mô hình tự đánh giá dựa trên GTCLQG cho các DN Việt Nam

Qua nghiên cứu thực tế từ các DN đã áp dụng thành công, cũng như nghiên cứu cơ sở pháp lý, chúng tôi nhận thấy tiềm năng áp dụng mô hình tự đánh giá dựa trên GTCLQG được thể hiện rõ nét ở những khía cạnh sau:

GTCLQG đã có 25 năm hình thành, phát triển và liên tục đổi mới không ngừng: được thành lập từ năm 1995, GTCLQG của Việt Nam trở thành một hoạt động quan trọng và thường niên của phong trào nâng suất chất lượng tại địa phương và toàn quốc. Hiện nay, các hoạt động GTCLQG được quy định cụ thể trong “Chương trình quốc gia hỗ trợ DN nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa giai đoạn 2021-2030” được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 1322/QĐ-TTg ngày 31/8/2020, trong đó chú trọng hơn vào việc đào tạo đội ngũ chuyên gia đánh giá GTCLQG, xây dựng các tài liệu nghiệp vụ, xây dựng công cụ tự đánh giá dựa trên GTCLQG, tuyên truyền và phổ biến GTCLQG.

Hệ thống văn bản pháp luật quy định cụ thể cho hoạt động GTCLQG: các văn bản hiện hành liên quan đến hoạt động GTCLQG đã tương đối đồng bộ và đầy đủ, từ luật, nghị định, thông tư cho đến các tài liệu nghiệp vụ, tài liệu hướng dẫn.

GTCLQG được xây dựng trên cơ sở ISO 9001 và các nguyên tắc quản lý chất lượng hiện đại nhất hiện nay, có thể

tích hợp với các hệ thống quản lý khác để áp dụng đồng bộ: GTCLQG Việt Nam chấp nhận hoàn toàn các tiêu chí của Giải thưởng Baldrige, đồng thời lấy các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 làm nền tảng xây dựng các tiêu chí. Do đó, GTCLQG rất khả thi khi tích hợp áp dụng đồng thời với các hệ thống quản lý khác, nhất là trong hoạt động đánh giá định kỳ.

Tự đánh giá dựa trên GTCLQG thực sự đem lại lợi ích cho DN áp dụng: lợi ích thực sự của hoạt động tự đánh giá đem lại cho DN đã được thể hiện trong các nghiên cứu và thực tiễn trên thế giới. Các khảo sát, điều tra và áp dụng thí điểm của nghiên cứu cũng đã chứng minh rất cụ thể các lợi ích này từ phía các DN áp dụng.

Đề xuất giải pháp thúc đẩy áp dụng mô hình tự đánh giá cho các DN Việt Nam

Giải pháp từ phía cơ quan tổ chức và điều hành GTCLQG

Hoàn thiện hệ thống văn bản pháp luật về hoạt động GTCLQG: cần tiếp tục nghiên cứu, đề xuất xây dựng mới, sửa đổi, bổ sung một số văn bản pháp lý để tạo hàng lang pháp lý cho việc xây dựng và triển khai mô hình tự đánh giá dựa trên GTCLQG thực tế tại Việt Nam trong thời gian tới.

Xây dựng chương trình tổng thể về xây dựng và triển khai mô hình tự đánh giá dựa trên GTCL: Bộ Khoa học và Công nghệ cần xây dựng một chiến lược phát triển hoạt động tự đánh giá dựa trên GTCLQG, coi GTCLQG như một công cụ cải tiến chất lượng chứ không đơn thuần áp dụng GTCLQG cho mục đích tôn vinh, khen thưởng như hiện nay.

Thành lập Trung tâm hoạt động xuất sắc (BE): thành lập Trung tâm BE tại Việt Nam trên cơ sở tham khảo mô hình Trung tâm BE của Singapore đã triển khai từ năm 2009.

Xây dựng đội ngũ chuyên gia đánh giá đủ năng lực và trình độ nhằm đảm bảo chất lượng của quá trình đánh giá GTCLQG: cần có kế hoạch ngắn hạn và dài hạn xây dựng đội ngũ chuyên gia đánh giá GTCL cho các hội đồng giải thưởng và cho DN, tập trung vào nội dung đào tạo tự đánh giá.

Tiếp tục nghiên cứu đổi mới, cải tiến các tiêu chí của GTCLQG cho phù hợp với đặc thù hoạt động sản xuất, kinh doanh của các DN Việt Nam: Cơ quan điều hành GTCLQG tiếp tục cải tiến các tiêu chí, cách thức đánh giá cho phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế, trình độ quản lý của các DN hiện nay.

