

MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ (TQM) VÀ MÔI TRƯỜNG QUẢN LÝ CỦA TỔ CHỨC

• LÊ ĐÌNH SƠN
Đại học Đà Nẵng

Mô hình Quản lý chất lượng tổng thể (Total Quality Management - TQM) được áp dụng thành công trong sản xuất, kinh doanh và cả trong giáo dục ở nhiều nước trên thế giới. Nhiều nhà nghiên cứu về quản lý còn khẳng định đây sẽ là mô hình duy nhất của tương lai, khi chất lượng trở thành yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của bất cứ loại hình tổ chức nào trên thế giới. Ở nước ta, trong 2 năm 2008 – 2009 Tổng cục Đo lường Chất lượng Việt Nam đã triển khai một nhiệm vụ khoa học cấp Bộ (Bộ Khoa học và Công nghệ) về “Phổ biến áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng đồng bộ - TQM cho các doanh nghiệp Việt Nam”. Tuy nhiên, để áp dụng hiệu quả TQM vào các doanh nghiệp và nhà trường ở nước ta sẽ còn cả chặng đường dài và nhiều khó khăn.

Khó khăn lớn nhất trong việc đưa TQM vào một tổ chức chính là ở điều kiện môi trường quản lý của tổ chức đó. Những nhà lý luận về TQM còn gọi đó là “môi trường văn hóa” của tổ chức. Nghiên cứu môi trường quản lý của tổ chức trên cả bình diện lý luận và thực tiễn khi xem xét vấn đề áp dụng mô hình TQM sẽ hữu ích đối với nhà quản lý khi quyết định áp dụng mô hình này.

1. TQM và đặc trưng môi trường văn hóa của tổ chức áp dụng TQM

Theo A. Feigenbaum: TQM là một hệ thống hữu hiệu nhằm hội nhập những nỗ lực về phát triển, duy trì và cải tiến chất lượng của các tổ, nhóm trong một tổ chức để có thể tiếp thị, áp dụng khoa học kỹ thuật, sản xuất và cung ứng dịch vụ nhằm thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu của khách hàng một cách kinh tế nhất. Nhà nghiên cứu Histoshi Kume (Hội tiêu chuẩn Nhật) khẳng định: TQM là một dụng pháp quản trị đưa đến thành công, tạo thuận lợi cho tăng trưởng bền vững của một tổ chức thông qua việc huy động hết tất cả tâm trí của tất cả các thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu của khách hàng.

Đặc trưng của TQM là không áp đặt một hệ thống

tiêu chuẩn cứng nhắc cho bất kì tổ chức nào. “Tất cả mọi người, bất kì ở cương vị nào, vào bất kì thời điểm nào cũng đều là người quản lý chất lượng phần việc của mình và hoàn thành nó một cách tốt nhất”. Chất lượng do đội ngũ, do chính những người trực tiếp làm việc trong các quá trình của doanh nghiệp tự định ra cho mình và tiếp tục cải tiến, sáng tạo, nâng cao nhằm thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu của khách hàng. Thông qua đội, nhóm chất lượng và bằng các công cụ, kỹ thuật kiểm soát chất lượng, các thành viên trong tổ chức cùng hợp lực tạo nên chất lượng, hướng tới đáp ứng và vượt cả mong đợi của khách hàng.

Môi trường văn hóa của tổ chức áp dụng TQM được đặc trưng bởi sự liên kết, cam kết, chia sẻ tầm nhìn, sự thông suốt của thông tin, truyền thông; bầu không khí cởi mở, đồng thuận. Cách vận hành tổ chức vượt lên trên quan hệ thứ bậc truyền thống (Karl Albrecht gọi đó là “tổ chức đảo ngược” [6]). Chất lượng và nhu cầu khách hàng gắn kết các thành viên trong tổ chức. Lao động sáng tạo hình thành một tổ chức ham học hỏi, trong đó người lãnh đạo thể hiện vai trò hỗ trợ, tạo điều kiện và khích lệ các quá trình cải tiến. Một môi trường quản lý như vậy tạo nên nền tảng văn hóa thúc đẩy nảy mầm, phát huy các sáng kiến của đội ngũ, làm cho các quá trình công việc và hoạt động chung của tổ chức có hiệu quả hơn nhiều. Tất nhiên, chất lượng chỉ có thể đạt được nhờ có quá trình quản lý chặt chẽ. TQM là phương cách quản lý dựa trên sự kiện chứ không phải là một khẩu hiệu động viên đội ngũ. Các công cụ quản lý, kiểm soát chất lượng hàng ngày được sử dụng cho các quá trình chất lượng. Điểm nổi trội ở đây là mọi người trong tổ chức làm việc đó với ý thức, sự đam mê chất lượng, tự quản lý chất lượng công việc của mình.

