

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

NGUYỄN TIẾN THỊNH

**QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN
ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY TNHH HYUNDAI
KEFICO VIỆT NAM**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hải Dương, năm 2025

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

NGUYỄN TIẾN THỊNH

**QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN
ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY TNHH HYUNDAI
KEFICO VIỆT NAM**

Ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 8310110

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

- 1. PGS.TS. TRẦN TRUNG TUẤN**
- 2. TS. BÙI PHƯƠNG THANH**

Hải Dương, năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài: “Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam” là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn của Giảng viên PGS.TS. Trần Trung Tuấn và TS. Bùi Phương Thanh và sự hỗ trợ của các Cán bộ công nhân viên Công ty Hyundai Kefico; không có sự sao chép từ bất kỳ các công trình nào khác.

Cơ sở lý thuyết liên quan và những trích dẫn trong đề án được tham khảo từ các nguồn tài liệu đáng tin cậy và được ghi rõ nguồn trích dẫn tại danh mục tài liệu tham khảo.

Tác giả đề án

Nguyễn Tiến Thịnh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
MỤC LỤC	2
PHỤ LỤC 1: DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	5
PHỤ LỤC 2: DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	7
PHỤ LỤC 3: DANH MỤC BẢNG BIỂU	8
PHỤ LỤC 4: DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	8
LỜI MỞ ĐẦU	9
1. Lý do chọn đề tài.....	9
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	9
3. Mục tiêu của đề án	11
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề án	12
5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án	12
6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án	14
7. Cấu trúc đề án.....	14
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015	15
1.1. Khái quát chung về quản lý chất lượng	15
1.1.1. Khái niệm chất lượng.....	15
1.1.2. Khái niệm quản lý chất lượng (QLCL).....	16
1.1.3. Khái niệm về hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL).....	16
1.1.4. Khái quát chung về tiêu chuẩn ISO 9000	19
1.2. Nội dung về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015	24
1.2.1. Lãnh đạo của tổ chức trong quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng	24
1.2.2. Thực hiện lập kế hoạch của tổ chức.....	25
1.2.3. Công tác hỗ trợ của tổ chức trong hệ thống quản lý chất lượng	26
1.2.4. Kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm	27
1.2.5. Đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức	30
1.2.6. Thực hiện cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức	31

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015	31
1.4. Kinh nghiệm thực tiễn về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam	33
1.4.1. Kinh nghiệm thực tiễn về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại một số doanh nghiệp ở Việt Nam.	33
1.4.2. Bài học kinh nghiệm quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 cho công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.	36
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY TNHH HYUNDAI KEFICO VIỆT NAM	38
2.1. Khái quát chung công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.....	38
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	38
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	42
2.1.3. Mô hình quản lý chất lượng tại công ty Hyundai Kefico Việt Nam....	47
2.2. Thực trạng quản lý chất lượng tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam theo các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2015	50
2.2.1. Thực trạng lãnh đạo của tổ chức trong quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng.....	53
2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch của tổ chức	57
2.2.3. Thực trạng công tác hỗ trợ của tổ chức trong hệ thống quản lý chất lượng	59
2.2.4. Thực trạng kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm	64
2.2.5. Thực trạng việc đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức.....	71
2.2.6. Thực trạng về cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức.....	72
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.....	73
2.4. Đánh giá chung về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam	75
2.4.1. Những điểm lợi thế sẵn có	76
2.4.2. Những điểm hạn chế và nguyên nhân tồn tại.....	76
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	80

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY TNHH HYUNDAI KEFICO VIỆT NAM	81
3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của công ty đến năm 2030.....	81
3.1.1. Mục tiêu phát triển chung của công ty đến năm 2030	81
3.1.2. Định hướng phát triển hệ thống quản lý chất lượng của công ty đến năm 2030	82
3.2. Đề xuất một số nhóm giải pháp về hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam	82
3.2.1. Nâng cao vai trò lãnh đạo của tổ chức trong quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng.....	83
3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch của tổ chức.....	84
3.2.3. Hoàn thiện công tác hỗ trợ của tổ chức trong hệ thống quản lý chất lượng	85
3.2.4. Tăng cường công tác kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm	87
3.2.5. Giải pháp hoàn thiện đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức	89
3.2.6. Giải pháp tăng cường cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức	90
3.3. Một số kiến nghị về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.	93
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	94
KẾT LUẬN	95
PHỤ LỤC 5: PHƯƠNG PHÁP TIẾN HÀNH KHẢO SÁT Error! Bookmark not defined.	
PHỤ LỤC 6: BẢNG KHẢO SÁT VỀ TÌNH HÌNH QUẢN LÝ HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG TẠI CÔNG TY SEDOVINA Error! Bookmark not defined.	
PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ KHẢO SÁT Error! Bookmark not defined.	
PHỤ LỤC 8: CÁC QUY TRÌNH THỦ TỤC VÀ TÀI LIỆU TẠI HYUNDAI KEFICO Error! Bookmark not defined.	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	96

PHỤ LỤC 1: DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

KÝ HIỆU VIẾT TẮT	NỘI DUNG VIẾT TẮT
Tiếng việt	
BQLKKT	Ban quản lý khu kinh tế
CB-CNV	Cán bộ - Công nhân viên
CBNV	Cán bộ nhân viên
CSCL	Cơ sở chất lượng
ĐGNB	Đánh giá nội bộ
KCN	Khu công nghiệp
KD	Kinh Doanh
HTQLCL	Hệ thống quản lý chất lượng
NXB	Nhà xuất bản
QLCL	Quản lý chất lượng
TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TP	Thành phố
TPHCM	Thành phố Hồ Chí Minh
Tiếng Anh	
BSI	British Standard Institute
DF	Deputy foreman (Phó trưởng chuyên)
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis (Phân tích sai hỏng và tác động)
GQMS	General Quality Management System (Hệ thống quản lý chất lượng chung)
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions (Các tổ chức quốc tế của các tổ chức kiểm toán tối cao)
ISO	The International Organization for Standardization (Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hóa)
KPI	Key performance indicator (Thước đo mục tiêu)

MA	Manufacturing Assistant (Hỗ trợ sản xuất)
KÝ HIỆU VIẾT TẮT	NỘI DUNG VIẾT TẮT
Tiếng Anh	
MQ	Manufacturing Quality (Chất lượng sản xuất)
PDCA	Plan–Do–Check–Action (Hoạch định – Hành động – Kiểm tra – Cải tiến)
PQC	Patrol quality control (Tuần tra quản lý chất lượng)
QA	Quality Assurance (Đảm bảo chất lượng)
QC	Quality Control (Quản lý chất lượng)
QMS	Quality management system (Hệ thống quản lý chất lượng)
QP	Quality Planning (Lập kế hoạch)
R&D	Research & Development (Nghiên cứu & phát triển)
TMV	Toyota Motor Vietnam (Công ty Toyota Motor Việt Nam)
T/M	Transmission/Module (Bộ truyền tải/Mô-đun)
TQL	Total Quality Logistic (Chất lượng hậu cần toàn diện)
TQM	Total Quality Management (Quản lý chất lượng toàn diện)
WIPO	World Intellectual Property Organization (Tổ chức sở hữu trí tuệ thế giới)

PHỤ LỤC 2: DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Các tiêu chuẩn cơ bản trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000.....	21
Hình 1.2. Mô hình quá trình của HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015	23
Hình 2.1. Tổng hợp các dòng sản phẩm của công ty Hyundai Kefico	41
Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam	43
Hình 2.3. Doanh số bán hàng theo năm/loại hàng	45
Hình 2.4. Doanh số bán hàng theo khách hàng.....	46
Hình 2.5. Thực trạng cơ cấu lao động theo trình độ năm 2024	62
Hình 2.6. Tỷ lệ % khuyết tật theo các mã hàng qua năm 2023 & 2024.....	69
Hình 3.1. Quy trình tuyển dụng nhân sự cho công ty Hyundai Kefico	86

PHỤ LỤC 3: DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Thống kê số lượng loại sản phẩm tại Hyundai Kefico	39
Bảng 2.2. Kết quả doanh số bán hàng của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam qua các năm/theo loại hàng	45
Bảng 2.3. Kết quả doanh số bán hàng theo sản phẩm của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam qua các năm:	46
Bảng 2.4. Kết quả khảo sát thực trạng bối cảnh chung của tổ chức về hệ thống chất lượng của công ty	53
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát thực trạng lãnh đạo của công ty trong quá trình xây dựng HTQLCL (<i>Nguồn: Tổng hợp từ tác giả</i>).....	57
Bảng 2.6. Kết quả khảo sát thực trạng việc lập kế hoạch của tổ chức	58
Bảng 2.7. Bảng tổng hợp cơ cấu lao động của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam	59
Bảng 2.8. Tình hình nhân sự trong 3 năm gần đây (Đơn vị: Người).....	60
Bảng 2.9. Kết quả khảo sát thực trạng điều hành sản xuất tại công ty.....	70
Bảng 2.10. Kết quả khảo sát thực trạng đánh giá kết quả hoạt động	72
Bảng 2.11. Kết quả khảo sát thực trạng cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức	73
Bảng 3.1. Kế hoạch tuyển dụng nhân sự cho công ty Hyundai Kefico	87
Bảng 3.2. Một số chỉ tiêu thống kê phổ biến.....	91

PHỤ LỤC 4: DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1. Quy trình đánh giá sự hài lòng của khách hàng.....	55
---	----

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Vai trò của chất lượng và quản lý chất lượng đã bắt đầu được quan tâm nghiên cứu và phát triển ngay từ những thập kỷ đầu của thế kỷ XX. Việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL) theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN 9001 tại các công ty danh nghiệp đã đem lại những hiệu quả tích cực, giúp cán bộ, công nhân, nhân viên triển khai công việc và quản lý hồ sơ công việc một cách khoa học, rút ngắn thời gian xử lý các văn bản, giải quyết các vấn đề sai lỗi xảy ra nhanh chóng, đúng thời gian quy định; từng bước cải tiến phương thức làm việc, giảm tác động tiêu cực khi giải quyết các vấn đề mới xảy ra.

Nhìn chung việc hoàn thiện HTQLCL theo TCVN ISO 9001:2015 tại công ty đã đạt được một số kết quả tích cực, chất lượng đã được cải thiện. Tuy nhiên sau một vài năm triển khai thực hiện HTQLCL tác giả nhận thấy rằng vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần phải hoàn thiện, như khi thực hiện một số môi trường chất lượng còn chưa hoàn thành tốt, tỷ lệ bất gặp vật liệu lỗi cao hay các dây chuyền sản xuất vượt quá số giờ ngừng máy cho phép, cũng như chưa tiết giảm được chi phí nhân công đã đặt ra.

Khi có sự thay đổi tình trạng vận hành của hệ thống thì quy trình đó chưa được cập nhật ngay lập tức, không có sự thống nhất chung về nội dung dẫn đến thao tác sai gây ra sự cố ngoài mong đợi.

Xuất phát từ những tình hình thực tế trên, tôi đã lựa chọn đề tài: “*Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam*”. Nhằm phân tích những tồn tại khi áp dụng tiêu chuẩn ISO này, để từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện HTQLCL, góp phần cho công ty hoạt động ngày càng tốt hơn.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

❖ Một số nghiên cứu tiêu biểu nước ngoài:

Nghiên cứu của Katerina D. Gotzamani and George D. Tsiotras (2001) “An empirical study of the ISO 9000 standards’ contribution towards total quality

management” kết quả chỉ ra những đóng góp của tiêu chuẩn ISO 9000 vào quản lý chất lượng toàn diện. Một công cụ đo lường đã được phát triển và thử nghiệm độ tin cậy và tính hợp lệ đến hiệu suất cải tiến TQL của các Công ty Hy Lạp thông qua 8 yếu tố cơ bản là: lãnh đạo, lập kế hoạch chiến lược chất lượng, dữ liệu và phân tích chất lượng, quản lý nguồn nhân lực, quản lý theo quá trình, mối quan hệ với nhà cung cấp, mối quan hệ với nhà cung cấp, mối quan hệ với khách hàng, thiết kế chất lượng sản phẩm.

Theo nghiên cứu của Cemal Zehira and authors (2016) “Total Quality Management (TQM) Practices’ Effect on Quality Performance and Innovative Performance” được thực hiện tại Thổ Nhĩ Kỳ, mục tiêu chính của nghiên cứu là điều tra xem các hoạt động TQM có ảnh hưởng đến hiệu suất chất lượng hoặc hiệu suất sáng tạo thông qua 8 yếu tố: quản lý của lãnh đạo, cách tiếp cận thực tế đưa ra quyết định, quản lý nhân viên, tiếp cận theo hệ thống để quản lý, quản lý nhà cung cấp, quản lý theo quy trình, hướng vào khách hàng, và cải tiến liên tục.

Không giống như các nghiên cứu trên, nghiên cứu của Burhan Basaran (2016) “The effect of ISO quality management system standards on industrial property rights in Turkey” hướng đến nghiên cứu là đánh giá xem ứng dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO sau đây: Tiêu chuẩn hệ thống quản lý: ISO 9001 (Hệ thống quản lý chất lượng), ISO 22000 (An toàn thực phẩm), ISO 14001 (Hệ thống quản lý môi trường), ISO 13425 (Thiết bị y tế), ISO 27001 (Hệ thống quản lý bảo mật thông tin) và ISO 16949 (Hệ thống quản lý chất lượng ô tô) đã có tác động đến sự cải tiến của các ngành công nghiệp nổi bật ở Thổ Nhĩ Kỳ.

❖ **Tại Việt Nam, đề tài nghiên cứu về HTQLCL theo ISO 9000 gồm có:**

Nghiên cứu của Hồ Thị Thúy Nga & Hoàng Trọng Hùng (2010) “*Các nhân tố tác động đến sự hài lòng của doanh nghiệp công nghiệp đối với HTQLCL ISO 9000*” được thực hiện tại tỉnh Thừa Thiên Huế từ 90 doanh nghiệp khác nhau trên địa bàn, Kết quả của nghiên cứu này đã chỉ ra lợi ích của HTQLCL 9000 mang lại cho doanh nghiệp như giảm chi phí, cải thiện các hoạt động cũng như mức độ hài lòng của doanh nghiệp từ việc áp dụng hệ thống này.

Nghiên cứu tài liệu đào tạo áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2015 trên môi trường mạng (Hệ thống ISO điện tử) của Công ty TNHH Tư vấn quản lý và Phát triển doanh nghiệp Á Châu - AHEAD và Sở Khoa học và Công nghệ tỉnh Kon Tum tổ chức, đây là cơ sở để đề xuất giải pháp việc triển khai áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 điện tử (Hệ thống ISO điện tử - GQMS - General Quality Management System) tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.

Tác giả Phạm Thiên Hưng (2017), Hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 tại Cục Hải quan Hải Phòng. Bài viết nghiên cứu tài liệu nội bộ của Cục Hải quan và Tổng Cục Hải quan, các văn bản của Bộ Tài chính; chủ yếu sử dụng bảng câu hỏi khảo sát ý kiến của toàn thể cá nhân Cục Hải quan Hải Phòng về hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2015 theo 8 nguyên tắc về quản lý chất lượng. Đề tài đánh giá hiệu quả việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2015 tại đơn vị; xác định những mặt còn hạn chế trong quá trình vận hành hệ thống và nguyên nhân của sự tồn tại; có giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2015 góp phần vào công tác điều hành và quản lý tại đơn vị, hiện đại hóa phương thức làm việc.

3. Mục tiêu của đề án

3.1. Mục tiêu chung

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát của đề tài là trên cơ sở đánh giá thực trạng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty Hyundai Kefico Việt Nam, đề án đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty Hyundai Kefico Việt Nam trong thời gian tới.

3.2. Mục tiêu cụ thể

- Xác định các nội dung về chất lượng và quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 của tổ chức
- Đánh giá thực tế HTQLCL tại công ty thông qua việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 giai đoạn 2022 - 2024. Đánh giá thành tựu, chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất các nhóm giải pháp tích hợp mang tính khả thi nhằm hoàn thiện, nâng cao HTQLCL tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam đến 2030

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề án

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam hiện nay

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam có địa chỉ tại lô XN01 – KCN Đại An – phường Tứ Minh – TP Hải Dương – tỉnh Hải Dương

- Về thời gian nghiên cứu: Dữ liệu thu thập và nghiên cứu giai đoạn 2022 - 2024

5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án

5.1. Phương pháp thu thập thông tin

5.1.1. Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp

Tìm kiếm, tổng hợp các thông tin liên quan đến đề tài, tham khảo các tài liệu tại thư viện của trường và giáo trình, trên các trang web,... về các bài viết liên quan đến đề tài

Thông tin thu thập được từ báo cáo của công ty bao gồm:

- Các thông tin liên quan đến kết quả hoạt động quản lý chất lượng, quy trình quản lý, tình hình sử dụng lao động, dữ liệu thống kê về kiểm soát chi phí nhân công, đánh giá và báo cáo kết quả của công ty năm 2022 – 2024

- Thu thập thông tin về cơ cấu bộ máy, vai trò, chức năng, lĩnh vực hoạt động của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam trên hệ thống tài liệu nội bộ của công ty và website: [Hyundai KEFICO](https://www.hyundai-kefico.vn)

Ngoài ra để phân tích thực trạng HTQLCL tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, tác giả đã thiết kế bảng câu hỏi khảo sát (Phụ lục 2). Đối tượng được khảo

sát bao gồm Ban lãnh đạo, Trưởng phòng các bộ phận, Quản đốc sản xuất, phòng chất lượng, công nhân viên trong công ty. Thời gian khảo sát bắt đầu từ 12/2/2025 đến ngày 20/2/2025.

5.1.2. Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp

Phương pháp quan sát:

+ Trực tiếp hỏi và phỏng vấn các anh chị nhân viên làm việc tại phòng chất lượng và một số phòng ban khác liên quan nhằm hiểu được tình hình thực hiện hệ thống quản lý chất lượng tại công ty

Phương pháp phỏng vấn nhóm tiêu điểm:

+ Trực tiếp hỏi chất lượng các vấn đề tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng để tiến hành phân tích thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng của công ty, từ đó đưa ra giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.

+ Trực tiếp hỏi bộ phận QA là những người hiểu rõ nhất các điều khoản của hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015, là những người trực tiếp đào tạo tài liệu chất lượng và giám sát theo dõi điều tra tình hình thực hiện các tiêu chuẩn ở tất cả các phòng ban, ở tất cả các giai đoạn.

5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Đề hoàn thành nghiên cứu hệ thống quản lý chất lượng của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, đề tài được nghiên cứu chủ yếu theo các phương pháp như sau:

Phương pháp so sánh số liệu qua từng năm để phân tích sự biến động về tài sản, doanh thu, năng lực, lao động,...

Phương pháp phân tích các số liệu trong các báo cáo liên quan đến tình hình thực hiện chính sách chất lượng, đào tạo, lập kế hoạch, bố trí và sử dụng, quy trình quản lý, sản xuất, đánh giá tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

Phương pháp thống kê mô tả, phân tích, đánh giá tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam,

từ đó tiếp cận thực trạng và đưa ra các nhận xét và giải pháp góp phần hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng của công ty.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án

- Về mặt lý luận: Luận văn đã khái quát chung về chất lượng, HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 và mối quan hệ của cả hai trong việc áp dụng, trên cơ sở đó hoàn thiện hơn HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 trong kiểm soát chất lượng cụ thể là phòng QLCL của công ty.

- Về mặt thực tiễn: Để đảm bảo tính thuyết phục, khách quan trong nghiên cứu thực trạng HTQLCL tại công ty bằng cách thông qua việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2015 trong quản lý chất lượng tại công ty trên nền tảng thu thập, xử lý, phân tích các dữ liệu liên quan phù hợp với thực tế. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp phù hợp với từng yếu tố cấu thành như môi trường quản lý, đánh giá rủi ro, hoạt động quản lý, thông tin và truyền thông, giám sát; giúp nhận thức đúng đắn tầm quan trọng của việc hoàn thiện HTQLCL.

7. Cấu trúc đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm các chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015

Chương 2: Thực trạng về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

Chương 3: Giải pháp về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015

1.1. Khái quát chung về quản lý chất lượng

1.1.1. Khái niệm chất lượng

1.1.1.1. Khái niệm về chất lượng

Chất lượng là một phạm trù rất rộng, là một khái niệm đã xuất hiện từ lâu và được sử dụng rất phổ biến trong mọi lĩnh vực hoạt động của con người; nó phản ánh tổng hợp các nội dung kỹ thuật, kinh tế và xã hội. Ở những góc độ khác nhau và tùy vào mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh có thể đưa ra những khái niệm khác nhau về chất lượng xuất phát từ sản phẩm, từ người sản xuất hay từ đòi hỏi của thị trường.

Theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9000:2000 (phù hợp với ISO 9000:2000): “Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có của một sản phẩm, hệ thống hoặc quá trình thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng và các bên có liên quan”.

Chất lượng có thể được áp dụng cho một đối tượng, có thể là sản phẩm, dịch vụ, hoạt động, quá trình, hệ thống, một tổ chức hay một con người. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ do chất lượng của hệ thống, của quá trình tạo sản phẩm và dịch vụ. Vì vậy, quan niệm về chất lượng bao gồm cả chất lượng hệ thống, chất lượng quá trình liên quan đến sản phẩm và dịch vụ.

1.1.1.2. Giá trị và tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng

Sự tiến bộ của khoa học công nghệ nền sản xuất hàng hóa và dịch vụ không ngừng phát triển, mức sống con người ngày càng được cải thiện thì nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ trở nên đa dạng, phong phú; Bên cạnh đó, những yêu cầu kỹ thuật và chất lượng cũng trở nên khắt khe hơn. Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ sẽ mang lại giá trị bền vững lâu dài trong kinh doanh và tạo nền tảng cơ sở cho sự phát triển ra thị trường thế giới của doanh nghiệp, tạo thương hiệu cho hàng nội địa, kích thích tiêu dùng hàng trong nước, giảm nhập khẩu và gia tăng xuất khẩu ra thế giới.

Tuy việc nâng cao chất lượng sản phẩm cần phải có sự đầu tư tốn kém và một nguồn tài chính hỗ trợ; nhưng khi thế giới đồng ý với chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp dẫn đến thị phần được mở rộng, lợi nhuận tăng sẽ là phần thưởng xứng đáng cho sự nỗ lực này.

Giá trị và vai trò của việc nâng cao chất lượng có ý nghĩa cực kỳ rộng lớn. Đứng trên góc độ toàn xã hội, việc nâng cao chất lượng đồng nghĩa với việc sử dụng hợp lý nguồn tài nguyên, sức lao động, nguồn vốn của xã hội, giảm ô nhiễm môi trường, tệ nạn xã hội; góp phần cho sự phát triển của cộng đồng và cải thiện đời sống của người dân.

Vì vậy, bất kỳ một doanh nghiệp nào dù tham gia ở thị trường trong nước hay ngoài nước, muốn tồn tại và phát triển bền vững thì cần phải xây dựng một HTQLCL toàn diện và đồng bộ để nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ; từ đó nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

1.1.2. Khái niệm quản lý chất lượng (QLCL)

Quản lý chất lượng là một khái niệm được phát triển và hoàn thiện liên tục, thể hiện này càng đầy đủ hơn bản chất tổng hợp, phức tạp của vấn đề chất lượng và phản ánh sự thích ứng với điều kiện và môi trường kinh doanh mới.

Theo tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế (ISO)“ Quản lý chất lượng là hệ thống các hoạt động, các biện pháp, phương pháp và qui định hành chính, kinh tế kỹ thuật tổ chức ... dựa trên những thành tựu khoa học kỹ thuật, nhằm sử dụng tối ưu các tiềm năng trong kinh doanh để bảo đảm duy trì và không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm (thiết kế, sản xuất ,tiêu thụ và tiêu dùng), thoả mãn nhu cầu của xã hội.” (định nghĩa về quản lý chất lượng trong ISO 9000).

1.1.3. Khái niệm về hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL)

1.1.3.1. Khái niệm hệ thống quản lý chất lượng

Theo TCVN ISO 9000:2000 và TCVN ISO 9000:2007: “Hệ thống quản lý chất lượng là một hệ thống quản lý để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng”.

Hệ thống quản lý chất lượng bao gồm nhiều quá trình. “Quá trình là tập hợp các hoạt động có liên quan lẫn nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra” (kết quả của quá trình). Mọi quá trình đều có khách hàng, người cung ứng. Trong mối quan hệ giữa người cung ứng, tổ chức và khách hàng hình thành một chuỗi quan hệ với các dòng thông tin phản hồi.

1.1.3.2. Các nguyên tắc của HTQLCL

✓ Nguyên tắc 1: Hướng vào khách hàng

- **Nội dung:** Doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng của mình và vì thế cần hiểu các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, phấn đấu vượt cao hơn sự mong đợi của khách hàng.

- **Phân tích:** Chất lượng định hướng bởi khách hàng là một yếu tố chiến lược, dẫn tới khả năng chiếm lĩnh thị trường, duy trì và thu hút khách hàng. Nó đòi hỏi phải luôn nhạy cảm đối với những khách hàng mới, những yêu cầu thị trường và đánh giá những yếu tố dẫn tới sự thoả mãn khách hàng.

✓ Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo

- **Nội dung:** Lãnh đạo thiết lập sự thống nhất đồng bộ giữa mục đích và đường lối của doanh nghiệp. Lãnh đạo cần tạo ra và duy trì môi trường nội bộ trong doanh nghiệp để hoàn toàn lôi cuốn mọi người trong việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

- **Phân tích:** Hoạt động chất lượng sẽ không thể đạt được kết quả nếu không có sự cam kết triệt để của lãnh đạo cấp cao. Lãnh đạo tổ chức phải có tầm nhìn xa, xây dựng những giá trị rõ ràng, cụ thể và định hướng vào khách hàng. Lãnh đạo phải chỉ đạo và xây dựng các chiến lược, hệ thống và các biện pháp huy động sự tham gia và tính sáng tạo của mọi nhân viên để xây dựng, nâng cao năng lực của tổ chức và đạt kết quả tốt nhất có thể được.

✓ Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi thành viên

- **Nội dung:** Con người là nguồn lực quan trọng nhất của một doanh nghiệp và sự tham gia đầy đủ với những hiểu biết và kinh nghiệm của họ rất có ích cho doanh nghiệp.

- **Phân tích:** Con người là nguồn lực quý nhất của một tổ chức và sự tham gia đầy đủ với những hiểu biết và kinh nghiệm của họ rất có ích cho tổ chức. Để đạt được kết quả trong việc cải tiến chất lượng thì kỹ năng, nhiệt tình, ý thức trách nhiệm của người lao động đóng một vai trò quan trọng. Lãnh đạo tổ chức phải tạo điều kiện để mọi nhân viên có điều kiện học hỏi nâng cao kiến thức, trình độ nghiệp vụ chuyên môn, quản lý.

✓ Nguyên tắc 4: Cách tiếp cận theo quá trình

- **Nội dung:** Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn và các hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình.

- **Phân tích:** Quá trình là tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được tiến hành theo một trình tự hợp lý để tạo ra các kết quả/sản phẩm có giá trị cho tổ chức. Để hoạt động hiệu quả, tổ chức phải xác định và quản lý nhiều quá trình có liên quan và tương tác lẫn nhau. Việc xác định một cách có hệ thống và quản lý các quá trình được triển khai trong tổ chức và đặc biệt quản lý sự tương tác giữa các quá trình đó được gọi là cách "tiếp cận theo quá trình".

✓ Nguyên tắc 5: Quản lý theo hệ thống

- **Nội dung:** Việc xác định, hiểu biết và quản lý một hệ thống các quá trình có liên quan lẫn nhau đối với mục tiêu đề ra sẽ đem lại hiệu quả của doanh nghiệp.

- **Phân tích:** Tổ chức không thể giải quyết bài toán chất lượng theo từng yếu tố tác động đến chất lượng một cách riêng lẻ mà phải xem xét toàn bộ các yếu tố tác động đến chất lượng một cách hệ thống và đồng bộ, phối hợp hài hoà các yếu tố này, phối hợp toàn bộ nguồn lực để phục vụ mục tiêu chung của tổ chức.

✓ Nguyên tắc 6: Cải tiến liên tục

- **Nội dung:** Cải tiến liên tục là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi doanh nghiệp. Muốn có được khả năng cạnh tranh và mức độ chất lượng cao nhất, doanh nghiệp phải liên tục cải tiến.

- **Phân tích:** Cải tiến là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi tổ chức. Muốn có được khả năng cạnh tranh với mức độ chất lượng cao nhất tổ chức phải liên tục cải tiến. Sự cải tiến đó có thể là từng bước nhỏ hoặc nhảy vọt.

✓ **Nguyên tắc 7: Quyết định dựa trên bằng chứng, dữ liệu thực tế**

- **Nội dung:** Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lý muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin.

- **Phân tích:** Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lý chất lượng muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin một cách chính xác. Không quyết định dựa trên việc suy diễn. Việc đánh giá phải bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức, các quá trình quan trọng, các yếu tố đầu vào, đầu ra của các quá trình đó.

✓ **Nguyên tắc 8: Quản lý mối quan hệ**

- **Nội dung:** Doanh nghiệp và người cung ứng phụ thuộc lẫn nhau, và mối quan hệ tương hỗ cùng có lợi sẽ nâng cao năng lực của cả hai bên để tạo ra giá trị.

- **Phân tích:** Các mối quan hệ nội bộ, tạo sự đoàn kết nội bộ, thúc đẩy sự hợp tác giữa lãnh đạo và người lao động, tạo lập các mối quan hệ mạng lưới giữa các bộ phận trong tổ chức. Các mối quan hệ bên ngoài là những mối quan hệ với khách hàng, người cung cấp, các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức đào tạo, chính quyền địa phương... Nó là những mối quan hệ chiến lược, chúng có thể giúp tổ chức thâm nhập thị trường, mở rộng thương hiệu hoặc thiết kế những sản phẩm và dịch vụ mới.

1.1.4. Khái quát chung về tiêu chuẩn ISO 9000

1.1.4.1. Tổ chức ISO

ISO là Tổ chức quốc tế về Tiêu chuẩn hóa, có tên đầy đủ là The International Organization for Standardization.

ISO là một tổ chức phi chính phủ, ra đời và hoạt động từ 23/02/1947. Nhiệm vụ của ISO là thúc đẩy sự phát triển của vấn đề tiêu chuẩn hóa và những hoạt động có liên quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi hàng hóa, dịch vụ quốc tế và sự hợp tác phát triển trong các lĩnh vực trí tuệ, khoa học, kỹ thuật và mọi hoạt động kinh tế khác.

Việt Nam gia nhập vào ISO vào năm 1977 và là thành viên thứ 72 của ISO. Năm 1996, lần đầu tiên Việt Nam được bầu vào ban chấp hành của ISO với nhiệm kỳ 2 năm.

1.1.4.2. ISO 9000 và lịch sử hình thành

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn do Tổ chức quốc tế về Tiêu chuẩn hóa (ISO) ban hành nhằm đưa ra các chuẩn mực cho hệ thống quản lý chất lượng và có thể áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, dịch vụ và cả các tổ chức phi lợi nhuận. ISO đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản lý chất lượng như chính sách và mục tiêu về chất lượng, nghiên cứu thị trường, thiết kế và triển khai sản phẩm, cung ứng, kiểm soát quá trình, bao gói, phân phối, dịch vụ sau khi bán, xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu, đào tạo,...

Trong những năm 1970, nhìn chung giữa các ngành công nghiệp và các nước trên thế giới có những nhận thức khác nhau về “chất lượng”. Do đó, Viện tiêu chuẩn Anh quốc (British Standard Institute – BSI), một thành viên của ISO, đã chính thức đề nghị ISO thành lập một ủy ban kỹ thuật để phát triển các tiêu chuẩn quốc tế về kỹ thuật và thực hành đảm bảo chất lượng, nhằm tiêu chuẩn hóa việc quản lý chất lượng trên toàn thế giới.

Bản thảo đầu tiên xuất bản vào năm 1985, được công bố chính thức vào năm 1987 với tên gọi ISO 9000 và sau đó được tu chỉnh và ban hành phiên bản 2 vào năm 1994. Đến năm 2000, bộ tiêu chuẩn ISO 9000 được soát xét, sửa đổi lần thứ hai và phiên bản 3 của bộ tiêu chuẩn ISO 9000 được chính thức ban hành vào ngày 15/12/2000. Tính đến cuối năm 2009, có ba trong bốn tiêu chuẩn thành phần cơ bản

của bộ tiêu chuẩn ISO 9000 phiên bản năm 2000 đã được soát xét, sửa đổi và ban hành lại.

Tại Việt Nam, Tổng cục Tiêu chuẩn – Đo lường – Chất lượng chấp nhận các tiêu chuẩn trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000 và ban hành thành tiêu chuẩn Việt Nam với ký hiệu TCVN ISO 9000.

1.1.4.3. Cấu trúc của bộ tiêu chuẩn ISO 9000

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 hiện hành gồm các tiêu chuẩn chính như sau:

- ISO 9000:2015 – Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng.
- ISO 9001:2015 – Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu.
- ISO 9004:2009 – Quản lý sự thành công lâu dài của tổ chức – Phương pháp tiếp cận quản lý chất lượng.
- ISO 19011:2002 – Hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng/ môi trường.

Trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000 hiện hành, chỉ có tiêu chuẩn ISO 9001 là tiêu chuẩn được dùng để chứng minh năng lực quản lý chất lượng đối với khách hàng bên ngoài mà các tổ chức có thể xây dựng và xin chứng nhận.



Hình 1.1. Các tiêu chuẩn cơ bản trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000

(Nguồn: NQA, *Tiêu chuẩn ISO 9001:2015*, Hà Nội.)

1.1.4.4. Tiêu chuẩn ISO 9001

ISO 9001 là tiêu chuẩn quy định cụ thể về yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng tại các tổ chức, doanh nghiệp. Tiêu chuẩn này dùng để xây dựng và đánh giá, cấp chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng cho hàng triệu tổ chức, doanh nghiệp trên toàn thế giới trong thời gian qua.

Tại Việt Nam, những doanh nghiệp chú trọng đến vấn đề chất lượng hiện nay là những doanh nghiệp thành công trên thị trường. Những tiêu chí để tạo nên sức cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm giá cả, chất lượng, dịch vụ hậu mãi. Quan trọng hơn cả vẫn là chất lượng thỏa mãn khách hàng. Vì vậy việc lựa chọn áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001 là một công cụ giúp doanh nghiệp tạo ra chất lượng dịch vụ tối ưu nhất. Cho dù việc áp dụng tiêu chuẩn ISO với các doanh nghiệp trong nước còn gặp nhiều khó khăn, song nếu xây dựng và duy trì thành công hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 thì doanh nghiệp sẽ được thừa hưởng những lợi ích vô cùng to lớn

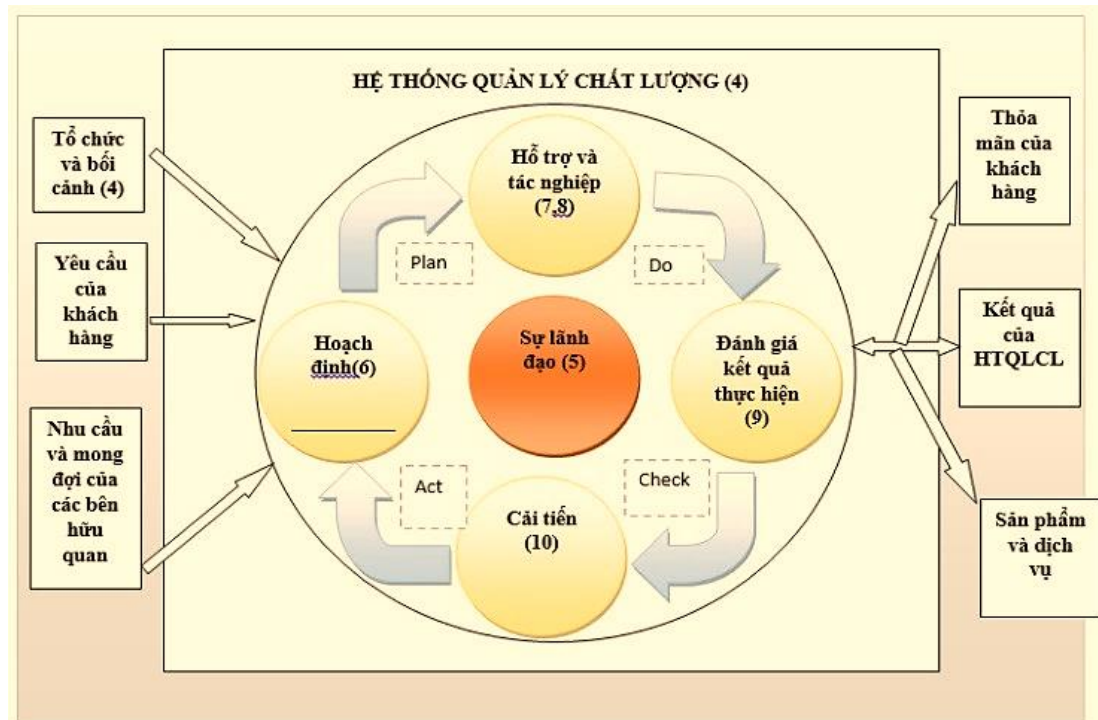
Số liệu số chứng chỉ ISO 9001, ISO 14001 được Tổ chức sở hữu trí tuệ thế giới (World Intellectual Property Organization – WIPO) sử dụng để tính toán trong Chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu được lấy từ số liệu khảo sát của tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế – ISO.

Được ban hành lần đầu tiên vào năm 1987, bộ tiêu chuẩn này đã qua các kỳ sửa đổi vào các năm 1994, 2000, 2008 và tiêu chuẩn hiện hành là ISO 9001:2015. Tiêu chuẩn này được dịch sang tiếng Việt và ban hành thành tiêu chuẩn quốc gia, ký hiệu là **TCVN ISO 9001:2015**.

Tiêu chuẩn ISO 9001:2015 được ban hành vào tháng 9 năm 2015, tổ chức, doanh nghiệp có chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008 sẽ hết hiệu lực sau 3 năm kể từ ngày ISO 9001:2015 được ban hành. Như vậy, các tổ chức, doanh nghiệp hiện đã được chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008 và có mong muốn duy trì hệ thống phải chuyển đổi sang ISO 9001:2015 chậm nhất vào tháng 9 năm 2018. Việc cập nhật theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tạo

cơ hội để các tổ chức, doanh nghiệp rà soát và đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng của mình phù hợp với các ưu tiên chiến lược của tổ chức.

Các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2015 được quy định một cách khái quát để có thể áp dụng cho mọi tổ chức, doanh nghiệp, không phân biệt loại hình, quy mô hoặc sản phẩm, dịch vụ cung cấp.



Hình 1.2. Mô hình quá trình của HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015

(Nguồn: NQA, *Tiêu chuẩn ISO 9001:2015*, Hà Nội.)

Cấu trúc của tiêu chuẩn ISO 9001:2015 được phân chia thành 10 điều khoản. Trong đó vận hành chủ yếu bởi 5 điều khoản, bao gồm các yêu cầu liên quan tới:

- HTQLCL - điều khoản 4
- Sự lãnh đạo - điều khoản 5
- Hoạch định - điều khoản 6
- Hỗ trợ, tác nghiệp - điều khoản 7,8
- Đánh giá kết quả thực hiện – điều khoản 9
- Cải tiến - điều khoản 10

Các phiên bản của tiêu chuẩn ISO 9001

- **ISO 9001:1987** Quality systems - Model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing. (Quản lý chất lượng – Mô hình đảm bảo chất lượng trong thiết kế/triển khai, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ kỹ thuật).

- **ISO 9001:1994** Quality systems – Model for quality assurance in design, development, production, installation and servicing (Tiêu chuẩn Việt Nam tương đương: TCVN ISO 9001:1996 Quản lý chất lượng – Mô hình đảm bảo chất lượng trong thiết kế, triển khai, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ kỹ thuật).

- **ISO 9001:2000** Quality management systems – Requirements (Tiêu chuẩn Việt Nam tương đương: TCVN ISO 9001:2000 Quản lý chất lượng – Các yêu cầu).

- **ISO 9001:2008** Quality management systems – Requirements (Tiêu chuẩn Việt Nam tương đương: TCVN ISO 9001:2008 Quản lý chất lượng – Các yêu cầu).

- **ISO 9001:2015** Quality management systems – Requirements (Tiêu chuẩn Việt Nam tương đương: TCVN ISO 9001:2015 Quản lý chất lượng – Các yêu cầu).

1.2. Nội dung về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015

1.2.1. Lãnh đạo của tổ chức trong quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng

- Sự lãnh đạo và cam kết:

Lãnh đạo cao nhất phải chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết đối với hệ thống quản lý chất lượng thông qua việc: chịu trách nhiệm giải trình đối với hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng; đảm bảo rằng chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng được thiết lập đối với hệ thống quản lý chất lượng và tương thích với bối cảnh và định hướng chiến lược của tổ chức; đảm bảo tích hợp các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng vào các quá trình hoạt động chủ chốt của tổ chức; thúc đẩy việc sử dụng cách tiếp cận theo quá trình và tư duy dựa trên rủi ro; đảm bảo sẵn có các nguồn lực cần thiết cho hệ thống quản lý chất lượng; lôi cuốn sự tham gia, định hướng và hỗ trợ nhân sự cùng đóng góp cho hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng; thúc đẩy cải

tiền; hỗ trợ các vị trí quản lý liên quan khác chứng tỏ sự lãnh đạo của họ và thực hiện vai trò lãnh đạo ở các khu vực họ chịu trách nhiệm.

- Chính sách chất lượng:

Lãnh đạo cao nhất phải thiết lập, thực hiện và duy trì chính sách chất lượng phù hợp với mục đích và bối cảnh, hỗ trợ các định hướng chiến lược của tổ chức; cung cấp khuôn khổ cho các mục tiêu chất lượng cùng với cam kết thỏa mãn các yêu cầu thích hợp và cải tiến liên tục HTQLCL.

- Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn trong tổ chức:

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng các trách nhiệm và quyền hạn cho các vai trò thích hợp được phân công, truyền đạt và thấu hiểu trong tổ chức. Trong đó, HTQLCL phù hợp với các yêu cầu của Tiêu chuẩn Quốc tế này; các quá trình đang cung cấp các kết quả đầu ra như dự kiến; báo cáo đến lãnh đạo cao nhất về việc thực hiện HTQLCL và các cơ hội để cải tiến; đảm bảo thúc đẩy việc hướng vào khách hàng trong toàn bộ tổ chức và tính nhất quán của HTQLCL được duy trì khi có sự thay đổi đối với HTQLCL được kế hoạch hóa và thực hiện.

1.2.2. Thực hiện lập kế hoạch của tổ chức

- Hành động giải quyết rủi ro và cơ hội:

Khi lập kế hoạch cho hệ thống quản lý chất lượng, tổ chức phải xem xét các vấn đề và các yêu cầu ở điều khoản 4 từ đó xác định các rủi ro và cơ hội cần phải được giải quyết để đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng có thể đạt được các kết quả như dự kiến; nâng cao các tác động mong muốn; ngăn ngừa, hoặc giảm các tác động không mong muốn và đạt được sự cải tiến.

Tổ chức phải có kế hoạch các hành động để giải quyết các rủi ro và cơ hội. Lập kế hoạch như thế nào để tích hợp và thực hiện các hành động vào trong các quá trình; và đánh giá hiệu lực của các hành động này.

- Mục tiêu chất lượng và kế hoạch để đạt được mục tiêu này:

Tổ chức phải thiết lập các mục tiêu chất lượng tại các cấp, bộ phận chức năng và các quá trình cần thiết của HTQLCL. Mục tiêu chất lượng phải nhất quán với chính

sách chất lượng; đo lường được; các yêu cầu có thể áp dụng; có liên quan đến sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

Khi kế hoạch đạt được các mục tiêu chất lượng, tổ chức cần xác định cái gì sẽ được thực hiện bằng những nguồn lực nào; ai sẽ chịu trách nhiệm; thời gian hoàn thành và kết quả sẽ được đánh giá như thế nào.

- Lập kế hoạch thay đổi:

Khi xác định các nhu cầu cho các thay đổi đối với HTQLCL, tổ chức phải xem xét mục đích và các hậu quả tiềm ẩn của sự thay đổi; tính toàn vẹn của hệ thống; sự sẵn có của nguồn lực cùng với trách nhiệm và quyền hạn. Các thay đổi phải được tiến hành một cách hệ thống và có kế hoạch.

1.2.3. Công tác hỗ trợ của tổ chức trong hệ thống quản lý chất lượng

Tổ chức phải đảm bảo nguồn lực cần thiết, đủ năng lực và nhận thức của con người cho việc thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục HTQLCL bằng những hình thức trao đổi thông tin được lập dưới dạng văn bản. Cụ thể:

- Nguồn lực:

Tổ chức phải xác định và cung cấp nhân lực cần thiết để thực hiện HTQLCL; duy trì cơ sở hạ tầng thiết yếu và môi trường cần thiết cho việc vận hành các quá trình của tổ chức để đạt được sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ.

Các nguồn lực theo dõi và đo lường cần phải được đảm bảo các kết quả xác thực và đáng tin cậy khi được sử dụng để xác nhận sự phù hợp của các sản phẩm và dịch vụ đối với các yêu cầu. Bên cạnh đó, tổ chức phải có khả năng xác định nguồn gốc đo lường để cung cấp sự tin cậy về tính xác thực của các kết quả đo.

- Năng lực:

Tổ chức phải xác định năng lực cần thiết của những người dưới sự kiểm soát của tổ chức; đảm bảo rằng họ có năng lực dựa trên giáo dục, đào tạo, hoặc kinh nghiệm thích hợp. Khi thích hợp, tổ chức phải có những hành động để đạt được các năng lực cần thiết, và đánh giá hiệu quả của các hành động này. Tổ chức cần duy trì thông tin dưới dạng văn bản thích hợp để chứng minh năng lực.

- Nhận thức:

Tổ chức phải đảm bảo những người làm việc dưới sự kiểm soát của tổ chức nhận thức được chính sách chất lượng; các mục tiêu chất lượng; sự đóng góp của họ bao gồm các lợi ích khi kết quả hoạt động chất lượng được cải tiến và nhận thức được những tác động không phù hợp với các yêu cầu của HTQLCL.

- Trao đổi thông tin:

Tổ chức phải xác định việc trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài liên quan đến HTQLCL, bao gồm tổ chức sẽ truyền đạt điều gì, khi nào, cho ai, như thế nào và ai là người truyền đạt.

- Thông tin được lập văn bản:

Hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức phải bao gồm các thông tin được lập văn bản theo yêu cầu của Tiêu chuẩn quốc tế này để đảm bảo tính hiệu lực của hệ thống. Khi tạo mới và cập nhật thông tin được lập văn bản, tổ chức phải đảm bảo việc nhận biết, mô tả, định dạng trình bày và dạng phát hành thích hợp dưới sự xem xét và phê duyệt của tổ chức cho sự thích hợp và thỏa đáng.

Các thông tin được lập văn bản phải sẵn có và thích hợp cho việc sử dụng vào bất cứ lúc nào, ở đâu khi cần thiết và nó được bảo vệ đầy đủ. Để kiểm soát thông tin được lập văn bản, tổ chức phải giải quyết các hoạt động sau: phân phối, truy cập, thu hồi và sử dụng; lưu trữ và bảo quản; kiểm soát sự thay đổi; lưu giữ và hủy bỏ.

1.2.4. Kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm

- Kiểm soát điều hành:

Tổ chức phải lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát các quá trình cần thiết để đáp ứng các yêu cầu cung cấp các sản phẩm và dịch vụ. Tổ chức cần xác định các yêu cầu và thiết lập chuẩn mực cho các quá trình và cho việc chấp nhận sản phẩm/dịch vụ; xác định các nguồn lực cần thiết và thực hiện việc kiểm soát các quá trình theo chuẩn mực. Việc lưu giữ các thông tin được lập văn bản ở mức độ cần thiết.

- Yêu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ:

Trao đổi thông tin với khách hàng phải bao gồm cung cấp thông tin liên quan đến sản phẩm và dịch vụ; xử lý các yêu cầu, hợp đồng hoặc đơn đặt hàng kể cả những thay đổi; thu thập thông tin phản hồi và các khiếu nại từ khách hàng. Tổ chức cần phải lập các hành động dự phòng khi cần thiết.

Khi xem xét các yêu cầu liên quan đến sản phẩm và dịch vụ, tổ chức phải tiến hành xem xét trước khi cam kết cung cấp cho khách hàng, bao gồm các yêu cầu khách hàng đưa ra và không đưa ra, các yêu cầu do tổ chức xác định, các yêu cầu chế định và luật pháp và các yêu cầu trong hợp đồng hoặc đơn đặt hàng.

- Thiết kế và phát triển sản phẩm và dịch vụ:

Tổ chức phải thiết lập, thực hiện và duy trì quá trình thiết kế và phát triển thích hợp để đảm bảo việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Tổ chức cần phải xác định các yêu cầu của các giai đoạn đầu vào – đầu ra và biện pháp kiểm soát thiết kế và phát triển; việc xem xét, kiểm tra và xác nhận giá trị sử dụng thích hợp cho từng giai đoạn; trách nhiệm và quyền hạn trong quá trình. Ngoài ra, tổ chức phải nhận biết, xem xét và kiểm soát những thay đổi được tạo ra trong hoặc sau thiết kế và phát triển; đảm bảo không có tác động bất lợi đến sự phù hợp đối với các yêu cầu.

- Kiểm soát các sản phẩm và dịch vụ do bên ngoài cung cấp:

Tổ chức phải đảm bảo các quá trình từ bên ngoài cung cấp sản phẩm, và dịch vụ phù hợp với các yêu cầu và không ảnh hưởng xấu đến việc chuyển giao đến khách hàng của tổ chức. Tổ chức phải xác định và áp dụng các chuẩn mực đánh giá, lựa chọn, giám sát kết quả hoạt động và đánh giá lại các nhà cung cấp bên ngoài dựa trên khả năng của họ. Đảm bảo sự đầy đủ và trao đổi thông tin về các yêu cầu của tổ chức đối với các nhà cung cấp bên ngoài.

- Sản xuất và cung cấp dịch vụ:

+ *Kiểm soát sản xuất và cung cấp dịch vụ:* tổ chức phải thực hiện trong các điều kiện được kiểm soát, bao gồm: sự sẵn có các nguồn lực; theo dõi và đo lường các quá trình hoặc các kết quả đầu ra, các chuẩn mực chấp nhận cho các sản phẩm và dịch vụ đã được đáp ứng. Xác nhận giá trị sử dụng và tái xác nhận định kỳ, kiểm soát

khả năng đạt được các kết quả đã hoạch định, kiểm soát các hành động ngăn ngừa lỗi do con người; việc phát hành, trong và sau giao hàng.

+ *Nhận biết và xác định nguồn gốc*: tổ chức phải sử dụng các biện pháp để nhận biết đầu ra của quá trình, tình trạng các kết quả và kiểm soát việc nhận dạng duy nhất của các kết quả đầu ra khi truy xét nguồn gốc.

+ *Tài sản của khách hàng hoặc của nhà cung cấp bên ngoài*: tổ chức phải giữ gìn các tài sản thuộc về khách hàng hoặc nhà cung cấp bên ngoài; nhận biết, kiểm tra xác nhận, bảo vệ và bảo quản tài sản. Khi xuất hiện thiệt hại, hư hỏng hoặc không phù hợp để sử dụng, cần phải báo ngay cho các bên liên quan.

+ *Bảo toàn*: tổ chức phải bảo toàn các kết quả đầu ra trong suốt quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ ở mức cần thiết để đảm bảo sự phù hợp với các yêu cầu.

+ *Các hoạt động sau giao hàng*: tổ chức phải đáp ứng các yêu cầu đối với hoạt động sau giao hàng, bao gồm xem xét các yêu cầu chế định và luật định; những hậu quả tiềm ẩn không mong muốn, tuổi thọ dự kiến; sự hài lòng và phản hồi từ khách hàng.

+ *Kiểm soát các thay đổi*: tổ chức phải xem xét và kiểm soát những thay đổi đối với việc sản xuất hay cung cấp dịch vụ để đảm bảo liên tục sự phù hợp với các yêu cầu.

- Chuyển giao sản phẩm và dịch vụ:

Tổ chức phải thực hiện các bố trí được kế hoạch ở các giai đoạn thích hợp để xác nhận các yêu cầu sản phẩm và dịch vụ đã được đáp ứng. Tổ chức phải lưu giữ lại thông tin được lập văn bản về bằng chứng của sự phù hợp với các chuẩn mực chấp nhận và truy xuất nguồn gốc đến những người cho phép chuyển giao.

- Kiểm soát đầu ra không phù hợp:

Tổ chức phải đảm bảo các kết quả đầu ra không phù hợp với các yêu cầu được nhận biết và được kiểm soát để ngăn ngừa việc sử dụng hoặc việc chuyển giao không mong muốn. Tổ chức phải xử lý các kết quả đầu ra không phù hợp bằng cách khắc phục; phân tách, lưu giữ, trả lại hoặc đình chỉ việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ;

thông tin đến khách hàng và được cho phép chấp nhận khi có nhân nhượng. Lưu giữ lại thông tin được lập văn bản là điều bắt buộc.

1.2.5. Đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức

- Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá:

Tổ chức phải xác định điều gì cần được theo dõi và đo lường; các phương pháp thực hiện để đảm bảo có được các kết quả hợp lệ; khi nào thực hiện theo dõi và đo lường; khi nào phải phân tích và đánh giá các kết quả.

Tổ chức phải theo dõi cảm nhận của khách hàng về mức độ nhu cầu và mong đợi của họ đã được đáp ứng bằng việc xác định các phương pháp cho thu thập, theo dõi và xem xét thông tin này.

- Đánh giá nội bộ:

Tổ chức phải thực hiện việc đánh giá nội bộ định kỳ về hệ thống quản lý chất lượng có phù hợp với các yêu cầu của tổ chức đối với HTQLCL và các yêu cầu của Tiêu chuẩn quốc tế này; và có được áp dụng, duy trì một cách có hiệu lực. Tổ chức phải lập kế hoạch chương trình đánh giá gồm tần suất, phương pháp, trách nhiệm và các yêu cầu; xác định chuẩn mực, phạm vi đánh giá; lựa chọn đánh giá viên và việc thực hiện phải đảm bảo tính khách quan và vô tư.

- Xem xét của lãnh đạo:

Lãnh đạo cao nhất phải xem xét định kỳ hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức để đảm bảo tính liên tục phù hợp, thỏa đáng, hiệu lực và liên kết với định hướng chiến lược của tổ chức.

Đầu vào của xem xét lãnh đạo bao gồm thông tin về kết quả hoạt động và hiệu quả của HTQLCL; tình trạng của các hành động từ lần xem xét trước; các thay đổi bên trong và bên ngoài; sự đầy đủ các nguồn lực; tính hiệu quả của các hành động để giải quyết rủi ro và các cơ hội về cải tiến.

Đầu ra của xem xét của lãnh đạo phải bao gồm các quyết định và hành động liên quan đến các cơ hội cải tiến; bất kỳ nhu cầu thay đổi nào đối với HTQLCL; các nhu cầu về nguồn lực.

1.2.6. Thực hiện cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức

Tổ chức phải xác định và lựa chọn các cơ hội cải tiến và thực hiện mọi hành động cần thiết để đáp ứng các yêu cầu và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Tổ chức cần có những biện pháp khắc phục, ngăn ngừa hoặc làm giảm sự không phù hợp hay các ảnh hưởng không mong muốn; cuối cùng là cải tiến kết quả hoạt động và cải tiến liên tục sự phù hợp, thỏa đáng, tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015

a) *Yếu tố bên ngoài tổ chức:*

Sự tham gia của Chính phủ trong việc tác động và khuyến khích các tổ chức áp dụng xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo phiên bản mới nhất của tiêu chuẩn ISO 9001 trong thời kỳ hội nhập, nền kinh tế ngày càng phát triển và những biến đổi của khoa học công nghệ ngày nay. Bên cạnh đó, các chi phí cho việc cấp chứng chỉ, tư vấn, vai trò của hệ thống tiêu chuẩn quốc gia Việt Nam và các cơ quan công nhận cũng là vấn đề cần được quan tâm khi thực hiện tiêu chuẩn quốc tế này.

Ngoài ra, áp lực từ khách hàng là một trong những động lực chính thúc đẩy các doanh nghiệp quyết tâm nỗ lực xây dựng thực hiện và đạt chứng chỉ ISO 9001 mang sự hài lòng đến với khách hàng.

b) *Yếu tố bên trong tổ chức:*

- **Văn hóa tổ chức:** mỗi tổ chức đều có văn hóa làm việc riêng. Các giá trị, giá trị và hành vi mà một tổ chức thể hiện có thể được mô tả như văn hóa của riêng nó và phụ thuộc rất cao vào bản chất của kinh doanh. Nhiều nhà nghiên cứu đã cho thấy từ công việc của họ mà văn hóa của tổ chức nên chứa đựng các giá trị của hệ thống quản lý chất lượng. Văn hóa tổ chức cần phải có khả năng thích ứng với những thay đổi do việc thực hiện tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2015.

- **Cam kết của lãnh đạo cấp cao:** cam kết của lãnh đạo cấp cao được các nhà nghiên cứu xem xét là một trong những yếu tố ảnh hưởng nhất; tác động đến việc thực hiện thành công tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2015 trong bất kỳ loại hình tổ chức

khác nhau. Sự lãnh đạo và cam kết của các nhà quản trị cấp cao sẽ kéo theo sự cam kết của các phòng ban, tạo hiệu ứng dây chuyền đến từng thành viên trong tổ chức.

- **Đào tạo, huấn luyện và làm việc nhóm** của các thành viên cũng là một trong những yếu tố then chốt đảm bảo tính bền vững của việc thực hiện tiêu chuẩn ISO 9001:2015 trong tổ chức. Khi mỗi thành viên có những kiến thức và hiểu biết tốt về tất cả các khái niệm và hệ thống tài liệu của tiêu chuẩn về HTQLCL, sẽ có thái độ tích cực và hợp tác cùng thực hiện lâu dài. Ngược lại, nếu thiếu đi sự am hiểu về hệ thống chất lượng, họ sẽ nảy sinh thái độ chống đối lại sự thay đổi trong tổ chức.

- **Nguồn lực tài chính:** hệ thống thông tin và công nghệ đòi hỏi nhiều vốn hơn bởi nếu không có vốn, việc thực hiện tiêu chuẩn ISO 9001:2015 là không thể trong môi trường hiện tại. Việc đào tạo nhân viên liên quan đến ISO 9001 cũng rất quan trọng để quản lý có hiệu quả và làm cho tiêu chuẩn ISO 9001 trở nên có lợi. Tuy nhiên, tất cả những việc này đều đòi hỏi sự hỗ trợ tài chính. Thiếu sự hỗ trợ tài chính cũng sẽ ảnh hưởng đến chương trình chứng nhận chứng chỉ.

- **Sự phân bổ hợp lý trách nhiệm và quyền hạn:** Sự khó khăn trong việc phân bổ hợp lý trách nhiệm và quyền hạn như một chướng ngại vật quan trọng trong việc thực hiện tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Khi tổ chức quyết định thực hiện ISO 9001 cần phải quyết định vai trò và trách nhiệm cho lãnh đạo cấp cao và phân bổ trách nhiệm thích hợp cho các thành viên hoặc người lao động trong tổ chức. Thành phần các trách nhiệm quản lý bao gồm các yêu cầu về phát triển và cải thiện chất lượng, hệ thống, lắng nghe khách hàng, xây dựng chính sách chất lượng và lập kế hoạch, và xác định trách nhiệm, quyền hạn và các quá trình truyền đạt thông tin để tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý chất lượng có hiệu quả.

- **Tính linh hoạt và liên tục cải tiến:** tính linh hoạt trong hệ thống sẽ giúp cho tổ chức thích ứng với những thay đổi dẫn đến việc áp dụng chương trình ISO 9001:2015 đạt hiệu quả. Hơn nữa, việc cải tiến liên tục và kiểm soát chất lượng cũng là một yếu tố quan trọng thúc đẩy quá trình thực hiện thành công ISO 9001:2015.

Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 sẽ giúp các tổ chức cải thiện hiệu quả các thiết bị và có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu về mặt chi phí và chất lượng. Chứng chỉ ISO 9001 là một trong những cách tiếp cận phổ biến nhất và được công nhận về các lợi ích của công ty. Nhưng, việc thực hiện tiêu chuẩn không phải là một nhiệm vụ dễ dàng vì nó luôn luôn được bao quanh bởi nhiều rào cản. Vì vậy, việc xác định các yếu tố ảnh hưởng quan trọng sẽ giúp tổ chức có thể lập kế hoạch và thực hiện thành công hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001.

1.4. Kinh nghiệm thực tiễn về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

1.4.1. Kinh nghiệm thực tiễn về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại một số doanh nghiệp ở Việt Nam.

* Kinh nghiệm áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Toyota Việt Nam (TMV)

Hiện nay, Toyota là một trong những nhà sản xuất ô tô quan trọng nhất trên thế giới và số lượng sản xuất hàng năm của hãng hơn 10 triệu chiếc. Kể từ khi Toyota được thành lập vào năm 1937, Toyota đã không ngừng gia tăng giá trị cho khách hàng và đạt được thành công trong ngành công nghiệp ô tô. Toyota đã sản xuất ô tô trong 85 năm qua. Toyota Motor Việt Nam được thành lập vào tháng 9 năm 1995 với số vốn ban đầu là 89,6 triệu USD. Toyota Việt Nam là công ty liên doanh gồm: Tập đoàn Toyota Nhật Bản 70% vốn, Tổng công ty Máy Động Lực và Máy Nông Nghiệp 20% vốn, Công ty TNHH KUO Singapore 10% vốn. Công ty cũng không ngừng nâng cấp dần máy móc sản xuất, thiết bị, cơ sở vật chất và hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2015 được đánh giá, giám sát định kỳ bởi QMS.

Nhận định ISO 9001 là một trong những giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả quản lý trong doanh nghiệp, công ty đã triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 từ lâu và thực trạng cũng cho thấy, công ty đã ban hành đầy đủ

quy chế, quy định để điều hành và giám sát các hoạt động theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008. Ngoài ra, công ty cũng tuân thủ quy định và tiêu chuẩn của nhà nước trong lĩnh vực hoạt động; xây dựng cơ cấu tổ chức rõ ràng trong đó các phòng thực hiện đúng theo chức năng nhiệm vụ, không có sự chồng chéo trong hoạt động tác nghiệp.

Tuy nhiên, bên cạnh những lợi thế sẵn có, Công ty gặp phải một số hạn chế như: chưa xây dựng chính sách và mục tiêu về chất lượng rõ ràng thể hiện được cam kết và định hướng của lãnh đạo; quy trình nhận diện, đánh giá và kiểm soát rủi ro trong hệ thống quản lý chất lượng còn hạn chế; công tác thống kê sai lỗi chưa được chú trọng.

Nhằm khắc phục những hạn chế trên cũng như mong muốn nâng cao năng lực nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, Ban lãnh đạo công ty quyết định chuyển đổi hệ thống tiêu chuẩn đang áp dụng sang phiên bản mới ISO 9001:2015.

Bước đầu, Ban chỉ đạo dự án thực hiện ISO được thành lập với trách nhiệm giám sát và đôn đốc việc thực hiện dự án, bổ nhiệm đại diện về chất lượng theo yêu cầu, đồng thời các chuyên gia tư vấn tiến hành đánh giá thực trạng ban đầu về quản lý Chất lượng, so với các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2015 để tìm ra những điểm chưa đầy đủ cần bổ sung hoặc sửa đổi, đồng thời nắm rõ quy trình hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại của Công ty.

Trong suốt quá trình triển khai dự án, chuyên gia tư vấn đã tiến hành đào tạo, cho cán bộ công nhân viên công ty từ các phòng ban khác nhau đã được đào tạo về khái niệm chung và các yêu cầu của ISO 9001:2015 nhằm nâng cao nhận thức về Chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng; hỗ trợ nhóm thực hiện dự án của Công ty trong việc hoạch định và lập văn bản HTQLCL thông qua chính sách chất lượng, các mục tiêu, chỉ tiêu chất lượng và các văn bản QLCL; hướng dẫn cho các nhóm cán bộ trực tiếp thực hiện dự án trong việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng tại những khu vực chức năng và phòng ban mà họ phụ trách; đào tạo đội ngũ chuyên gia đánh

giá nội bộ đủ trình độ và kỹ năng đánh giá theo yêu cầu của tiêu chuẩn và có khả năng tiến hành các cuộc đánh giá nội bộ tại Công ty.

Các văn bản/tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng do Công ty dự thảo cũng được xem xét nhằm cải tiến, đảm bảo phù hợp yêu cầu tiêu chuẩn và chất lượng hoạt động của Công ty. Việc thực hiện và tuân thủ hệ thống quản lý Chất lượng theo yêu cầu quản lý nhà nước, mức độ đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2015 cũng được theo dõi và xác nhận.

Sau nhiều tháng triển khai dự án, TMV đã xây dựng được 04 văn bản hệ thống, 16 quy trình. Hiệu quả của dự án được thể hiện rõ qua việc:

Cán bộ, nhân viên Công ty đã nắm được nội dung cơ bản của ISO 9001:2015 thông qua các khóa đào tạo tại công ty; Hoàn thành hệ thống văn bản đưa vào sử dụng thông qua việc xác định các quá trình (đặc biệt là quá trình trực tiếp tạo sản phẩm dịch vụ cung cấp cho khách hàng), trình tự – mối tương tác cũng như cách thức để kiểm soát quá trình;

- + Lãnh đạo dễ dàng kiểm tra tiến độ và kết quả công việc của từng bộ phận, cá nhân;
- + Môi trường làm việc khoa học, cải thiện về ý thức, tác phong làm việc;
- + 100% dự án được kiểm soát về mặt chất lượng thông qua việc xây dựng các bước kiểm soát thành quy trình và được phổ biến thực hiện nghiêm túc;
- + Cơ chế nhận biết và xử lý sản phẩm không phù hợp tại các công đoạn được nhận biết rõ ràng thông qua các quy trình/ hướng dẫn thực hiện;
- + Cải tiến cách quản lý tài liệu, hồ sơ; cập nhật văn bản quy phạm pháp luật;
- + Nhận diện được các rủi ro liên quan đến từng quá trình trong hệ thống quản lý chất lượng; tạo lập cách thức xử lý thống nhất nếu rủi ro xảy ra;
- + Thực hiện tốt việc đề phòng các rủi ro và hạn chế thiệt hại do rủi ro gây ra.

Các chuyên gia tư vấn nhận định thuận lợi khi triển khai đó là việc Ban Lãnh đạo cam kết thực hiện và cung cấp nguồn lực cũng như có biện pháp huy động sự tham gia của mọi công nhân viên để xây dựng và nâng cao hiệu lực của hệ thống quản

lý. Việc triển khai thành công dự án đã cho thấy nỗ lực của Ban Lãnh đạo Công ty cùng với cán bộ nhân viên công ty trong khi triển khai dự án.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 cho công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.

Thứ nhất, Lãnh đạo cần cam kết cao về việc sẽ xây dựng, áp dụng và duy trì khi nâng cấp lên hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 hiệu quả. Người lãnh đạo trong công ty cần là tấm gương điển hình trong triển khai và duy trì hệ thống quản lý chất lượng.

Thứ hai, Lãnh đạo công ty cần cung cấp đủ nguồn nhân lực để triển khai: Nhân sự trong doanh nghiệp cần được bổ sung đầy đủ và sắp xếp hợp lý để đảm nhiệm những công việc không bị chồng chéo và tận dụng tối đa tài sản trí tuệ của họ.

Thứ ba, chú trọng đầu tư nâng cao chất lượng nguồn nhân: chất lượng nguồn nhân lực thể hiện ở trình độ của cán bộ công nhân làm việc tại công ty, khả năng tiếp thu và xử lý các tình huống phát sinh trong sản xuất, kinh doanh.

Thứ tư, chú trọng đầu tư cơ sở vật chất đảm bảo. Việc đầu tư cơ sở hạ tầng, môi trường làm việc đảm bảo giúp con người thực hiện công việc trong điều kiện tốt nhất để tạo ra năng suất lao động cao, chất lượng công việc đáp ứng yêu cầu.

Thứ năm, duy trì một hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với tổ chức: Điều này cần thực hiện thông qua việc thường xuyên rà soát, chỉnh sửa, bổ sung hệ thống tài liệu phù hợp với hoạt động của công ty, duy trì một hệ thống dựa trên khả năng áp dụng và thực tế triển khai sẽ mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

Thứ sáu, tăng cường tập huấn kiến thức về tiêu chuẩn ISO 9001:2015 cho cán bộ công nhân viên của công ty, giúp cho cán bộ công nhân viên hiểu về tiêu chuẩn, giúp họ vận dụng tiêu chuẩn vào hoạt động triển khai thực tế.

Thứ bảy, Công ty cần tránh việc lơ là trong khâu kiểm soát hệ thống quản lý chất lượng, bố trí đủ nguồn lực để áp dụng ISO một cách hiệu quả

Trên đây là một số gợi ý mà Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam cần thực hiện để duy trì hệ thống quản lý được hiệu quả, để ISO 9001: 2015 không là “gánh nặng” của doanh nghiệp.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Qua chương này, chúng ta đã nêu được nhận thức chung về HTQLCL ISO 9001:2015, các vấn đề khi áp dụng HTQLCL ISO 9001:2015 này bao gồm các yêu cầu, điều kiện, trình tự khi áp dụng theo thực tế. Đặc điểm của ngành sản xuất linh kiện ô tô, việc áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 của một số đơn vị trong ngành ô tô

Việc vận dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2015 vào những tổ chức, doanh nghiệp khác nhau sẽ khác nhau tùy thuộc vào tính chất và tình hình thực tế tại đơn vị áp dụng, nhưng tất cả phải tuân thủ theo những yêu cầu, nguyên tắc và những điều khoản qui định trong tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

Chúng ta sẽ cùng xem việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam như thế nào? Điều này sẽ được trình bày trong chương 2: Thực trạng về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY TNHH HYUNDAI KEFICO VIỆT NAM

2.1. Khái quát chung công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

2.1.1.1. Giới thiệu chung

Tên đơn vị: Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

Tên tiếng anh: Hyundai Kefico Viet Nam Company Limited

Tên viết tắt: Hyudai Kefico VN Co., Ltd

Trụ sở chính: Lô XN01, khu công nghiệp Đại An, phường Tứ Minh, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương, Việt Nam

Điện thoại: +84-(0)220-355-5990

Fax: +84-(0)220-355-985

Website: <https://www.hyundai-kefico.com>

Ngày thành lập: 2009-09-19

Mã số thuế: 0800750227

Tổng vốn đầu tư: 8.729.325.000.000 Đồng (~400.000.000 USD)

Người đại diện: Yang In-Chul (Chức vụ: Giám đốc)

Ngành nghề kinh doanh: Sản xuất phụ tùng và bộ phận phụ trợ cho xe có động cơ và động cơ xe; các cảm biến thông minh và cảm biến vi cơ điện tử; Cơ cấu chấp hành thông minh; Bộ điều khiển thông minh.

Logo:



2.1.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam là thành viên của tập đoàn Hyundai Hàn Quốc, chuyên sản xuất các linh kiện điện tử thông minh cho ô tô, là nhà máy công nghệ cao có trụ sở tại KCN Đại An, phường Tứ Minh, TP Hải Dương, tỉnh Hải Dương. Hyundai Kefico Việt Nam được đánh giá là công ty số 1 tại Hải Dương, đồng thời là một trong 8 doanh nghiệp trong cả nước được Thủ tướng Chính phủ Việt Nam trao tặng danh hiệu “Doanh nghiệp tiêu biểu vì người lao động”. Được thành lập vào ngày 19 tháng 09 năm 2009, với hơn 15 năm hình thành và phát triển, Với đội ngũ cán bộ, kỹ sư kinh nghiệm chuyên sâu trong lĩnh vực phụ tùng và bộ phận phụ trợ cho xe có động cơ và động cơ xe, công ty luôn đảm bảo mang đến cho khách hàng sử dụng những sản phẩm chất lượng tốt, giá cả cạnh tranh và dịch vụ chăm sóc khách hàng chu đáo. Cùng với phương châm “luôn đồng hành cùng khách hàng”. Sản phẩm của công ty được sản xuất dựa trên hệ thống dây chuyền sản xuất hiện đại, đồng bộ và hệ thống quản lý chất lượng nghiêm ngặt, tuân thủ theo các quy trình và tiêu chuẩn quốc tế.

Hyundai Kefico Việt Nam luôn không ngừng mở rộng sản xuất, lắp đặt thêm các dây chuyền mới để đáp ứng nhu cầu thị trường ngày càng cao, mang lại cho cán bộ công nhân viên ngày càng nhiều chính sách phúc lợi tốt.

Bảng 2.1. Thống kê số lượng loại sản phẩm tại Hyundai Kefico

Khối	Loại sản phẩm	Số lượng chuyên	Engine (T/M)
Cơ cấu chấp hành/Module	16 loại	21 chuyên	HKMC Engine and Hyundai Transys T/M
Cảm biến/Bộ điều khiển	11 loại	36 chuyên	Kappa/Gamma/Lambda Theta/U2 Diesel, etc.
Tổng cộng	27 loại	57 chuyên	

Hình ảnh cụ thể từng loại sản phẩm:

Bộ truyền động/Module

(16 loại)

Van điện từ ON-OFF
Solenoid valve

Van điều khiển lưu lượng
(FCV)

Van điện từ lực
biến thiên(HV16/HV4/HV10)

Van kiểm soát lưu lượng
khí nạp(ETC/ETB)

Kim phun nhiên liệu
áp suất thấp(EV6, GLI)

Van tuần hoàn khí xả
áp suất thấp(LP_EGR)

※ ETB sản xuất bởi Poongsan

Kim phun nhiên
liệu áp suất cao(GHI)

Bơm nhiên liệu
áp suất cao(GHP)

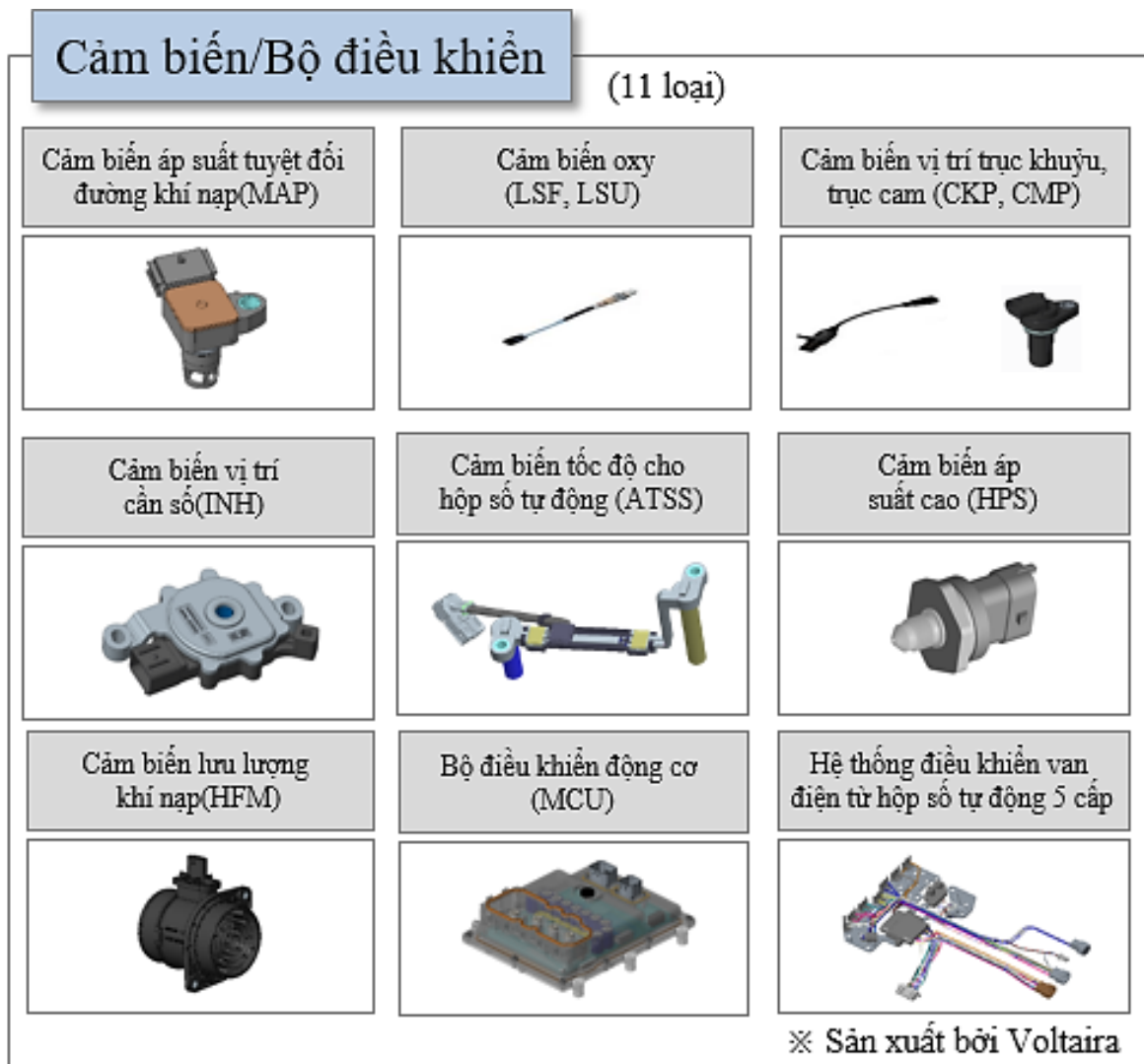
Traction motor
(ETM)

Ống phân phối nhiên liệu
cho kim phun(DPM)

Hệ thống nạp khí
(AFMS)

Bộ chuyển số
thông minh(SIA)

※ Sản xuất bởi A-Tech



Hình 2.1. Tổng hợp các dòng sản phẩm của công ty Hyundai Kefico

2.1.1.3. Tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức

Tầm nhìn chiến lược, sứ mệnh của công ty:

- **Tầm nhìn:** Với tôn chỉ hành động lấy khách hàng làm trọng tâm, Chúng tôi luôn nỗ lực cung cấp các sản phẩm khác biệt và dịch vụ chu đáo, nhằm gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Mục tiêu lớn nhất của công ty là trở thành nhà phân phối Hyundai được yêu thích nhất tại Việt Nam.

- **Sứ mệnh:** Với quan điểm phát triển bền vững; Chất lượng là niềm tin và lòng tự hào; người lao động là tài sản, Chúng tôi mong muốn đóng góp cho cộng đồng, mang đến những giá trị tốt đẹp nhất cho người tiêu dùng và xã hội.

- **Giá trị cốt lõi:** Xây dựng đội ngũ CBNV năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm và chịu trách nhiệm vì sự phát triển chung. Luôn tạo sự cân bằng giữa lợi ích công ty và lợi ích của toàn xã hội. Phát triển công ty bền vững trong nước và hội nhập toàn cầu hóa.

Slogan: "We can make it visible!".

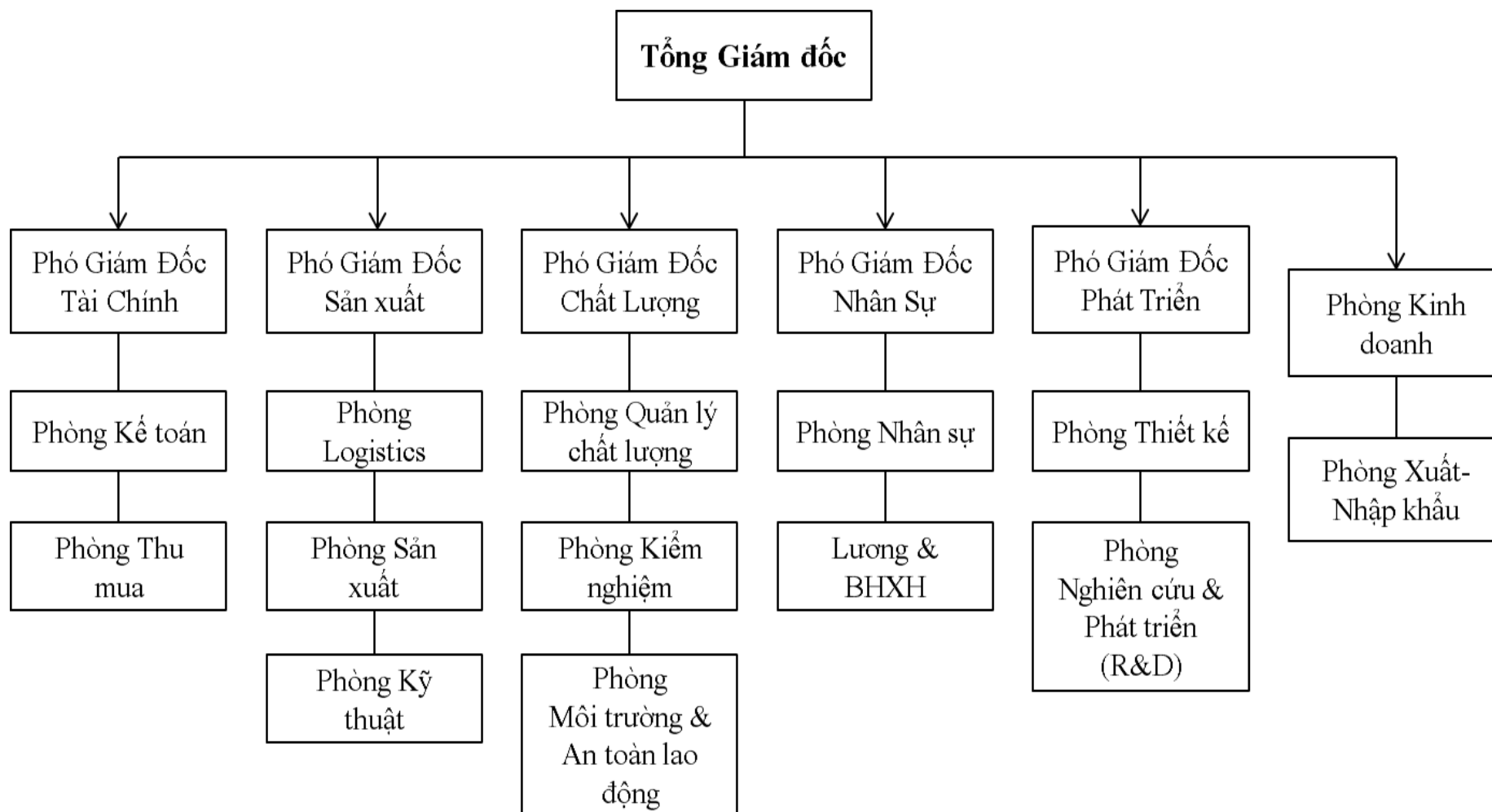
2.1.2. Cơ cấu tổ chức

2.1.2.1. Số cấp quản lý

Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam thực hiện chế độ quản lý theo hình thức trực tuyến chức năng, chế độ một thủ trưởng, trên cơ sở thực hiện quyền làm chủ tập thể người lao động

Công ty có 3 cấp quản lý:

- Cấp công ty: bao gồm ban giám đốc, giám đốc điều hành và các phòng ban chức năng;
- Cấp nhà máy;
- Cấp phân xưởng.



Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận quản lý trong công ty

- **Tổng giám đốc:** là người đại diện của công ty trong việc điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh theo điều lệ tổ chức và hoạt động; quy chế quản lý nội bộ của công ty về các quyền và nghĩa vụ được giao.

- **Phó giám đốc tài chính:** tổ chức quản lý, giám sát, bảo toàn phát triển vốn của công ty một cách hiệu quả. Chịu trách nhiệm ghi chép sổ sách, đảm bảo các công cụ và quy trình cần thiết được áp dụng theo chính sách toàn cầu và chuẩn mực kế toán Việt Nam. Các vấn đề thuế, báo cáo kế toán nội bộ, quản lý dòng tiền, thanh tra thuế và kiểm toán theo pháp luật Việt Nam cũng do phòng kế toán đảm nhiệm

- **Phó giám đốc sản xuất:** có chức năng tham mưu, giúp việc hội đồng thành viên, giám đốc công ty trong các lĩnh vực về, kỹ thuật cơ khí; công tác quản lý chất lượng, định mức kinh tế kỹ thuật; công tác khoa học công nghệ và thiết bị điện tử. Xây dựng và quản lý, điều hành hoạt động Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Xây dựng và quản lý hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật bảo đảm an toàn hàng hải, hoa tiêu hàng hải và các sản phẩm khác của Tổng công ty.

- **Phó giám đốc chất lượng:** Tổ chức quản lý, kiểm tra công nghệ và chất lượng sản phẩm, tham gia nghiệm thu sản phẩm. Kiểm tra xác định khối lượng, chất lượng của sản phẩm để xuất xưởng làm cơ sở quyết toán và thanh lý hợp đồng kinh tế. Lưu trữ hồ sơ kỹ thuật, đảm bảo chất lượng sản phẩm.

- **Phó giám đốc nhân sự:** Quản lý chung và vận hành bộ phận Quản lý nhân sự của công ty; Xây dựng quy chế lương thưởng, các quy định liên quan đến hoạt động nhân sự; Là cầu nối giữa Ban Giám đốc và người lao động trong công ty; Theo dõi tình hình biến động và đảm bảo nhân lực cho hoạt động của công ty.

- **Phó Giám đốc Phát triển:** Nghiên cứu yêu cầu của Khách hàng; Đề nghị sửa đổi bổ sung thiết kế để tăng giá trị sản phẩm, cải tiến tính năng của sản phẩm; Lập quy trình lắp ráp sản phẩm; Xây dựng bảng định mức nguyên phụ liệu.

- **Phòng Kinh doanh:** Liên lạc với khách hàng từ giai đoạn chào hàng đến hết thời gian bảo hành của sản phẩm; Lập bảng báo giá, hồ sơ sản phẩm và hướng dẫn

công việc; Dàn xếp khiếu nại và làm hài lòng khách hàng; Đảm bảo truyền đạt hiểu biết về yêu cầu sản phẩm của khách hàng đến các bộ phận liên quan.

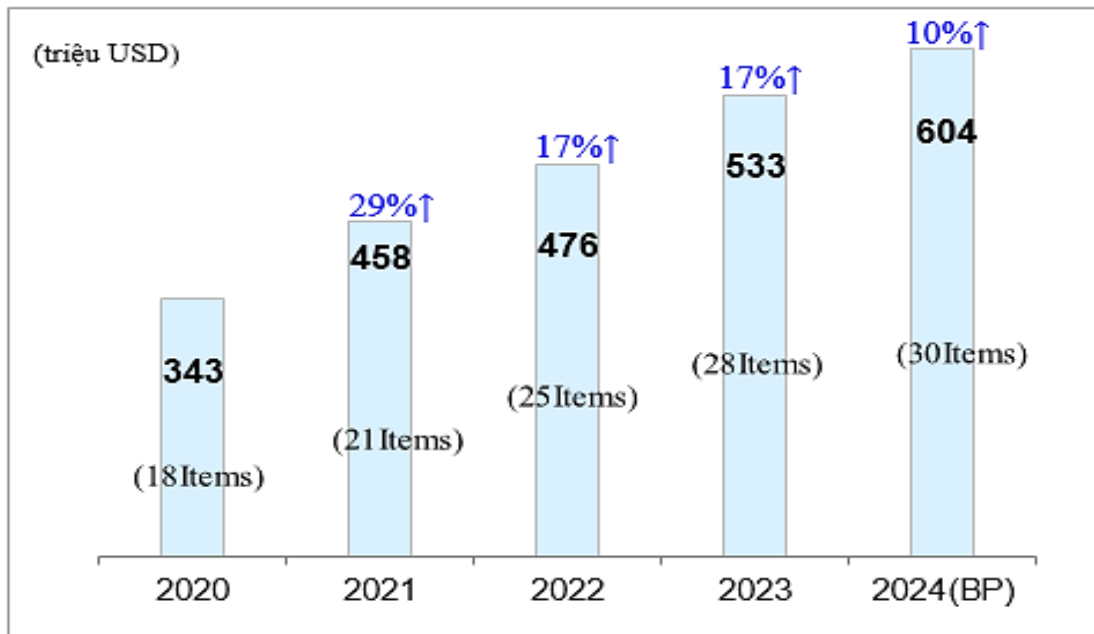
- **Phòng Xuất – Nhập khẩu:** Theo dõi và triển khai kế hoạch nhận hàng – xuất hàng nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất và yêu cầu của khách hàng; Thực hiện và giám sát việc mở tờ khai để nhận hàng – xuất hàng đúng thời hạn quy định; Lập và chuẩn bị các báo cáo hải quan theo yêu cầu của luật hải quan.

2.1.2.3. Tình hình sản xuất kinh doanh qua các năm

Bảng 2.2. Kết quả doanh số bán hàng của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam qua các năm/theo loại hàng

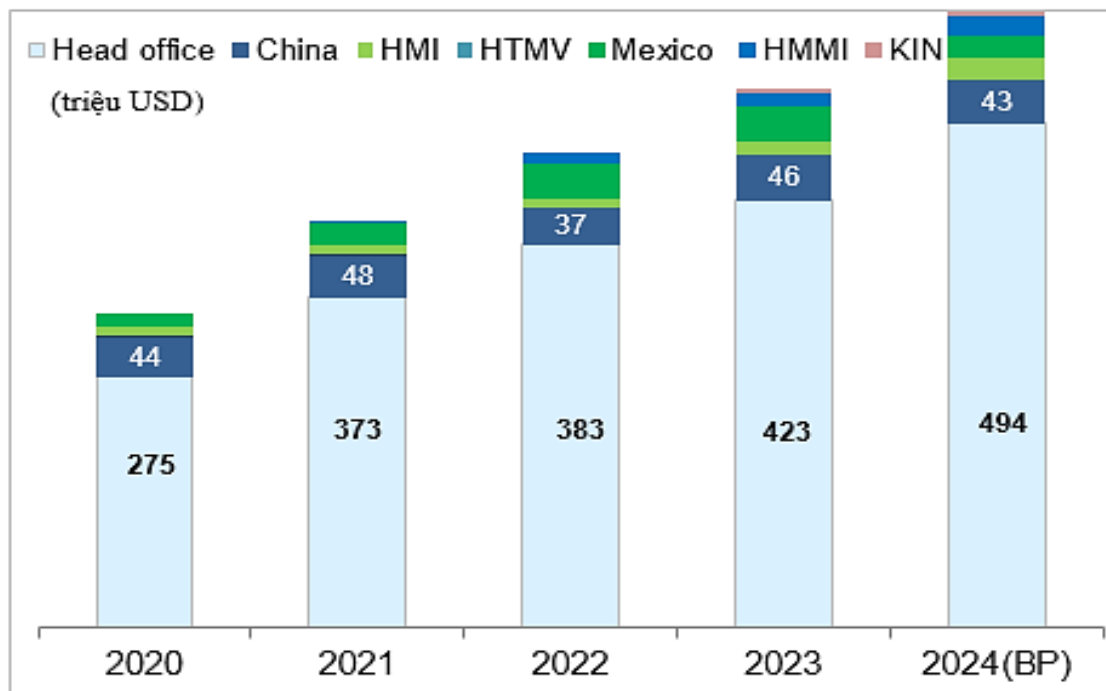
Đơn vị: 1.000.000 USD

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023	2024
Doanh số	343	458	476	533	604
Tỷ lệ tăng		29%	17%	17%	10%



Hình 2.3. Doanh số bán hàng theo năm/loại hàng

(Nguồn: Phòng tài chính kinh doanh)



Hình 2.4. Doanh số bán hàng theo khách hàng

(Nguồn: Phòng tài chính kinh doanh)

Bảng 2.3. Kết quả doanh số bán hàng theo sản phẩm của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam qua các năm:

Đơn vị: 1.000.000 USD

Sản phẩm	2020	2021	2022	2023	2024
Sensor	206	266	257	288	308
Actuator	131	183	205	224	266
Control Unit	0	2	10	16	24
Module	7	7	5	5	6

(Nguồn: Phòng tài chính kinh doanh)

Qua trên ta thấy được tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp tăng nhanh với sự đầu tư và mở rộng đa dạng sản phẩm độc đáo và phong phú. Doanh số bán hàng năm 2021 đạt 458 triệu đôla, tăng lên thành khoảng 29% so với năm 2020 với sự hợp tác từ khách hàng chính Head office (KGP) và mở rộng thêm khách hàng như HMI (Ấn

Độ), HTMV (Việt Nam), HMMI (Indonesia). Doanh số bán tăng đều theo từng năm, duy trì ngang bằng ở các năm 2022 và 2023, nhưng đến năm 2024 sức tăng không còn như trước với chỉ 604 triệu USD, tăng khoảng 10% so với năm 2023. Xét đến doanh số bán hàng theo sản phẩm, năm 2020 đến năm 2021 sản phẩm sensor tăng thêm đến 60 triệu USD, tương đương khoảng 30% so với năm 2020, có chút giảm nhẹ khoảng 4% tại năm 2022, sau đó tăng trở lại vào năm sau. Đặc biệt sản phẩm Control Unit, bắt đầu đi vào sản xuất từ năm 2021 đến nay năm 2024 đã đạt được con số là 24 triệu USD.

Nhìn sang doanh số bán hàng theo khách hàng qua từng năm của công ty, có thể thấy tập khách hàng chính của công ty vẫn luôn là trụ sở chính của Hyundai Kefico tại Hàn Quốc, với doanh số bán tăng đều theo từng năm, xét khoảng thời gian năm 2020, doanh số bán ra là 275 triệu USD, nhưng chỉ trong vòng 4 năm, đến năm 2024 con số đã tăng lên đến gấp gần 1,8 lần, với giá trị vào khoảng 494 triệu USD. Các tập khách hàng còn lại như KGP, HMI, HTMV, HMC,... tốc độ tăng trưởng được đánh giá ở mức ổn định và bền bỉ.

Với mục tiêu thu hút nhiều đơn hàng từ các khách hàng quốc tế, công ty luôn cố gắng đảm bảo các quy trình sản xuất, quy trình chất lượng đạt hiệu quả nhằm đẩy mạnh năng suất lao động và tăng sự tin cậy của khách hàng đối với công ty. Công ty hiện đang xây dựng mối quan hệ phát triển bền vững lâu dài để trở thành một trong những nhà cung cấp lớn của khách hàng.

2.1.3. Mô hình quản lý chất lượng tại công ty Hyundai Kefico Việt Nam

2.1.3.1. Chính sách chất lượng

Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam cũng đã đưa ra chính sách riêng để xây dựng hệ thống chất lượng nhằm:

- Chứng minh công ty có khả năng sản xuất sản phẩm đạt tiêu chuẩn của khách hàng.
- Thỏa mãn yêu cầu của khách hàng thông qua việc áp dụng hiệu quả quy trình xem xét hợp đồng trước khi ký nhận đơn hàng, kiểm tra hàng/ nguyên phụ liệu

nhập, đảm bảo trong sản xuất và trước khi xuất hàng, cũng như các quy trình cải tiến.

(Nguồn: Sổ tay chất lượng của Công ty TNHH Hyundai Kefico 2024)

2.1.3.2. Các quá trình kiểm soát chất lượng tại công ty

- Quá trình nhận mẫu, lập đơn hàng, lập kế hoạch sản xuất

Công ty nhận bản phác thảo, bản vẽ, mẫu gốc từ khách hàng. Phòng Nghiên cứu và Phát triển (R&D) sẽ tiến hành phát triển và lắp ráp mẫu sản phẩm đồng thời kiến nghị nếu có sự thay đổi hoặc bổ sung tính chất của sản phẩm với khách hàng. Sau đó tiến hành xem xét, lập bảng định mức nguyên phụ liệu và bảng báo giá thành phẩm để gửi đến khách hàng. Nếu khách hàng không đồng ý với mẫu và bảng chào giá, Phòng Kinh doanh sẽ thương lượng với khách hàng để đưa ra giải pháp. Sản phẩm có thể bị ngưng nếu không đạt được sự thỏa thuận.

Sau khi các thủ tục cần thiết đã hoàn tất, công ty sẽ tiến hành lắp ráp mẫu và được đánh dấu bằng nhãn vàng để tiến hành làm hợp đồng sản phẩm. Trong thời gian này, Phòng Kiểm nghiệm sẽ tiến hành lấy mẫu từng nguyên phụ liệu, sản phẩm hoàn chỉnh và gửi đến phòng thí nghiệm đã được sự chấp thuận bởi khách hàng để kiểm tra định mức hóa chất, độ bền thép và độ an toàn. Cuối cùng, công ty sẽ thực hiện công đoạn Phân tích đánh giá rủi ro trong sản phẩm để kiểm định một lần nữa về chất lượng cũng như độ an toàn của sản phẩm trước khi tiến hành lập kế hoạch mua nguyên phụ liệu và đưa vào sản xuất hàng loạt.

- Quá trình mua nguyên phụ liệu / bán thành phẩm

Dựa vào bảng thống kê từ nhân viên kế toán kho, nhân viên thu mua sẽ xem xét và cân đối số lượng nguyên vật liệu có sẵn trong kho có đáp ứng được kế hoạch sản xuất. Nếu không, nhân viên sẽ phải tiến hành đặt mua nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp tương ứng nhằm đảm bảo tiến độ sản xuất và lịch xuất hàng kịp thời.

- Quá trình kiểm soát đầu vào nguyên vật liệu

Khi nguyên vật liệu hoặc bán thành phẩm đến kho, bộ phận Kho sẽ báo cho bộ phận QC để kiểm hàng nhập. Nếu phát hiện không đạt, nguyên liệu/ bán thành

phẩm phải được nhận dạng và cách ly. Lập biên bản xử lý khắc phục và báo cáo Ban Giám đốc. Sau khi thực hiện biện pháp khắc phục và hành động ngăn ngừa, bộ phận QC sẽ tiến hành tái kiểm tra lần 2. Nếu đạt, công ty sẽ chấp nhận cho nhập kho và sử dụng.

- Quá trình sản xuất

Tổ Cất nhận kế hoạch cắt hàng từ Phòng quản lý Sản xuất và đề xuất với Kho để nhận nguyên phụ liệu đưa vào hoạt động sản xuất. Sau đó, các nguyên phụ liệu sẽ được đưa vào các chuyền sản xuất dưới sự kiểm tra của các tổ trưởng trước khi sản xuất. Trong quá trình sản xuất, nếu phát hiện lỗi nghiêm trọng, bộ phận QC sẽ báo ngay cho Quản đốc để tạm ngưng sản xuất và đưa ra hành động khắc phục kịp thời.

Tại trạm hoàn tất lắp ráp, bộ phận MA sẽ kiểm tra 100% hàng thành phẩm với quy định Hàng đạt và Không Đạt sẽ được phân biệt rõ ràng theo khu vực. Cuối cùng, các sản phẩm sẽ được đóng gói theo quy định/ yêu cầu của khách hàng.

- Quá trình kiểm soát sản phẩm không phù hợp và bảo trì thiết bị

Khi phát hiện sự không phù hợp (bao gồm: nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm) sẽ được lập tức cô lập và nhận dạng chúng như hàng hóa lỗi. MQ/QC kết hợp với bộ phận gây ra sự không phù hợp tiến hành phân tích nguyên nhân gốc rễ và đề xuất các biện pháp khắc phục và hành động phòng ngừa. Các bộ phận liên quan tiến hành xử lý và khắc phục hậu quả. MQ/QC sẽ theo dõi, đánh giá thực hiện và lưu trữ báo cáo.

- Quá trình tuyển dụng

Các bộ phận dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và nhu cầu về nhân sự do công việc phát sinh để xác định đúng yêu cầu nhân sự và lập giấy đề nghị tuyển dụng. Bộ phận Nhân sự tiến hành thống kê lại, tổng hợp theo từng đối tượng, số lượng lao động và lập kế hoạch tuyển dụng để trình lên cấp trên phê duyệt trước khi tiến hành hoạt động tuyển dụng chính thức.

- Quá trình đào tạo và đánh giá nhân viên

Quá trình ký kết hợp đồng của công ty trải qua hai giai đoạn.

Giai đoạn đầu là hợp đồng thử việc một tháng đối với trình độ Trung cấp trở xuống và hai tháng đối với trình độ Cao đẳng trở lên. Giai đoạn này, người lao động vẫn sẽ được hưởng lương 100% lương chính thức kèm với trợ cấp. Nếu không hoàn thành tốt công việc, công ty sẽ chấm dứt hợp đồng lao động thử việc mà không phải bồi thường. Qua giai đoạn thứ hai, nhân viên/công nhân lao động sẽ được ký hợp đồng và trở thành người lao động chính thức của công ty.

- Quá trình giải quyết khiếu nại của khách hàng

Khi nhận được đơn/email khiếu nại từ phía khách hàng gửi đến công ty, phòng Kinh doanh sẽ báo cáo đến bộ phận QA tiếp nhận nội dung và tiến hành phân tích nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Trưởng phòng QA sẽ phối hợp cùng với các bộ phận liên quan đưa ra hành động khắc phục, ngăn ngừa trong tương lai và phản hồi phương hướng giải quyết đến khách hàng. Các thông tin dữ liệu được lưu trữ dưới dạng văn bản.

2.2. Thực trạng quản lý chất lượng tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam theo các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2015

Để phân tích thực trạng HTQLCL tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, tác giả đã căn cứ vào hướng dẫn tự xem xét đánh giá trong phụ lục A của TCVN ISO 9004:2000 và Các yêu cầu của TCVN ISO 9001:2015 để thiết kế bảng câu hỏi khảo sát (Phụ lục 2). Đối tượng được khảo sát bao gồm Ban lãnh đạo, Trưởng phòng các bộ phận, Quản đốc sản xuất, phòng chất lượng, công nhân viên trong công ty.

Thời gian khảo sát bắt đầu từ 12/2/2025 đến ngày 20/2/2025. Tổng số phiếu phát hành 231 phiếu, tổng số phiếu thu về là 231 phiếu trong đó có 196 phiếu hợp lệ. Phương pháp tiến hành khảo sát: phụ lục 2. Kết quả khảo sát: phụ lục 4. Từ đó, tác giả có thể so sánh thực trạng hệ thống chất lượng của công ty với Các yêu cầu của tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2015.

- Hiểu nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm

Đối với khách hàng: Theo kết quả khảo sát bảng 2.4, việc xác định nhu cầu và các mong đợi của khách hàng luôn được công ty ưu tiên thực hiện với mức độ

đánh giá 76% và mang lại kết quả tốt cho công ty; với 0.6% ý kiến khác cho rằng không chỉ thực hiện mà còn thường xuyên cải tiến. Qua đó cho thấy, công ty xem đây là một yếu tố quan trọng của việc thiết lập hợp tác kinh doanh và quan hệ với tập đoàn lớn như Hyundai luôn có những yêu cầu và qui định nghiêm ngặt.

Đối với người lao động: Một thành phần không thể thiếu trong việc ảnh hưởng đến sự phát triển của tổ chức đó là Cán bộ - Công nhân viên. Sự thỏa mãn, phát triển năng lực cá nhân trong công việc sẽ tạo động lực cho CB-CNV có nhiều đóng góp hơn cho tổ chức. Bảng 2.4 kết quả khảo sát cho thấy có 62.7% ý kiến cho rằng lãnh đạo công ty xác định nhu cầu của CB-CNV chỉ ở mức độ được thực hiện một cách bị động. Thực tế, việc xác định nhu cầu của CB-CNV của công ty còn bị hạn chế bởi đây là một công ty Hàn Quốc và cấp lãnh đạo/quản lý luôn được người Hàn Quốc nắm giữ vị trí đầu. Sự khác biệt trong ngôn ngữ và văn hóa dẫn đến khó khăn trong việc truyền đạt thông tin và hiểu ý nhau. Chính vì vậy, sự quan tâm của cấp lãnh đạo công ty đến nhu cầu của CB-CNV về sự thỏa mãn và phát triển năng lực cá nhân trong công việc còn ở mức độ trung bình.

Đối với các cơ quan nhà nước: Công ty luôn thực hiện đúng các thông tư, nghị định của Chính phủ, giao bộ phận QP tìm hiểu các quy định và thực hiện khi có các chính sách mới; đảm bảo tuân thủ pháp luật cũng như bảo vệ môi trường, an toàn nhà máy.

Đối với các cổ đông của công ty: Công ty luôn đảm bảo lợi ích của các cổ đông ngày càng tăng trưởng bằng cách nâng cao kỹ năng quản lý sản xuất, cải tiến hệ thống để hoạt động có hiệu quả.

Bên cạnh đó, quy định về hoạt động của công ty 100% vốn nước ngoài phải tuân theo luật pháp tại nước sở tại. Với 50.3% ở mức độ được thực hiện đem lại kết quả tốt, cho thấy các yêu cầu pháp luật và các chế định được công ty quan tâm và tìm hiểu thực hiện.

- Hệ thống tài liệu và các quy trình của hệ thống

Từ khi thành lập đến năm nay, theo số liệu từ cuốn Sổ tay chất lượng của công ty, các hoạt động cần thiết cho việc đảm bảo chất lượng sản phẩm đã được chuẩn hóa thành các quy trình làm việc chính thức và áp dụng rộng rãi trong sản xuất. Theo kết quả thống kê bảng 2.4, có đến 63.4% ý kiến cho rằng các quy trình làm việc chính thức được đảm bảo thực hiện nhưng việc áp dụng lại ở mức đánh giá trung bình khi chỉ có 57.2% ở mức độ được thực hiện trung bình và 23.7% ở mức độ được thực hiện một cách bị động. Với câu hỏi khảo sát về sự sẵn có, tính đầy đủ, sự thích hợp của tài liệu và hồ sơ cho việc sử dụng bất cứ ở đâu và bất cứ khi nào, kết quả có 71.2% ý kiến ở mức độ được thực hiện một cách bị động. Đây có thể là nguyên nhân dẫn đến việc các quy trình đã ban hành được áp dụng còn bị hạn chế và thụ động.

Nhìn chung, các quy trình cần thiết cho hoạt động kinh doanh và sản xuất được công ty chú trọng thực hiện và lưu giữ ở dạng hồ sơ văn bản. Hình thức trình bày cùng với nội dung chi tiết, thích hợp, rõ ràng cho từng công đoạn/ khâu sản xuất trong thực tế. Tài liệu thể hiện rõ mối quan hệ và trách nhiệm giữa các phòng ban liên quan trong từng quy trình hoạt động.

Tuy nhiên, hệ thống quản lý và các quá trình của hệ thống cũng như hệ thống tài liệu vẫn còn nhiều điểm hạn chế như:

- + Cuốn Sổ tay chất lượng chỉ được lưu giữ ở phòng QA. Các nhóm quy trình hoạt động không được tách biệt riêng thành từng cuốn sổ dẫn đến không thuận tiện cho việc sử dụng bất cứ khi nào và bất cứ ở đâu khi cần thiết.

- + Một số quy trình cần thiết khác liên quan đến việc tuyển dụng; thu mua vật tư; huấn luyện và đào tạo công việc; đánh giá sự hài lòng của khách hàng vẫn chưa được chuẩn hóa thành các quy trình làm việc và thể hiện ở dạng văn bản chính thức.

- + Các quy trình chỉ được áp dụng ở các phòng/ ban liên quan và chưa được phổ biến rộng rãi đến các phòng ban khác để đảm bảo cập nhật thông tin và mức độ hiểu biết về hệ thống quản lý chất lượng của công ty.

Bên cạnh đó, công tác tạo mới và cập nhật tài liệu trong HTQLCL của công ty qua bảng 2.4 kết quả có 58% ý kiến cho rằng chỉ ở mức độ thực hiện trung bình. Thực

tế, các tài liệu hiện hành tại cuốn Sổ tay chất lượng chỉ được cập nhật khi Khách hàng xuống nhà máy kiểm tra/ đánh giá hoạt động sản xuất và phát hiện

Bảng 2.4. Kết quả khảo sát thực trạng bối cảnh chung của tổ chức về hệ thống chất lượng của công ty

Tiêu chí		Mức độ thực hiện (%)				
		1	2	3	4	5
Hệ thống quản lý và các quá trình	Chuẩn hóa các hoạt động cần thiết thành các quy trình làm việc chính thức	0	11.2	63.4	25.4	0
	Áp dụng các quy trình đã ban hành	0	23.7	57.2	15.8	1.3
Hệ thống tài liệu	Sự sẵn có, tính đầy đủ và sự thích hợp của tài liệu và hồ sơ cho việc sử dụng bất cứ ở đâu và bất cứ khi nào	0	71.2	28.2	0	0.6
	Kiểm soát hồ sơ tài liệu để các quá trình của công ty đạt hiệu quả	0	0.2	50.3	45.8	3.7
	Công tác tạo mới và cập nhật tài liệu	0	1.5	58	39.4	1.1
Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm	Xác định nhu cầu và mong đợi của khách hàng	0	0	23.4	76	0.6
	Xác định nhu cầu của CB- CNV về sự thỏa mãn trong công việc, phát triển năng lực cá nhân	0	62.7	26.8	10.1	0.4
	Sự quan tâm và thực hiện các yêu cầu pháp luật và chế định	0	0	39.2	50.3	10.5

(Nguồn: Tổng hợp từ tác giả)

2.2.1. Thực trạng lãnh đạo của tổ chức trong quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng

2.2.1.1. Sự lãnh đạo và cam kết hướng vào khách hàng

Theo kết quả khảo sát bảng 2.5, có 54.2% ý kiến cho rằng công ty đảm bảo các nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện các mục tiêu chất lượng và chiến lược kinh doanh của tổ chức. Trong khi đó có tới 73.1% ý kiến khác đề cập về mức độ tham gia

của các cấp lãnh đạo trong việc xây dựng HTQLCL hiện tại của công ty một cách bị động. Nguyên nhân được tìm hiểu là do yếu tố văn hóa và bất đồng về ngôn ngữ; phần lớn cấp quản lý đều do người Hàn Quốc đảm nhiệm; vì vậy, việc am hiểu về các yêu cầu chất lượng của khách hàng và thi hành các qui trình hoạt động đều do người Việt thực hiện.

Công ty luôn tập trung trao đổi thông tin với khách hàng, xây dựng các kênh liên lạc trực tiếp với khách hàng để thu nhận những mong muốn, cảm nghĩ và các khiếu nại về sản phẩm mà công ty cung cấp. Để thỏa mãn tối đa các yêu cầu của khách hàng và tạo cho khách hàng hài lòng về sản phẩm cũng như các dịch vụ của công ty. Công ty đã xây dựng “Quy trình đánh giá sự hài lòng của khách hàng”

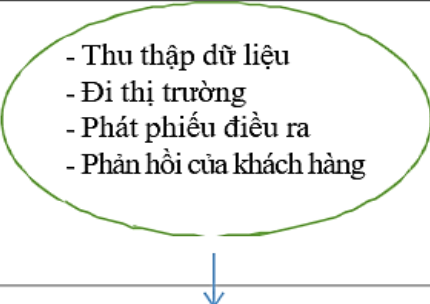
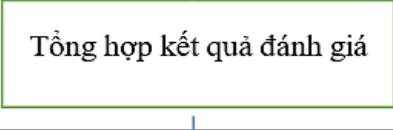
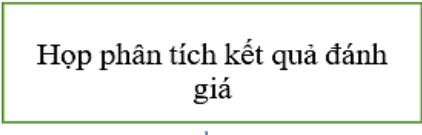
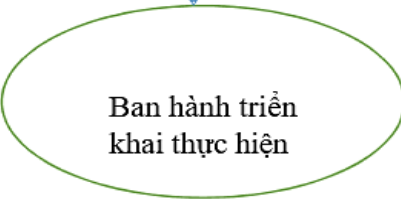
Quy trình đánh giá sự hài lòng của khách hàng như sau:

Bước 1: Đi thị trường để khảo sát và đánh giá trực tiếp

Bước 2: Tổng hợp kết quả đánh giá

Bước 3: Họp phân tích kết quả đánh giá

Bước 4: Ban hành triển khai thực hiện

STT	Trách nhiệm	Lưu đồ	Biểu mẫu, tài liệu/ Bên liên quan
1	Phòng Kinh doanh		- Khách hàng - Sổ tiếp nhận ý kiến khách hàng - Tổng hợp đánh giá sự hài lòng của khách hàng
2	Phòng Kinh doanh		- Khách hàng - Tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng
3	Phòng Kinh doanh		- Ban giám đốc - Bộ phận liên quan - Tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng - Biên bản cuộc họp xem xét lãnh đạo - Quy trình xem xét lãnh đạo
4	Phòng Kinh doanh		- Ban giám đốc - Bộ phận liên quan - Tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng - Biên bản cuộc họp xem xét lãnh đạo

Sơ đồ 2.1. Quy trình đánh giá sự hài lòng của khách hàng

2.2.1.2. Chính sách chất lượng

Chính sách chất lượng được công ty xây dựng nội dung phù hợp với yêu cầu và tiêu chí của khách hàng đưa ra. Chứng minh công ty có khả năng sản xuất sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng và thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng thông qua việc áp dụng hiệu quả các quy trình xem xét hợp đồng trước khi ký nhận đơn hàng, kiểm tra hàng/ nguyên phụ liệu nhập, đảm bảo trong sản xuất và trước khi xuất hàng, cũng như các quy trình cải tiến. Có 56% ý kiến thực hiện ở mức độ trung bình và

42.7% ý kiến ở mức độ được thực hiện đem lại kết quả tốt ở bảng 2.5 kết quả khảo sát cho thấy việc triển khai và am hiểu CSCL của công ty chỉ đạt ở mức độ đánh giá trung bình và hiệu quả chưa cao.

Thực tế, việc truyền đạt CSCL đến công nhân và việc am hiểu vẫn còn là một vấn đề nan giải của công ty. Bởi công ty là một nhà máy sản xuất chuyên lắp ráp sản xuất sản phẩm và số lượng máy tự động chiếm số lượng lớn đây chuyên sản xuất, thao tác của công nhân đơn thuần là làm theo hướng dẫn được định sẵn, vì vậy yêu cầu về trình độ và kiến thức của công nhân không cao, chỉ ở mức độ lao động lành nghề hoặc đủ 18 tuổi. Do đó, dẫn đến gây khó khăn trong việc thấu hiểu và thực hiện các cam kết trong CSCL cho công nhân.

2.2.1.3. Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn trong tổ chức

Phó giám đốc chất lượng là người chịu trách nhiệm chính và hiểu rõ về các yêu cầu và tiêu chuẩn sản phẩm cũng như liên lạc chính với khách hàng; nghiên cứu về các yêu cầu và tiêu chuẩn quốc tế của các nước như Mỹ, Canada, Nga, Mexico,... để đảm bảo chất lượng và mẫu mã sản phẩm phù hợp với quy định của từng nước. Theo bảng 2.5 kết quả khảo sát, có 58.7% ý kiến cho rằng sự phân bổ của lãnh đạo cao nhất về quyền hạn và trách nhiệm đến các cấp quản lý được thực hiện và mang lại kết quả tốt.

Việc thiết lập chức năng và nhiệm vụ đến từng đơn vị/bộ phận và các thành viên được thực hiện tốt với mức đánh giá 51.5% ở bảng kết quả 2.5. Theo sơ đồ tổ chức hình 2.1, các phòng ban được phân chia rõ ràng và phù hợp với từng chức năng cần thiết hỗ trợ hoạt động kinh doanh sản xuất của công ty. Các thành viên trong các phòng ban được giao nhiệm vụ công việc phù hợp với trình độ và năng lực của mỗi người. Tuy nhiên, việc trao quyền hạn đến từng thành viên trong các phòng ban vẫn còn bị hạn chế. Mọi quyết định thi hành đều phải được đệ trình và thông qua cấp quản lý của người Hàn Quốc đồng ý rồi mới được thực hiện

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát thực trạng lãnh đạo của công ty trong quá trình xây dựng HTQLCL (Nguồn: Tổng hợp từ tác giả).

Tiêu chí	Mức độ đánh giá (%)				
	1	2	3	4	5
Chính sách chất lượng					
Chính sách chất lượng có được triển khai rộng rãi trong công ty	0	0	56	42.7	1.3
Sự sẵn có và được duy trì dưới dạng văn bản của Chính sách chất lượng	0	0	45.9	51.7	2.4
Trách nhiệm của lãnh đạo					
Việc thực hiện các mục tiêu và định hướng hoạt động của công ty	0	0	29.3	70.7	0
Việc đảm bảo sự sẵn có các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu, chiến lược	0	0.9	33.8	54.2	6.1
Sự tham gia của lãnh đạo trong việc xây dựng HTQLCL hiện tại của công ty	0	73.1	21.4	5.5	0
Trách nhiệm, quyền hạn trong công ty					
Sự phân bổ của lãnh đạo cao nhất về quyền hạn và trách nhiệm đến các cấp quản lý	0	10.6	30.7	58.7	0
Việc thiết lập chức năng và nhiệm vụ đến từng phòng ban, từng thành viên	0	0	42.6	51.5	5.9
Việc trao đổi thông tin giữa các phòng ban về các yêu cầu, quy định và các mục tiêu của công ty	0	0	79.4	20.6	0

2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch của tổ chức

2.2.2.1. Hành động giải quyết rủi ro và cơ hội

Việc xác định các rủi ro và cơ hội trong HTQLCL được công ty đảm bảo theo kế hoạch. Theo bảng 2.6 kết quả khảo sát, có 62.6% ý kiến đánh giá được thực hiện ở mức độ trung bình và 31.9% ý kiến cho rằng việc thực hiện mang lại kết quả tốt. Thực tế, công tác xác định rủi ro trong hệ thống sản xuất được công ty thực hiện theo quy trình và biểu mẫu “Phân tích rủi ro trong sản xuất – FMEA để xác định và phân tích rủi ro có thể xảy ra trong quá trình sản xuất. Từ đó, công ty tiến hành thảo luận, đưa ra các hành động, giải pháp ngăn ngừa sớm nhất có thể và đảm bảo chất lượng

đầu ra như mong muốn và các yêu cầu sản phẩm khắt khe từ phía khách hàng như HMI, China, Mexico,...

2.2.2.2. Mục tiêu chất lượng và kế hoạch để đạt được mục tiêu chất lượng

Theo bảng 2.6 kết quả khảo sát, có 54.9% ý kiến đánh giá mục tiêu chất lượng có nhất quán với CSCL và công ty lập kế hoạch để đạt được các mục tiêu chất lượng ở mức độ thực hiện nhưng chưa mang lại hiệu quả tốt. Thực tế, một số mục tiêu chất lượng do công ty đề ra còn mang tính định hướng, chưa thể hiện mục tiêu cụ thể, chưa chỉ đạo cho từng đơn vị thiết lập xây dựng mục tiêu chất lượng và định hướng hoạt động của bộ phận mình trên tài liệu văn bản.

2.2.2.3. Lập kế hoạch thay đổi

Khi có sự thay đổi xảy ra đối với hệ thống quản lý chất lượng, theo bảng 2.6 có 53% ý kiến đánh giá cho rằng công ty xác định nhu cầu thay đổi và xây dựng kế hoạch ứng phó cho từng loại thay đổi này ở mức độ được thực hiện và mang lại kết quả tốt. Thực tế trong Sổ tay chất lượng, công ty đã thiết lập “qui trình yêu cầu thay đổi” khi có yêu cầu thay đổi từ phía khách hàng và ngược lại, khi có yêu cầu thay đổi từ nội bộ và kiến nghị đến khách hàng. Các thay đổi sẽ được thể hiện ở dạng hồ sơ văn bản để nhận biết sự thay đổi trên và lưu giữ.

Bảng 2.6. Kết quả khảo sát thực trạng việc lập kế hoạch của tổ chức

Tiêu chí		Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
Lập kế hoạch	Việc xác định và các hành động để giải quyết các rủi ro và cơ hội	0	4.3	62.6	31.9	1.2
	Mục tiêu chất lượng có nhất quán với Chính sách chất lượng và công ty lập kế hoạch để đạt được các mục tiêu chất lượng	0	0	54.9	45.1	0
	Việc xây dựng kế hoạch ứng phó khi có nhu cầu thay đổi	0	0.2	37.1	53	9.7

(Nguồn: Tổng hợp từ tác giả)

2.2.3. Thực trạng công tác hỗ trợ của tổ chức trong hệ thống quản lý chất lượng

2.2.3.1. Nguồn lực

a) Nguồn nhân lực

Bảng 2.7. Bảng tổng hợp cơ cấu lao động của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nghiep vụ		
- Công nhân trực tiếp sản xuất	1850	85.5%
- Nhân viên văn phòng	100	4.6%
- Nhân viên chất lượng	212	9.9%
Trình độ		
- Thạc sỹ	11	0.5%
- Đại học	204	9.4%
- Cao đẳng	321	14.8%
- Trung cấp nghề	459	21.2%
- Trung học phổ thông	1167	54.1%
Độ tuổi		
- Từ 18 – 30 tuổi	1931	89.3%
- Từ 31 – 40 tuổi	208	9.6%
- Từ 41 – 50 tuổi	23	1.1%
Giới tính		
- Nữ	1736	80.3%
- Nam	426	19.7%
Tổng cộng	2162	100%

(Nguồn: Phòng nhân sự - 2024)

Bảng 2.8. Tình hình nhân sự trong 3 năm gần đây (Đơn vị: Người)

Năm	Số lao động	Số lao động trong kỳ tăng		Số lao động trong kỳ giảm		Số lao động
	Đầu kỳ	Tuyển ngoài	Đề bạt và chuyển	Hưu trí	Nghỉ việc	Cuối kì
2022	1654	107	5	1	35	1802
2023	1802	164	3	5	19	1993
12-2024	1993	131	6	4	28	2162

(Nguồn: Phòng Nhân sự - 2024)

Trong đó: Số lao động cuối kì = số lượng lao động đầu kỳ + (số lao động tăng trong kỳ – số lao động giảm trong kỳ)

Bảng số liệu trên đây cho thấy tình hình lao động tại công ty có sự biến động về số lượng, thể hiện ở số lượng lao động tuyển vào cũng như số lượng lao động nghỉ việc tại công ty tương đối cao.

Theo bảng 2.9 kết quả khảo sát, có 66.3% ý kiến cho rằng kế hoạch tuyển dụng và đào tạo nhân viên cho các hoạt động chất lượng của công ty được thực hiện một cách bị động. Thực tế, công tác dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của công ty còn bị hạn chế, chưa có kế hoạch cụ thể và luôn ở trạng thái bị động khi công nhân viên xin nghỉ việc. Do đó, cần phải chú ý đến công tác tuyển dụng và đào tạo vì nó ảnh hưởng đến hiệu quả cũng như năng suất hoạt động của công ty.

Ngoài ra, yếu tố môi trường làm việc cũng ảnh hưởng đến sự phát triển và hoạt động của CB-CNV trong tổ chức và làm giảm lượng công nhân viên xin nghỉ việc. Theo bảng 2.9 kết quả khảo sát, mức độ đánh giá công ty đảm bảo môi trường vận hành để tăng sự thỏa mãn, sự phát triển cá nhân của CB-CNV được thực hiện một cách bị động với 54% lượt chọn. Đây cũng là nguyên nhân dẫn đến tình hình lao động tại công ty bị biến động. Vì vậy, công ty cần xây dựng kế hoạch cụ thể hằng năm cho việc xác định nhu cầu và thăm dò ý kiến của CB-CNV về môi trường làm việc để đưa ra giải pháp giữ chân nhân viên làm việc lâu dài tại công ty.

b) Cơ sở hạ tầng – vật chất

Bắt đầu hoạt động từ năm 2008, Công ty mua khu đất và xây dựng các tòa nhà để làm cơ sở sản xuất. Để thuận tiện cho việc quản lý và theo dõi tình hình sản xuất hằng ngày, văn phòng được sắp xếp nằm trong khuôn viên với nhà xưởng. Công ty cũng đảm bảo không gian làm việc, cung cấp đầy đủ các trang thiết bị, máy móc sản xuất và các phương tiện vận chuyển hỗ trợ thích hợp. Tuy nhiên, sự tăng dần đều của khối lượng lao động trong công ty cũng dẫn đến nhà xưởng bị thiếu sót về không gian làm việc. Khi xảy ra vấn đề thì công ty mới khắc phục sự cố và sửa chữa.

Ngoài ra, hệ thống bãi xe, mái vòm che mưa vẫn còn bị hạn chế. Lượng xe cộ của công nhân ngày càng đông và phải giữ xe ở bên ngoài nếu công ty hết chỗ. Ngoài ra, khuôn viên và cây xanh còn bị hạn chế bởi diện tích đất đai chật hẹp và không đủ chỗ để công nhân nghỉ ngơi trong giờ giải lao.

c) Môi trường cho việc vận hành các quá trình

Công ty đảm bảo môi trường hoạt động và làm việc an toàn cho CB-CNV, các cổng ra vào luôn được nhân viên bảo vệ túc trực 24/7 nhằm bảo vệ văn phòng, nhà xưởng, kho bãi không bị xâm phạm và thất thoát.

Các máy móc thiết bị và phương tiện vận chuyển được sắp xếp gọn gàng sau khi kết thúc một ngày làm việc.

Đối với từng loại công việc của mỗi công nhân sản xuất, công ty đảm bảo trang thiết bị bảo hộ lao động cần thiết nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động.

Hệ thống đèn điện trong sản xuất luôn được vận hành, bảo trì và cung cấp đủ nguồn ánh sáng cho công nhân sản xuất ở từng dây chuyền sản xuất.

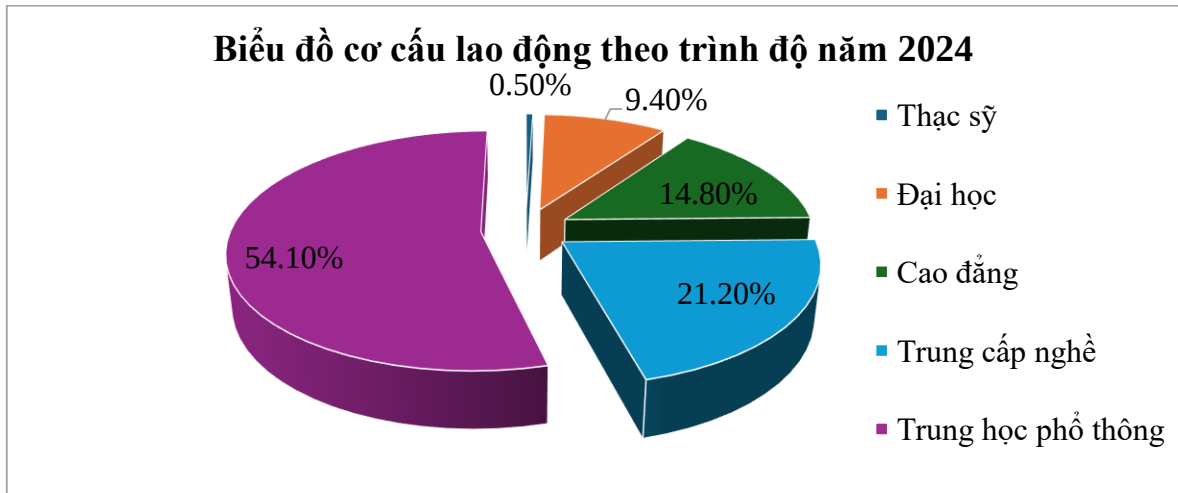
Hệ thống xử lý nước thải cũng được công ty quan tâm và đầu tư theo đúng yêu cầu của ngành môi trường.

d) Trang thiết bị theo dõi và đo lường

Các nguồn thiết bị theo dõi và đo lường luôn được bảo trì và kiểm tra định kỳ nhằm đảm bảo các thông số chất lượng đạt được các yêu cầu của sản phẩm. Theo bảng 2.9 kết quả khảo sát, có 71% ý kiến cho rằng công ty đảm bảo tính sẵn có và được kiểm tra thường xuyên các trang thiết bị theo dõi và đo lường ở mức độ đánh giá được thực hiện và mang lại kết quả tốt.

2.2.3.2. Năng lực và nhận thức

Theo bảng 2.9 kết quả khảo sát, có 73.8% ý kiến cho rằng công ty thực hiện đánh giá năng lực cần thiết của CB-CNV và đảm bảo họ có đủ năng lực làm việc ở mức độ thực hiện tốt và 64.5% ý kiến việc nhận thức của CB-CNV về HTQLCL của công ty chỉ ở mức độ được thực hiện trung bình.



Hình 2.5. Thực trạng cơ cấu lao động theo trình độ năm 2024

Xét biểu đồ trên – Cơ cấu lao động theo trình độ thì toàn công ty chỉ có 11 người có trình độ Thạc sỹ chiếm 0.5%; 204 người có trình độ Đại học; 321 người có trình độ Cao đẳng; 459 người có trình độ Trung cấp nghề; 1167 người có bằng Trung học phổ thông.

- **Lao động có trình độ cao:** Chiếm tỷ trọng thấp. Nhân viên có trình độ chủ yếu thuộc khối lập kế hoạch, văn phòng; là những người chịu trách nhiệm trong việc lập ra kế hoạch, chiến lược cho công ty, giải quyết vấn đề trong nội bộ và thiết lập các mối quan hệ cộng đồng.
- **Lao động có trình độ thấp:** Chiếm tỷ trọng cao. Lực lượng lao động trung cấp nghề và đủ 18 tuổi chiếm đa số nên kiến thức và sự hiểu biết về chất lượng còn hạn chế.

2.2.3.3. Trao đổi thông tin và văn bản

Sự trao đổi thông tin giữa các phòng ban về các yêu cầu và tiêu chí của sản phẩm được thực hiện thông qua email điện tử hoặc qua các cuộc họp. Mỗi nhân viên

thuộc văn phòng sẽ được cài đặt một email riêng theo tên của nhân viên đó. Điều này có lợi ích về phân biệt người nhận và người gửi nhưng theo đo một vấn đề còn bất cập số lượng thành viên nhiều lên sẽ dẫn đến việc kiểm soát email không được chặt chẽ, gây thiếu sót và căng thẳng trong việc nhớ từng mail vì một ngày có thể dao động đến 100 email/ngày (theo phỏng vấn từ một số nhân viên văn phòng).

2.2.3.4. Nguồn lực tài chính

Qua bảng 2.9 đánh giá về nguồn lực tài chính cần thiết cho việc xây dựng và duy trì HTQLCL, có 53.5% ý kiến cho rằng công ty ở mức độ thực hiện và đem lại kết quả tốt. Thực tế, việc kiểm soát theo dõi và quản lý các nguồn lực tài chính được Phó Giám đốc Tài chính quản lý chặt chẽ và đem lại hiệu quả.

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát thực trạng công tác hỗ trợ của tổ chức trong hệ thống quản lý chất lượng

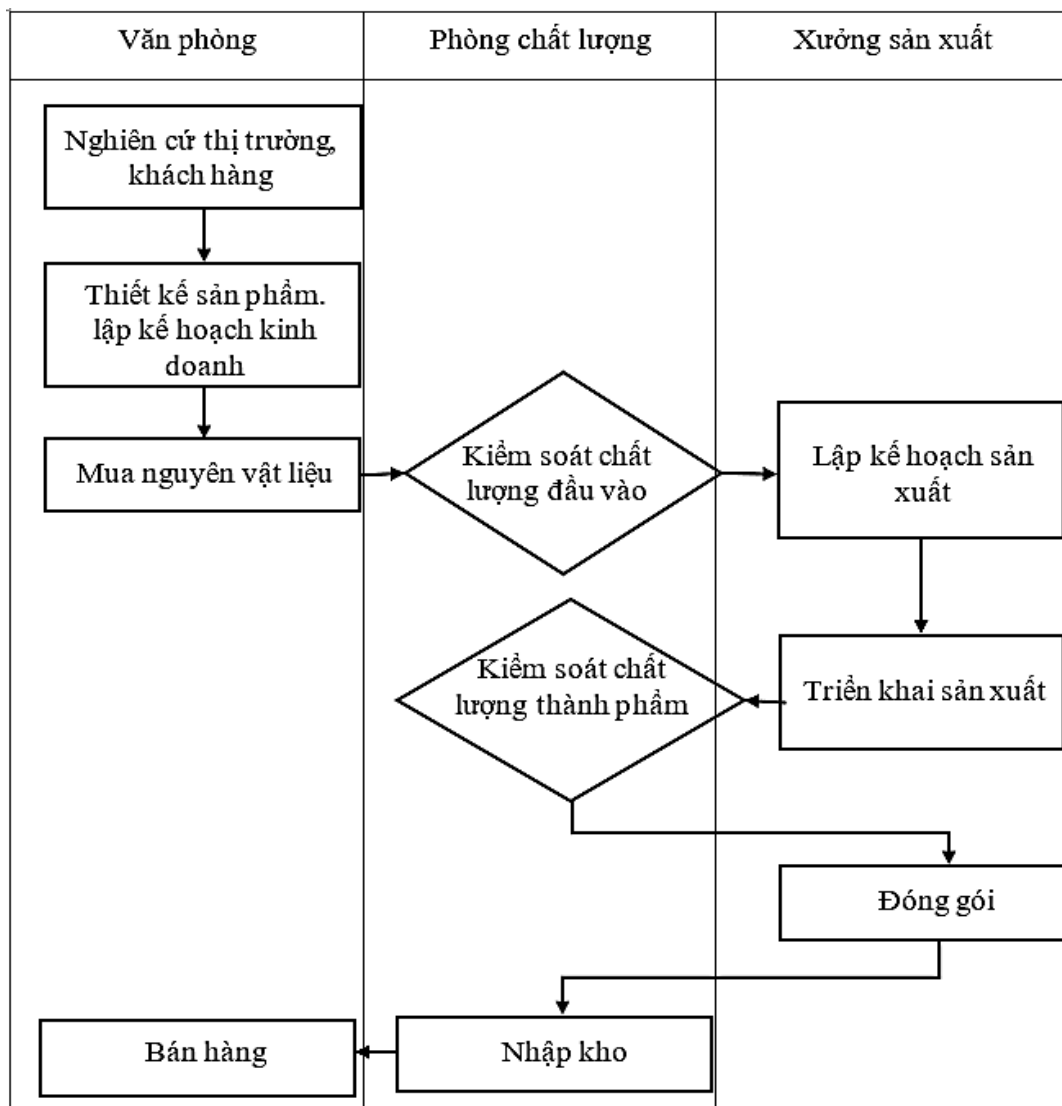
Tiêu chí	Mức độ thực hiện (%)				
	1	2	3	4	5
Hỗ trợ về nguồn lực					
Việc đảm bảo kế hoạch tuyển dụng và đào tạo nhân viên	0	66.3	33.7	0	0
Việc đảm bảo cơ sở hạ tầng - vật chất (nhà xưởng, trang thiết bị, công nghệ)	0	0	52.9	42.8	4.3
Việc đảm bảo môi trường cho việc vận hành	0	54	33.9	12.1	0
Việc đảm bảo các trang thiết bị theo dõi và đo lường	0	0	21.6	71	7.4
Năng lực, nhận thức của nhân viên					
Việc đánh giá năng lực cần thiết của CB-CNV	0	0	25.6	73.8	0.6
Việc xem xét nhận thức của CB-CNV về hệ thống chất lượng của công ty	0	13.7	64.5	21	0.8
Nguồn lực tài chính					
Việc đảm bảo và theo dõi các nguồn lực tài chính	0	0	46.5	53.5	0

(Nguồn: Tổng hợp từ tác giả)

2.2.4. Thực trạng kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm

2.2.4.1. Kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm

Nhiệm vụ của cấp lãnh đạo bao gồm xác định các nguồn lực cần thiết cũng như triển khai các quá trình hoạt động để đạt được các yêu cầu của sản phẩm và thực hiện theo một trình tự nhất định. Theo bảng 2.10 kết quả khảo sát, có 71.4% ý kiến đánh giá việc thực hiện ở mức độ mang lại kết quả tốt. Thực tế, công tác lập kế hoạch và kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm được công ty thực hiện theo chu trình Deming (PDCA) bắt đầu từ giai đoạn lập kế hoạch đến các giai đoạn thực hiện, kiểm tra và hành động khắc phục.



Sơ đồ 2.2. Các bước tổ chức thực hiện từ phát triển đến bán sản phẩm

2.2.4.2. Các yêu cầu đối với sản phẩm từ phía khách hàng

Các yêu cầu và tiêu chuẩn của sản phẩm từ phía khách hàng được Bộ phận Kinh doanh (KD) tiếp nhận, phân tích và tìm hiểu kỹ thông tin. Sau khi xem xét và nhận biết những điểm phù hợp và chưa phù hợp, phòng KD sẽ trực tiếp liên hệ với khách hàng trao đổi và thảo luận đi đến thống nhất chung về các tiêu chí và yêu cầu kỹ thuật của sản phẩm.

Các thông tin thảo luận đã được thống nhất sẽ được khách hàng lập thành văn bản “Business Report” như một cam kết thực hiện giữa hai bên. Theo bảng 2.10 kết quả khảo sát, có 63.4% ý kiến đánh giá rằng việc trao đổi thông tin với khách hàng được thực hiện và mang lại hiệu quả tốt.

Khi có sự thay đổi yêu cầu chất lượng của sản phẩm trong quá trình phát triển và sản xuất, bộ phận quản lý hồ sơ sản phẩm sẽ tiếp nhận thông tin bằng email và lập thành văn bản “Change Request” gửi đến khách hàng để hiệu chỉnh và cập nhật vào hệ thống tài liệu sản phẩm.

2.2.4.3. Thiết kế và phát triển sản phẩm

Theo kết quả khảo sát bảng 2.10, có 82.5% ý kiến đánh giá quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm đáp ứng các nhu cầu, sự mong đợi của khách hàng được thực hiện và mang lại kết quả tốt.

Quá trình thiết kế và phát triển ở bộ phận R&D chia làm hai dạng:

- Dạng thứ nhất: sản phẩm do chính nhân viên thiết kế của công ty sáng tạo nên. Mẫu sản phẩm mới cùng với thông tin chi tiết, bảng vẽ kỹ thuật, bảng báo giá sẽ được gửi đến khách hàng để chào hàng và thuyết phục đối tác đồng ý đặt hàng.

- Dạng thứ hai: sản phẩm do chính khách hàng thiết kế và gửi đến công ty để phát triển và làm mẫu. Công ty sẽ nhận bản vẽ phác họa thô cùng với kích thước và đặc tính mong muốn của khách hàng bằng email. Bộ phận R&D sẽ tiến hành xem xét, phân tích và phát triển thành bản vẽ kỹ thuật chi tiết trên phần mềm đồ họa. Sau đó, bản vẽ kỹ thuật sẽ được đưa đến phòng chế tạo mẫu để lắp ráp thử nghiệm. Trong quá trình làm mẫu, nếu chi tiết nào khó và không thực hiện được hoặc tính chất không

được phù hợp, bộ phận R&D sẽ thảo luận trực tiếp với khách hàng để thay đổi và tìm giải pháp mới. Sau khi mẫu hoàn thiện, R&D sẽ tiến hành lập bảng định mức nguyên phụ liệu và bảng báo giá chi tiết để gửi đến khách hàng xem xét. Nếu khách hàng đánh giá sản phẩm mẫu đạt yêu cầu và đồng ý với bảng báo giá, phòng Kinh doanh tiến hành lập hợp đồng ký kết và nhận đơn đặt hàng chính thức. Các hồ sơ tài liệu chi tiết sẽ được lưu giữ vào bìa công theo từng loại sản phẩm.

Tuy nhiên, trong quá trình phát triển, việc đảm bảo các yêu cầu vật lý về độ bền màu sắc của nguyên phụ liệu còn bị hạn chế và khó cải thiện bởi danh mục chỉ số tiêu chuẩn quá cao trong khi khách hàng mong muốn giá sản phẩm phải rẻ, bền và đẹp. Phòng R&D sẽ tiến hành lập văn bản và kiến nghị khách hàng chấp thuận một số chỉ số vật lý không thể cải thiện được. Vì vậy, để nâng cao việc đáp ứng các tiêu chuẩn của sản phẩm, phòng R&D cần phải nghiên cứu các loại nguyên liệu có thể thay thế mà vẫn đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật sản phẩm hoặc tìm kiếm giải pháp cải thiện trong quá trình sản xuất và nhuộm ở các nhà máy cung cấp.

2.2.4.4. Kiểm soát đầu vào của quá trình sản xuất

Việc đánh giá, xem xét và lựa chọn các nhà cung ứng nguyên phụ liệu theo bảng 2.10 được đánh giá ở mức trung bình với 53.9% và có tới 20% ở mức độ thực hiện một cách thụ động. Việc lựa chọn doanh nghiệp hợp tác và các nhà cung ứng do các cấp quản lý quyết định. Đặc thù tại các công ty Hàn Quốc luôn ưu tiên lựa chọn các đối tác là những doanh nghiệp Hàn Quốc với nhau để thúc đẩy sự phát triển trong kinh doanh. Chính vì vậy, sự ưu tiên này dễ dẫn đến việc bỏ qua hoặc phớt lờ đi một số tiêu chí đánh giá lựa chọn ban đầu. Khi khách hàng gửi mail khiếu nại về chất lượng của bất kỳ nguyên vật liệu nào, công ty mới tiến hành tổ chức đánh giá trực tiếp quy trình hoạt động sản xuất tại các nhà máy của nhà cung ứng và đưa ra biện pháp khắc phục.

Việc kiểm soát chất lượng nguyên phụ liệu đầu vào “Incoming Inspection” được phòng QC kiểm soát chặt chẽ theo quy trình. Theo kết quả bảng 2.10, có 51.5% ý kiến đánh giá việc thực hiện mang lại hiệu quả tốt. Quy trình được thực hiện như sau: khi nguyên phụ liệu/bán thành phẩm đến kho, nhân viên QC sẽ thực hiện kiểm

tra theo “Hướng dẫn kiểm tra nguyên phụ liệu” cho từng loại và mã hàng rồi ghi nhận kết quả vào biên bản. Trong trường hợp phát hiện lỗi và hư hỏng, nhân viên QC sẽ lập phiếu xử lý khắc phục hàng lỗi và báo cáo lên Quản lý trên và các bộ phận liên quan. Sau đó, tiến hành xử lý và khắc phục. Trong trường hợp, nguyên phụ liệu không đạt được chất lượng, phòng Thu mua và Kho sẽ tiến hành trả lại cho nhà cung cấp hoặc hủy bỏ đơn hàng.

Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số trường hợp khi nhân viên QC kiểm tra chất lượng đầu vào và sản phẩm không đạt được như yêu cầu. Sau khi trình bày lên cấp quản lý, vì muốn kịp lịch xuất hàng mà tiếp tục sử dụng lô hàng không đạt chất lượng trên. Điều này dẫn đến rủi ro khi chuyển giao sản phẩm đến khách hàng và gây ảnh hưởng đến uy tín công ty. Vì vậy, công ty cần xây dựng nội quy chất lượng và ký cam kết thực hiện để đảm bảo hệ thống chất lượng đi đầu trong sản xuất.

2.2.4.5. Hoạt động sản xuất và chuyển giao sản phẩm

Việc quản lý hoạt động sản xuất của công ty được thực hiện theo quy trình trong Sổ tay chất lượng. Bộ phận Kế hoạch sẽ căn cứ vào đơn hàng của khách hàng và sắp xếp lịch tuần sản xuất phù hợp với năng lực sản xuất của nhà máy rồi tới phòng quản lý Sản xuất và phòng Thu mua. Bộ phận Sản xuất sẽ căn cứ vào kế hoạch sản xuất phân bổ nhiệm vụ cho các tổ trưởng đơn vị và thống kê tình hình sản xuất, báo cáo tồn kho hằng ngày. Bộ phận Thu mua cũng sẽ căn cứ vào kế hoạch sản xuất để mua nguyên vật liệu đảm bảo cho việc sản xuất diễn ra liên tục.

Trong quá trình sản xuất, có 63.2% ý kiến đánh giá việc giám sát và kiểm soát chất lượng từng công đoạn sản xuất ở mức độ thực hiện có hiệu quả qua bảng 2.10 kết quả khảo sát. Tại nhà máy sản xuất, để phân biệt công việc của mỗi công nhân, công ty đã phân phát đồng phục theo từng nhiệm vụ chính như sau: Tại mỗi chuyền sản xuất, công nhân PQC chuyền sẽ giám sát từng công đoạn sản xuất. Lỗi phát hiện sẽ được thống kê và lập biên bản báo cáo. Ở cuối mỗi chuyền sau khi thành phẩm được sản xuất xong, công nhân chuyền sẽ chịu trách nhiệm kiểm tra lỗi thành phẩm và phân loại hàng hư/ hàng đạt vào mỗi giỏ hàng được đánh dấu phân biệt. Sau đó,

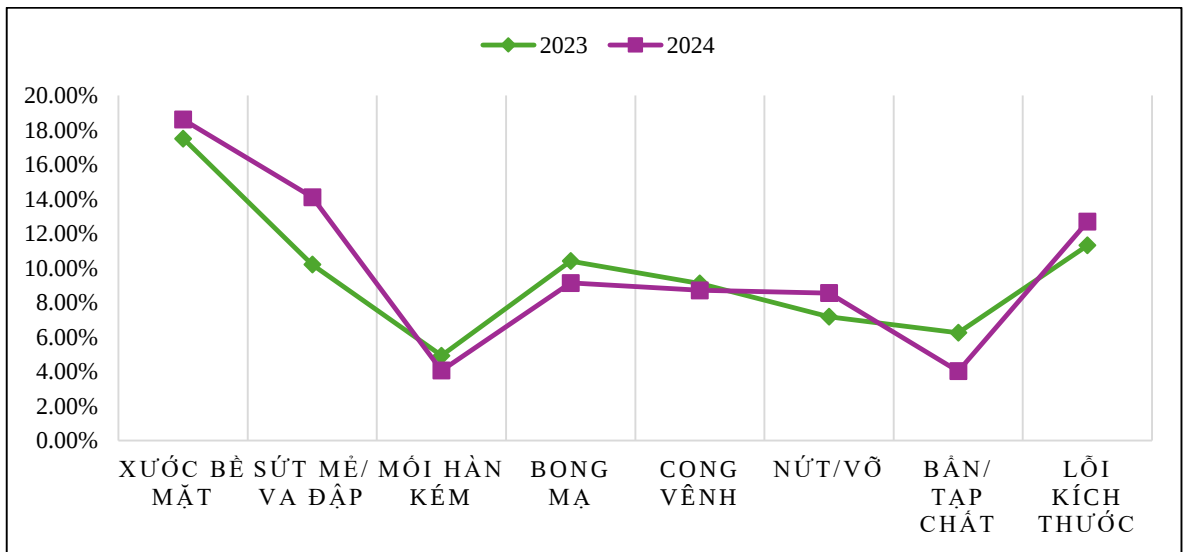
công nhân QC mũ xanh lục sẽ thống kê lại số lỗi hàng hư và lập biên bản để xử lý và khắc phục.

Sau khi đóng gói thành kiện hàng, công nhân xếp hàng sẽ di chuyển vào kho thành phẩm và chờ ngày xuất hàng. Bộ phận kế hoạch sẽ sắp xếp lịch xuất hàng và chuyển kế hoạch đến bộ phận Xuất – Nhập khẩu làm thủ tục chứng từ hải quan để vận chuyển đến kho của khách hàng trên thế giới. Theo bảng 2.10, có 80.1% ý kiến đánh giá công tác lập kế hoạch việc chuyển giao sản phẩm đến khách hàng được thực hiện và mang lại kết quả tốt.

Công tác kiểm soát đầu ra không phù hợp do bộ phận QC chịu trách nhiệm thực hiện và thống kê báo cáo theo từng tuần. Trưởng phòng QC sẽ căn cứ vào số liệu và lập bảng đánh giá KPI theo từng lỗi và từng mã hàng chi tiết. Các lỗi khuyết tật không phù hợp chủ yếu thường xuyên mắc phải như:

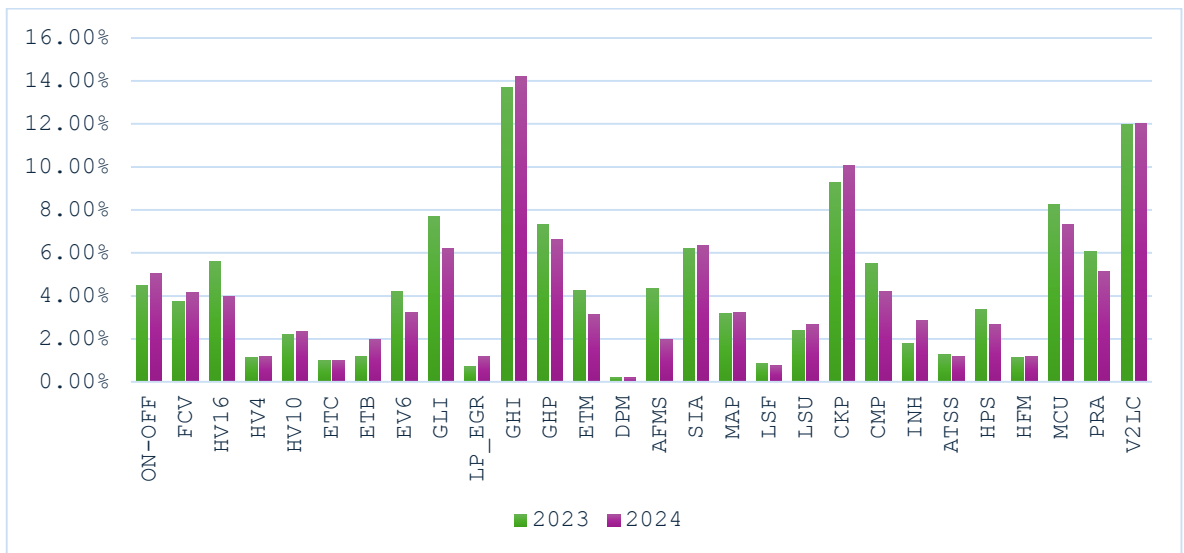
- Lỗi xước bề mặt: Bề mặt bị xước, xuất phát từ tác động bên ngoài
- Lỗi sút mẻ/va đập: Bề mặt bị biến dạng do ngoại lực gây ra
- Lỗi mối hàn kém: đường hàn không đạt tiêu chuẩn, thùng mối hàn.
- Lỗi bong mạ: Bề mặt lớp mạ bị bong tróc, không còn liên kết.
- Lỗi cong vênh: hiện tượng biến dạng, cong vênh theo nhiều hướng.
- Lỗi nứt/vỡ: xuất hiện vết nứt, chủ yếu xuất phát từ vật liệu thô
- Lỗi bẩn/ tạp chất: Bẩn/ tạp chất bám trên bề mặt, ảnh hưởng đến độ sạch.
- Lỗi kích thước: Kích thước của vật liệu không đạt theo yêu cầu bản vẽ

Theo số liệu thống kê từ nguồn phòng QC, biểu đồ (hình 2.5) cho thấy các lỗi khuyết tật như sút mẻ, bong mạ, nứt/vỡ và dính tạp chất còn tăng trong năm 2024 và cao nhất là lỗi kích thước với 18.6%, còn lỗi sút/mẻ tăng thêm 3.9%. Một số lỗi khác như bong mạ, mối hàn kém, cong vênh có xu hướng giảm đi so với năm 2023.



Hình 2.5. