

Huy động nguồn nhân lực Yếu tố then chốt hướng tới quản lý chất lượng toàn diện

Thạc sĩ NGÔ THỊ ÁNH



Ảnh Hòa Tấn

Nhà nay, xu thế khu vực hóa, toàn cầu hóa về kinh tế, sự phát triển nhanh về công nghệ thông tin và khoa học kỹ thuật, sự tự do thương mại và những thay đổi về văn hóa, chính trị, xã hội đã khiến cho chất lượng ngày càng đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao sức cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Để tạo ra những sản phẩm đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao của khách hàng một cách nhất quán với hiệu quả cao, đòi hỏi các doanh nghiệp phải triển khai cho mình một cách thức quản lý chất lượng có hiệu quả. Theo xu hướng đó, quản lý chất lượng toàn diện với định hướng tập trung vào công tác phòng ngừa đã trở thành phong cách quản lý thích hợp hiện nay.

1. Quản lý chất lượng toàn diện là gì?

“Quản lý chất lượng toàn diện là cách quản lý của một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của tất cả các thành viên nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội” (ISO 8402:1994)

Quan điểm quản lý chất lượng toàn diện được thể hiện ở sáu nguyên tắc chính:

- Chất lượng là mục tiêu hàng đầu.
- Định hướng vào khách hàng.
- Tập trung vào việc phòng ngừa.
- Quản lý dựa trên dữ liệu.

- Sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức.

- Quản lý chéo giữa các phòng ban.

Chất lượng là mục tiêu hàng đầu.

Theo nguyên tắc này, chất lượng phải được đưa lên trở thành một ưu tiên hàng đầu. Điều này không chỉ được thể hiện bằng lời, hoặc trong bảng trình bày về triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, mà thực sự nó phải được đưa vào trong hành động thực tế, trong các quyết định hoặc khi phân bổ các nguồn lực của tổ chức.

Đây chính là một sự chuyển đổi tư duy, từ cách suy nghĩ mang tính ngắn hạn sang cách suy nghĩ có tính dài hạn. Nguồn gốc của nó xuất phát từ sự tin tưởng rằng chất lượng chính là cách thức tối nhất để đảm bảo khả năng sinh lợi trong dài hạn (điều này đã được chứng minh trong thực tiễn).

Định hướng khách hàng.

Chất lượng là sự đáp ứng các yêu cầu của khách hàng một cách nhất quán. Để có thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng, doanh nghiệp cần xác định rõ khách hàng của doanh nghiệp là ai và họ muốn gì, đồng thời mọi hoạt động trong doanh nghiệp phải hướng tới thỏa mãn khách hàng.

Việc thực hiện nguyên tắc này đòi hỏi phải có sự thay đổi cả trong nhận thức lẫn hành động. Doanh nghiệp phải tạo dựng “tiếng nói của khách hàng” trong mọi hoạt động sản xuất kinh

doanh của mình. Sự thay đổi này cần phải diễn ra không chỉ đối với các khách hàng bên ngoài mà còn cả các khách hàng nội bộ (các thành viên trong doanh nghiệp được xem là khách hàng của nhau).

Tập trung vào việc phòng ngừa.

Việc phát hiện ra những sản phẩm lỗi hoặc những sai sót trong một quá trình và xử lý chúng không thực sự là công việc quản lý chất lượng. Quản lý chất lượng thực sự bao gồm việc cải tiến thiết kế, thay đổi các chính sách hoặc các thủ tục, đào tạo con người trong việc thực hiện công việc một cách đúng đắn, và đảm bảo rằng các yêu cầu của khách hàng được hiểu rõ và tích hợp trong mọi bước công việc của quá trình sản xuất kinh doanh. Những hoạt động như thế nhằm đảm bảo không có việc tạo ra những sản phẩm sai lỗi. Do vậy mà quản lý chất lượng thực sự có nghĩa là sự tập trung vào việc phòng ngừa.

Quản lý dựa trên dữ liệu.

Việc sử dụng một cách có hệ thống các sự kiện và số liệu nhằm hỗ trợ cho quá trình ra quyết định đóng một vai trò quan trọng trong quản lý chất lượng toàn diện.

Cách tiếp cận theo kiểu quản lý dựa trên dữ liệu cần được thực hiện từ lãnh đạo cấp cao nhất của tổ chức. Những người lãnh đạo cấp cao cần làm gương trong việc sử dụng số liệu phục vụ cho việc xác định và phân tích vấn đề. Bên cạnh đó, việc đào tạo về kỹ

thuật thống kê và các kỹ thuật thu thập dữ liệu cũng đóng vai trò rất cần thiết trong việc giúp một tổ chức tiến hành hoạt động quản lý một cách thành công.

Sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức.

Cơ chế thực hiện việc cải tiến liên tục chính là việc thực hiện sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Mọi thành viên trong tổ chức cần tham gia trong việc xử lý và ngăn ngừa các vấn đề.

Nguyên tắc này đòi hỏi một sự thay đổi trong phong cách quản lý mà trong đó hướng tới việc trao quyền cho những người cấp dưới. Thông tin liên quan đến công việc sản xuất kinh doanh, các kiến thức liên quan đến phương pháp xử lý vấn đề, các kỹ thuật và phương pháp thống kê, và sự ghi nhận cần được thực hiện cùng với sự trao quyền này. Khi đó, vai trò của người quản lý thay đổi từ chỗ là người kiểm soát, thúc đẩy sang vai trò là người hỗ trợ.

Quản lý chéo giữa các phòng ban.

Quản lý chất lượng toàn diện đòi hỏi phải loại bỏ các rào cản nảy sinh giữa các bộ phận chức năng trong toàn tổ chức. Các nhóm dự án hoạt động dưới dạng liên phòng ban sẽ giúp cho tổ chức phá bỏ các rào cản giữa các phòng ban. Các nhóm này sẽ tập trung vào các vấn đề lớn của tổ chức, như là chất lượng, sản xuất, sự tuân thủ lịch trình làm việc, đứng dưới góc độ của toàn tổ chức. Những người trong các nhóm này sẽ không chỉ đại diện cho phạm vi hẹp theo chuyên môn của mình mà còn dưới góc độ của toàn bộ tổ chức.

Theo tiến sĩ Ishikawa, các nguyên tắc và giá trị của quản lý chất lượng toàn diện sẽ tạo ra "một môi trường làm việc nơi mà con người sẽ được tôn trọng". Với môi trường làm việc đó cho phép con người có thể phát triển, phát huy hết khả năng của mình, đóng góp cho tổ chức và xã hội.

Như vậy, quản lý chất lượng toàn diện nghĩa là xây dựng một tổ chức có thể đáp ứng một cách nhất quán nhu cầu của khách hàng nội bộ và bên ngoài trong mọi giao dịch với khách hàng, mà nguồn lực chính để thực hiện là những

con người trong tổ chức đó. Vậy thì, huy động nguồn nhân lực như thế nào? Đó là vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp để hướng tới thực hiện chiến lược quản lý chất lượng toàn diện.

2. Huy động nguồn nhân lực trong quản lý chất lượng toàn diện.

Huy động nguồn nhân lực là một yếu tố rất quan trọng trong việc thực hiện quản lý chất lượng toàn diện. Nói về tầm quan trọng của việc huy động nguồn nhân lực, ông Miyai, chủ tịch Trung tâm năng suất Nhật Bản vì sự phát triển kinh tế xã hội đã phát biểu: "Theo phân tích và kinh nghiệm của chúng tôi, trong mọi nỗ lực nâng cao năng suất, phát triển kinh tế - xã hội thì yếu tố con người là quan trọng nhất. Một số người cho rằng vốn là yếu tố quan trọng nhất trong phát triển công nghiệp, một số người khác lại cho rằng công nghệ là yếu tố chủ đạo đối với năng suất. Đúng, các yếu tố này rất quan trọng, nhưng vốn có thể bị sử dụng sai nếu con người lạm dụng nó, và tiêu chuẩn công nghệ cao khó có thể duy trì nếu không phát triển nguồn nhân lực và nâng cấp thường xuyên nhờ nỗ lực của con người. Điểm này đặc biệt quan trọng trong thời kỳ phát triển nhanh về công nghệ".

Cơ sở của việc huy động con người là thừa nhận và sử dụng nhân tố con người trong công việc, đặc biệt là tính sáng tạo và tính xã hội. Đó là việc đưa tính nhân bản vào công việc, con người trong tổ chức làm việc trên cơ sở tôn trọng nhau, có trách nhiệm với bản thân và cộng đồng, không cần thúc giục, ra lệnh. Từ đó, họ làm việc với tinh thần hăng say hơn, sẵn sàng vượt qua những trở ngại khó khăn, phát huy tối đa khả năng sáng tạo của mình và có thể hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc, vượt mong đợi.

Quan điểm của Ishikawa về con người được viết trong quyển "What Is Total Quality Control" xuất bản năm 1981 tại Tokyo như sau: "Đối với con người cảm giác tự tin, hoạt động sáng tạo độc lập theo những nguyên tắc tự nguyện và đóng góp vào sự phát triển của xã hội là những điều cần thiết ... Tiên hạc, đó là thứ cơ bản và cần để sống trong xã hội song chưa đủ. Theo một định nghĩa nào đó, đó là những

mong muốn sơ đẳng, thế giới ngày nay cho đó là những thứ kém giá trị. Sự thỏa mãn vì công việc là thứ quan trọng hơn nhiều. Đó là niềm vui hoàn thành, niềm vui chinh phục đạt được mục tiêu, niềm vui khắc phục khó khăn. Một cá nhân sống như mọi người trong xã hội, như đại diện một nhóm, một gia đình, một tập thể, một hãng, một thành phố, một thế giới. Bởi vậy sự thừa nhận của xã hội đối với một cá nhân có tầm quan trọng hàng đầu... Chính con người của một cộng đồng thân ái, gắn bó, luôn luôn mong ước hoàn thiện đã đóng góp phần quan trọng đáng kể vào những thành tựu của quản lý chất lượng toàn diện ở Nhật Bản".

Cũng theo quan điểm của Ishikawa, một nửa của sự thúc đẩy công việc là tự chúng xuất hiện trong mỗi cá nhân, nửa còn lại được khai thác là do sự khuyến khích của người lãnh đạo và của tổ nhóm, đồng đội.

Với vai trò của nhà quản lý, để huy động nguồn nhân lực ta cần lưu ý các điểm sau:

a. Nêu rõ mục đích, ý nghĩa của công việc: Mục đích công việc phải được giải thích một cách rõ ràng, đảm bảo sao cho tất cả mọi người hiểu và nhận thức được tầm quan trọng của việc phải đạt được mục đích đó. Đây là một điều kiện quan trọng để đạt đến sự thành công trong công việc.

b. Nâng cao ý thức trách nhiệm với công việc: Không thể tạo ra sự nhận thức sâu sắc về trách nhiệm đối với công việc nếu coi người lao động như một dạng thay thế cho máy móc và không giải thích rõ mục đích của công việc. Trên cơ sở biết rõ mục đích, ý nghĩa của công việc con người sẽ có trách nhiệm trong công việc và có thể nghĩ ra những cách tốt nhất để thực hiện công việc đó. Với luận điểm này, việc giáo dục và đào tạo con người trở nên rất quan trọng.

c. Phát huy tính sáng tạo: Khi mọi người cảm thấy có trách nhiệm cao, họ sẽ chú ý đến tầm quan trọng của vấn đề và suy nghĩ về nó một cách sâu sắc. Điều này sẽ tạo điều kiện nảy sinh những ý tưởng sáng tạo giúp việc thực hiện công việc có hiệu quả hơn. Khi đó, người lãnh đạo cần trở thành người hỗ trợ, khuyến khích các ý tưởng đó phát triển.

d. Khuyến khích và động viên:
Lãnh đạo cần đề cao những nỗ lực của nhân viên và động viên tinh thần họ một cách kịp thời. Trong việc đánh giá thành quả của nhân viên, điều quan trọng không phải chỉ tập trung vào kết quả công việc có đáp ứng được các mục tiêu đã đề ra hay không mà cần tìm ra lý do và cách thức đã tạo ra sự thay đổi. Qua đó, nhà lãnh đạo sẽ thấy được các nhân viên đã có những nỗ lực như thế nào đối với quá trình và họ đã phát huy tính sáng tạo ra sao.

e. Phát huy làm việc theo tổ đội:
Kinh nghiệm trong quản lý cho thấy, các ý tưởng sáng tạo xuất sắc thường được hình thành từ sự tổng hợp trí lực của các thành viên trong nhóm qua cách làm việc theo tổ đội. Vì vậy, người lãnh đạo cần khuyến khích những cạnh tranh

lành mạnh nhằm kích thích sự mong muốn cải tiến và tinh thần học hỏi của mọi người.

f. Phát huy vai trò lãnh đạo và nâng cao tinh thần tham gia của mọi người: Ở đây, vai trò của lãnh đạo là định hướng, hỗ trợ, thuyết phục và khuyến khích sự tham gia của mọi người trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Mặc dù việc thu hút mọi người tham gia là một công việc hết sức khó khăn, đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có nhiều nỗ lực, kiên trì và đảm bảo tính nhất quán trong mọi hành động nhưng thực tế cho thấy, những lợi ích to lớn mà tổ chức nhận được có nguồn gốc từ sự ủng hộ và tham gia của mọi người. Sự đồng tâm hiệp lực của mọi người trong tổ chức là một điều kiện quan trọng để tổ chức đó có thể thực hiện thành công bất kỳ chiến lược nào.

Nhìn chung, huy động nguồn nhân lực đã được chứng minh và công nhận là một yếu tố then chốt để đạt sự thành công trong quản lý nói chung và trong quản lý chất lượng toàn diện nói riêng. Bài viết này chỉ mới đề cập đến một số vấn đề về nhận thức liên quan đến việc huy động nguồn nhân lực trong quản lý chất lượng toàn diện. Trong thực tiễn, đòi hỏi các nhà quản lý cần tiếp tục nghiên cứu, xây dựng và tiến hành những cách thức và biện pháp cụ thể phù hợp với tổ chức mình nhằm huy động nguồn nhân lực có hiệu quả hơn làm nền tảng để thực hiện quản lý chất lượng toàn diện ■

Tài liệu tham khảo

Thông tin diễn đàn năng suất – chất lượng lần thứ VII, 9.2002.

(Tiếp theo trang 13)

Về vấn đề chuyển đổi đồng tiền ...

Khi đồng tiền VN chuyển đổi ra được ngoại tệ, trong nội địa, chúng ta chỉ cần lưu hành duy nhất đồng tiền VN, không cần thiết có các điểm bán thu ngoại tệ; chúng ta sẽ giúp cho các công ty, xí nghiệp, các ngành, các địa phương không cần phải lo xuất khẩu trái ngành nghề để thu ngoại tệ như đã từng tồn tại trong nhiều năm trước đây. Chấm dứt cơ chế đổi lưu hàng nhập khẩu, chúng ta có thể mời gọi các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào tất cả các lĩnh vực xuất khẩu cũng như thị trường nội địa một cách không hạn chế. Mọi tiềm năng sản xuất sẽ được khai thác tạo ra khả năng tích cực đưa nền kinh tế đất nước đi lên.

Biện pháp khắc phục

Làm thế nào để tạo cho đồng tiền VN có khả năng chuyển đổi ra ngoại tệ mạnh để nhập khẩu, để trả nợ, để thanh toán lãi đầu tư...?

Chúng ta hoàn toàn có đầy đủ các điều kiện làm cho đồng tiền VN có khả năng chuyển đổi qua các biện pháp sau:

1. Ngành ngân hàng cần đổi mới triệt để, nhanh chóng áp dụng các nghiệp vụ kỹ thuật và kinh nghiệm tổ chức kinh doanh của hệ thống ngân hàng thế giới.

2. Thực hiện cơ chế tỷ giá thả nổi hợp lý, sát với thị trường từng giờ từng ngày trong mua bán ngoại tệ – thực hiện cơ chế giá mua và giá bán thống nhất trong cả nước.

3. Thành lập quỹ dự trữ ngoại tệ nhà nước. Ngành ngân hàng, tài chính, thương mại cần thống nhất chủ trương, chính sách và các biện pháp thực hiện nhằm tạo cho VND có khả năng chuyển đổi.

4. Thực hiện chế độ lưu hành duy nhất đồng tiền VN trên thị trường VN.

5. Cơ cấu đồng tiền thanh toán trong kim ngạch xuất

khẩu và kim ngạch nhập khẩu phải được tính toán cụ thể. Từ đó cho phép một số ngân hàng trung ương ở một số nước có thể mở tài khoản đồng tiền VN tại ngân hàng trung ương hoặc một số ngân hàng ngoại thương ở nước ta.

Còn lại chỉ là các biện pháp tổ chức và vấn đề tiền mặt, để mua ngoại tệ. Nhưng ta đều biết rằng có USD, có ngoại tệ là có tiền mặt. Nếu ngân hàng thay đổi cung cách quản lý, biết học tập và áp dụng những kinh nghiệm của ngân hàng thế giới thì vấn đề tiền mặt sẽ được giải quyết.

Khi đồng tiền VN chuyển đổi được, chúng ta sẽ có 1 cơ chế tiền tệ như các nước láng giềng như ở Malaysia chẳng hạn, cứ 2,5 Ringgit là đổi ra 1 USD và ngược lại. Các cửa hàng, khách sạn, ... không ai thấy cần và muốn nhận USD, chỉ cần nhận tiền nội tệ, vì khi cần USD thì cứ ra ngân hàng đổi với tỷ giá sát với thị trường, không ai bị thiệt nên được mọi người chấp nhận.

Nâng dần và tiến tới khả năng chuyển đổi của VND sẽ tạo điều kiện cho công tác đầu tư, du lịch, xuất nhập khẩu... có điều kiện phát triển mạnh và có hiệu quả cao. Đồng thời giúp cho công tác quản lý ngoại tệ được chặt chẽ, đẩy nhanh hoạt động thanh toán qua ngân hàng có lợi cho nền kinh tế đất nước đang trong tiến trình chuyển đổi để hội nhập kinh tế thế giới.

Đặc biệt, tại hội nghị “đồng tiền chung cho Đông Nam Á” họp tại Penang (Malaysia) ngày 5.8.99, Tổng thư ký ASEAN đã chỉ thị tiến hành nghiên cứu khả thi của việc thiết lập đồng tiền chung cho ASEAN cùng hệ thống tỷ giá hối đoái liên ngân hàng. Do vậy, đồng tiền VN có khả năng chuyển đổi cho thấy khả năng của VN trong việc tham gia đồng tiền chung châu Á trong tương lai và đảm bảo lộ trình tham gia AFTA ■

Chú thích

[1] “ Thành công và thất bại, lựa chọn đường đi đúng dựa vào xuất khẩu” và “ VN và nền kinh tế thế giới, thời điểm tốt nhất hay tồi tệ nhất”, bài phát biểu của GS. David Dapice, ĐH Harvard tại ĐHQG TP.HCM, tháng 8.2002.