2. Luận giải về sự phát triển môi trường quản lý của tổ chức

Môi trường quản lý của tổ chức được hình thành và phát triển không ngẫu nhiên. Mặc dù nó chịu ảnh



hường trực tiếp của định hướng quản lí mà tổ chức lựa chọn, nhưng chỉ có thể được củng cố, duy trì hoặc thay đổi trong quá trình hoạt động lâu dài của tổ chức. Một cách khái quát, trong lịch sử phát triển kinh tế, sự phát triển môi trường quản lí của tổ chức đã trải qua quá trình cải biến lâu dài hàng thế kỉ. Đặc trưng môi trường quản lí của tổ chức trên thực tế thường gắn với một mô hình quản lí cụ thể. Phân tích đặc điểm cơ bản của các mô hình quản lí tiêu biểu được biết đến trên thế giới trong thế kỉ XX có thể đưa ra những luận giải thuyết phục về sự phát triển môi trường quản lí của tổ chức.

Việc phân loại và gọi tên các mô hình quản lí tổ chức đến nay chưa tìm được tiếng nói chung trong giới học thuật. Theo Barbara A. Spencer [1] có ba mô hình quản lí tổ chức căn bản, đó là "Mô hình cơ giới", "Mô hình sinh học" và "Mô hình văn hóa". Ba mô hình chủ yếu, theo quan điểm của Yu.N.Baryshnikov [2], được hiểu như các nhóm có đặc trưng khác nhau: 1/Mô hình cứng (mô hình mối quan hệ chính thức, mô hình hành chính, mô hình quyền uy); 2/Mô hình mềm (mô hình quan hệ không chính thức, mô

Bảng 1. Đặc tính (tiêu chí phân biệt) của các mô hình quản lí tiêu biểu

ĐẶC TÍNH	CÁC MÔ HÌNH			
	Mục tiêu Hợp lí (1)	Quy trình nội bộ (2)	Mối quan hệ con người (3)	Hệ thống mở (4)
Tiêu chí định hướng	- Tính kinh tế hợp lí - Đơn giản hóa công việc	- Tính ổn định - Liên tục duy trì	- Chia sẻ các giá trị - Tính thân hợp tác	- Chia sẻ tâm nhìn - Thích nghi - Sự phù hợp với môi trường thay đổi
Nguyên lí quản lí	Liên kết kĩ thuật và con người nhằm tới mục tiêu định sẵn và cách làm hợp lí	Quản trị, duy trì trật tự thứ bậc, trách nhiệm theo thủ tục, coi trọng tính ổn định.	Quản lí các mối quan hệ thân mật, tạo dựng sự đồng thuận	Tổ chức có tính lâm thời, phi thể thức, mềm dẻo, dễ thay đổi hơn là quan liêu.
Kĩ thuật quản lí	Chuyên môn hóa, "hợp lí hóa" công việc trong dây chuyền sản xuất	Kiểm soát thông qua quy chế, quy trình, các chính sách và thủ tục	Huy động sự tham gia cởi mở của mọi người; tính đến các tác động tâm lí	Tạo dựng bầu không khí đổi mới và quản lí sự thay đổi.
Vai trò của nhà quản lí	Nhà lãnh đạo kiên quyết, kiên định	Người giám sát và điều phối viên	Cố vấn và là người tạo điều kiện thuận lợi	Nhà cải cách và người có ảnh hưởng

hình tâm lí - xã hội, mô hình hữu cơ); 3/Mô hình hỗn hợp, kết hợp các thành tố của cả hai mô hình trên ở một dạng cân bằng phù hợp.

Trong số các bản mô tả mang tính khái quát cao phải kể đến công trình nghiên cứu của các tác giả Robert E.Quinn (University of Michigan), Sue R. Faerman (State University of New York at Albany), Michael P.Thompson (Brigham Young University) và Michael R.McGrath (Person Decisions International). Theo đó [5], có bốn mô hình quản lí tiêu biểu của thế kỉ XX: *mô hình Mục tiêu hợp lí (Rational Goal Model)*; *mô hình Quy trình nội bộ (Internal Process)*; *mô hình Mối quan hệ con người (Human Relations Model)* và *mô hình Hệ thống mở (Open Systems Model)*. Chúng ta hãy xem xét những đặc tính cơ bản của bốn mô hình này trong bảng 1 dưới đây.