Đảm bảo nguồn kinh phí hoạt động ổn định cho hoạt động GTCLQG: bố trí nguồn kinh phí thường xuyên hàng năm cho hoạt động GTCLQG từ trung ương đến địa phương, kết hợp với nguồn xã hội hóa, hỗ trợ, tài trợ bên ngoài.

Hợp tác quốc tế về GTCLQG: hợp tác quốc tế cho phép Việt Nam tiếp cận được nhanh và hiệu quả các thông tin liên

quan, các khóa đào tạo, hội nghị, hội thảo, nhất là kinh nghiệm, kiến thức từ các chuyên gia nước ngoài.

Xúc tiến các hoạt động hỗ trợ khác: tăng cường tuyên truyền, quảng bá về GTCLQG và DN đạt giải; có chế độ khuyến khích, khen thưởng thỏa đáng cho các DN đạt giải cao, nhiều năm đạt giải; kết hợp với các chương trình quốc gia khác...

Giải pháp từ phía các DN

Nâng cao nhận thức và cam kết của lãnh đạo cao nhất của DN về việc tham gia GTCLQG, chú trọng vào hoạt động tự đánh giá: lãnh đạo DN nhận thức đúng lợi ích của GTCLQG sẽ huy động mọi nguồn lực sẵn có, chỉ đạo và lôi cuốn mọi người cùng tham gia vào GTCLQG và tự đánh giá. Có được lợi ích từ GTCLQG mang lại, lãnh đạo DN càng quyết tâm duy trì việc áp dụng GTCLQG.

Thu hút được sự tham gia của tất cả nhân lực vào hoạt động tự đánh giá: huy động được mọi người tham gia giúp DN tận dụng được mọi nguồn lực hiện có, đồng thời thu thập, chia sẻ được nhiều thông tin hơn, cơ hội được học hỏi và chia sẻ lẫn nhau.

Xây dựng đội ngũ chuyên gia đánh giá nội bộ về GTCLQG của DN: DN phải chủ động xây dựng một đội ngũ chuyên gia đánh giá về GTCLQG cho chính mình để thực hiện hoạt động tự đánh giá định kỳ trước, trong và sau khi tham dự GTCLQG.

Tích hợp áp dụng GTCLQG với hệ thống quản lý chất lượng và các mô hình quản lý, công cụ cải tiến khác tại các DN: việc tích hợp này giúp DN sử dụng hiệu quả tối đa nguồn lực, tiếp cận và phát huy tốt nhất việc áp dụng trong DN.

Kết luận

Qua kết quả nghiên cứu đã cho thấy rõ vai trò và lợi ích của GTCLQG trong việc hỗ trợ DN không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý. Tuy nhiên, các DN phải hướng tới hoạt

động xuất sắc bằng việc áp dụng GTCLQG như một nhu cầu tự thân và một xu thế khách quan hiện nay.

Để thúc đẩy sự tham gia của DN vào hoạt động tự đánh giá dựa trên GTCL thì phải thực hiện các giải pháp tổng thể trong từng giai đoạn có liên quan đến việc tham gia này: giai đoạn nhận thức, triển khai áp dụng và đạt giải. Mỗi giai đoạn sẽ có các giải pháp cụ thể và phù hợp với bối cảnh của DN, các giải pháp gắn liền với trách nhiệm của cơ quan quản lý, điều hành GTCLQG và với DN. Xây dựng các chương trình, chiến lược ở tầm quốc gia cho hoạt động GTCLQG, coi GTCLQG là một hoạt động chính trong chương trình nâng cao năng suất, chất lượng quốc gia và tự đánh giá dựa trên GTCLQG là một công cụ cải tiến để triển khai chương trình này trong các DN Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Gadd (1995), "Business self assessment: a strategic tool for building process robustness and achieving integrated management", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, **1(3)**, pp.66-85.
- [2] Venero, et al. (2007), "A two-level EFQM self-assessment in an Italian hospital", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, **20(3)**, pp.215-231.
- [3] Hides, et al. (2004), "Implementation of EFQM Excellence model self-assessment in the UK higher education sector - Lessons learned from other sectors", *The TQM Magazine*, **16(3)**, pp.194-201.
- [4] K.J. Zink, A. Schmidt (1998), "Practice and implementation of self-assessment", *International Journal of Quality Science*, **3(2)**, pp.147-170.
- [5] J. Dahlgaard Jens, et al. (2013), "Business excellence models: limitations, reflections and further development", *Total Quality Management & Business Excellence*, **24**, pp.5-6.
- [6] Centre for Organisational Excellence Research (2021), *Business Performance Improvement Resource*, <http://www.apo.bpir.com>.
- [7] Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng (2020), *Tiêu chí GTCLQG*.