Theo các tác giả đã nêu [5], hai mô hình đầu phát triển vào phần tư thứ hai của thế kỉ XX, hai phần tư còn lại của thế kỉ thuộc về hai mô hình sau. Sự "tiến hóa" này có nền tảng từ sự phát triển các mối quan hệ xã hội của thời đại, trình độ phát triển của nhận thức và ý thức của người lao động (song hành với sự phát triển của khoa học, công nghệ).

Sự phát triển của các mô hình quản lí thể hiện rõ ở sự khác biệt dễ nhận thấy khi quan sát các đặc tính trình bày trong bảng 1. Bốn mô hình quản lí mang thông điệp chủ đạo dường như mâu thuẫn. Có thể thấy rõ các quan điểm quản lí lấy việc duy trì sự ổn định của tổ chức làm nền tảng (mô hình 2) và việc đặt tổ chức vào trạng thái luôn biến đổi (mô hình 4) là rất khác nhau. Một bầu không khí tổ chức bao trùm tính kinh tế hợp lí (mô hình 1) đối lập với một môi trường mà ở đó các diễn biến tâm lí của con người được quan tâm hàng đầu (mô hình 3).

Môi trường quản lí của tổ chức theo các mô hình quản lí (3) và (4), trong so sánh với các mô hình (1) và (2), rõ ràng đã có sự thay đổi lớn. Đó là sự dịch chuyển từ cách quản lí nguyên tắc cứng nhắc, liên kết kĩ thuật và con người theo các mục tiêu định sẵn, đặc trưng bởi tính kinh tế hợp lí (cụ thể) đến cách quản lí dựa trên các mối quan hệ cởi mở, việc thực hiện mục tiêu của tổ chức cần có sự đồng thuận, thấu hiểu, chia sẻ và hợp tác của mọi người. Từ chỗ nhấn mạnh quan hệ thứ bậc, trách nhiệm theo thủ tục, coi trọng tính ổn định, liên tục duy trì đến cách quản lí hướng tới sự thay đổi, mềm

đều, chia sẻ tầm nhìn và thích nghi, phù hợp với môi trường luôn biến động. Có thể xem đó là sự phát triển môi trường quản lý của tổ chức qua các mô hình quản lý trong lịch sử phát triển kinh tế của thế kỉ XX. Môi trường quản lý trong các mô hình sau được hoàn thiện hơn các mô hình trước để tổ chức thích nghi với môi trường bên ngoài đã thay đổi. Sự phát triển này được nhận thức như sự thay

đổi môi trường quản lý nhằm khắc phục nhược điểm của các mô hình trước đó. Với cách hiểu đó, giữa các mô hình luôn tồn tại mối quan hệ biện chứng. Mối quan hệ này thể hiện rằng ở giai đoạn phát triển nào đó, các yếu tố định hướng quản lý của một mô hình có thể trở nên không còn phù hợp và cần được thay thế, điều chỉnh bởi các yếu tố mới. Ví dụ: sự tuân thủ vô điều kiện các quy trình, thủ tục (mô hình 2) có thể giảm bớt để nhường chỗ cho sự thay đổi, đổi mới (mô hình 4). Sự chuyên môn hóa đến máy móc (mô hình 1) có thể được điều chỉnh bởi sự tham gia cởi mở của mọi người (mô hình 3).

3. Hai trường hợp điển hình về môi trường quản lý của tổ chức và vấn đề áp dụng TQM

3.1. Trường hợp điển hình thứ nhất

Mối quan hệ đặc trưng giữa các mô hình quản lý không nhất thiết chỉ thể hiện qua sự thay đổi, điều chỉnh các yếu tố không phù hợp như đã phân tích, mà có thể còn là sự bù đắp ưu điểm nào đó của mô hình sau cho mô hình trước đó. Vì vậy, các nhà nghiên cứu đã đặt ra vấn đề: Trên thực tế, nhà quản lý thường có khuynh hướng theo đuổi, áp dụng một mô hình mà họ cho là tiến bộ nhất hay vận dụng kết hợp các mô hình tiên tiến? Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng cách lựa chọn thứ hai khá phổ biến và hợp lí. "Mô hình kết hợp", trong đó lồng ghép các yếu tố về môi trường của tổ chức từ hai mô hình quản lý (3) và (4), theo các nhà nghiên cứu [5], là một trường hợp điển hình. Mô hình này có nhiều ưu điểm:

- **Tiêu chí định hướng:** Chia sẻ tầm nhìn, các giá trị. Tinh thần hợp tác; thích nghi, phù hợp với môi trường thay đổi.

- **Nguyên lí quản lí:** Quản lí các mối quan hệ thân mật, tạo dựng sự đồng thuận. Tổ chức có tính linh hoạt, phi thể thức, mềm dẻo, dễ thay đổi hơn là quan

Bảng 2. So sánh các yếu tố cơ bản về môi trường quản lí của tổ chức giữa "mô hình kết hợp" và TQM

Mô hình kết hợp (3 và 4)	TQM
<ul style="list-style-type: none"> - Tầm nhìn và các giá trị được chia sẻ - Bầu không khí đổi mới, thích nghi, sự phù hợp với môi trường thay đổi - Tinh thần hợp tác, mối quan hệ thân mật, đồng thuận, sự tham gia cởi mở của mọi người. - Tổ chức có tính linh hoạt, phi thể thức, mềm dẻo, dễ thay đổi hơn là quan liêu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tầm nhìn được chia sẻ; hoạt động dựa trên nền tảng văn hóa tổ chức - Bầu không khí cởi mở và đồng thuận, mọi hành động đều hướng tới chất lượng và cải tiến liên tục chất lượng - Chất lượng và nhu cầu khách hàng gắn kết các thành viên trong tổ chức với sự thông suốt của thông tin, truyền thông - Tổ chức vận hành theo chiều ngang hơn là theo quan hệ thứ bậc ("Tổ chức đảo ngược")

liêu.

- **Kĩ thuật quản lí:** Huy động sự tham gia cởi mở của mọi người; tính đến các tác động tâm lí. Tạo dựng bầu không khí đổi mới và quản lí sự thay đổi.

- **Vai trò của người quản lí:** Cố vấn và là người tạo điều kiện thuận lợi; nhà cải cách và người có ảnh hưởng.

Nếu chúng ta đem so sánh môi trường quản lí của tổ chức áp dụng "mô hình kết hợp" này với môi trường văn hóa của tổ chức áp dụng TQM thì có thể nhận thấy sự phù hợp mang tính chủ đạo giữa hai môi trường so sánh (xem bảng 2). Điểm chung đó là môi trường thích nghi với sự thay đổi. Những gì khác mà TQM đem đến chỉ là định hướng chất lượng của môi trường (mặc dù đây là khác biệt quan trọng, là đặc điểm nổi trội của QLCL).

Các mô hình quản lí (3) và (4) được xem là đã trở nên phổ biến ở các nước phát triển từ phần tư cuối của thế kỉ XX. Còn TQM, tuy đã đem lại nhiều thành công cho nền kinh tế Nhật Bản vào thập niên 70, nhưng cũng chỉ được quan tâm rộng rãi trên thế giới từ thập niên 80 của thế kỉ XX. Hiển nhiên, TQM được tiếp nhận tích cực hơn và đạt được nhiều thành công hơn khi các mô hình tiến bộ nêu trên (3 và 4) không còn xa lạ với các công ty nhiều nước trên thế giới. TQM chắc chắn có mối quan hệ biện chứng với sự phát triển các mô hình quản lí. Điều này cho thấy, việc áp dụng TQM ở các nước có nền kinh tế phát triển nhìn chung có nhiều thuận lợi, bởi môi trường văn hóa của tổ chức mà TQM đòi hỏi đã được định hình khá rõ ràng từ quan điểm của các nhà quản lí đến thực tế quản lí trong các tổ chức.

3.2. Trường hợp điển hình thứ hai

Trường hợp điển hình thứ hai có thể nhận diện trong nhiều doanh nghiệp, nhà trường ở nước ta. Ở đó thường không nhận thấy sự hiện diện rõ ràng



một mô hình quản lý cụ thể. Các nhà quản lý đi đến lựa chọn cách quản lý dựa trên kinh nghiệm và sự kế thừa, tiếp thu từ những người tiền nhiệm, người có ảnh hưởng hoặc tự chiêm nghiệm từ thực tế, chứ ít khi theo đuổi một cách hệ thống mô hình quản lý nào. Nhà quản lý cũng ít khi đặt cho mình câu hỏi: phương thức mà họ đang sử dụng trong quản lý tổ chức đã thực sự phù hợp hay chưa.

Cách quản lý theo thói quen, dựa trên kinh nghiệm, cách làm cố hữu như một lẽ tự nhiên, ổn định, ít thay đổi về bản chất như vậy thường gọi là cách quản lý truyền thống (QLTT).

Khái niệm về cách QLTT chỉ mang tính tương đối và được hiểu như một sự hình dung mang tính phổ biến về kiểu quản lý thịnh hành hiện nay trong các tổ chức thông thường, chưa có sự đổi mới căn bản về quản lý.

Có thể khái quát một số yếu tố quản lý đặc trưng của các tổ chức quản lý theo cách QLTT trong so sánh với các yếu tố đặc trưng tương ứng của TQM như sau:

Bảng 3. Một số yếu tố quản lý đặc trưng của tổ chức quản lý theo cách QLTT trong so sánh với TQM

Yếu tố so sánh	QLTT	TQM
1. Cơ chế quản lý	<ul style="list-style-type: none"> - Quyền lực tập trung, cơ cấu thứ bậc, quan niệm rõ ràng về chức vụ, địa vị - trách nhiệm gắn với quyền hạn - Thực thi công việc căn cứ các nhiệm vụ được định sẵn 	<ul style="list-style-type: none"> - Phân cấp, tự chủ, tự chịu trách nhiệm; xóa bỏ sự ngăn cách giữa các bộ phận, loại bỏ mọi cản trở; trách nhiệm gắn với công việc - Cách tiến hành công việc dựa trên sự tự giác của mỗi thành viên, tinh thần trách nhiệm và tính sáng tạo
2. Mối quan hệ quản lý	<ul style="list-style-type: none"> - Quan hệ dựa trên chức vụ cá nhân, trách nhiệm được giao - Quyền hạn quyết định tập trung ở các cấp quản lý; mối liên hệ cấp bậc tạo nên các thủ tục phức tạp, ít chú trọng hợp tác - Thông tin từ trên xuống và được phổ biến có mức độ theo chức trách 	<ul style="list-style-type: none"> - Lòng tin, phân quyền, cam kết, chia sẻ của lãnh đạo, giao tiếp cởi mở - Sợi dây liên hệ "cung - cầu", định hướng thỏa mãn khách hàng - Môi trường hợp tác mở rộng; khách hàng và người cung ứng cùng chia sẻ nhằm cải tiến liên tục - Thông tin, truyền thông thông suốt; sự thấu hiểu và chia sẻ giữa các thành viên

Nếu như sự phù hợp của các yếu tố so sánh liên quan đến "mô hình kết hợp" và TQM (bảng 2) là phổ biến, thì sự cách biệt giữa các yếu tố quản lý đặc trưng của tổ chức quản lý theo cách truyền thống và tổ chức áp dụng TQM (bảng 3) lại rất rõ nét. Rõ ràng, áp dụng mô hình TQM vào các doanh nghiệp, trường đại học đang được quản lý theo cách truyền thống sẽ gặp nhiều khó khăn và cần các giải pháp tính đến hạn chế của môi trường quản lý.

4. Kết luận và khuyến nghị

Mô hình TQM được thừa nhận trên thế giới là mô hình quản lý chất lượng đem lại thành công lâu dài cho các tổ chức. Đặc điểm nổi bật của TQM so với các phương pháp quản lý chất lượng khác là nó cung cấp cách tiếp cận toàn diện cho công tác quản lý và cải tiến mọi khía cạnh liên quan đến hoạt động của tổ chức thông qua việc huy động sự tham gia của mọi thành viên vào các quá trình chất lượng nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Nhưng TQM chỉ có thể phát huy hiệu quả trên nền tảng văn hóa quản lý của tổ chức ở mức độ phát triển nhất định. Nhận thức về môi trường quản lý hiện tại của tổ chức, do vậy, rất cần thiết đối với các nhà quản lý có ý định tiếp nhận TQM.

Trong các trường đại học nước ta hiện nay còn hiện diện khá rõ cách QLTT. Để áp dụng thành công TQM, nhà quản lý cần:

- Cân nhắc sự lựa chọn của mình, và nếu quyết tâm theo đuổi mô hình này cần tiên lượng trước những khó khăn, trở ngại có thể gặp phải do tác động của môi trường quản lý.
- Đặc biệt chú ý xây dựng môi trường văn hóa chất lượng và các yếu tố liên quan, quan tâm đến việc thay đổi cách ứng xử quản lý trong nhà trường.
- Lựa chọn giải pháp áp dụng từng bước, cụ thể dựa trên các nguyên tắc của TQM, phù hợp với điều kiện, môi trường thực tế của các cơ sở giáo dục nước ta (tránh áp dụng ngay theo khuôn mẫu nước ngoài, mà không tính đến thực trạng quản lý).
- Đầu tư nghiên cứu các tiêu chí định hướng giúp đánh giá mức độ cải thiện môi trường quản lý của tổ chức trong quá trình áp dụng TQM, để dựa vào đó điều chỉnh, khắc phục sự không phù hợp (theo đúng tinh thần "quản lý dựa trên sự kiện" của TQM).
- Nhận thức rõ TQM không thể thay đổi tức thì chất lượng của tổ chức. Sự cam kết và kiên định của người lãnh đạo do vậy rất quan trọng.

(Xem tiếp trang 18)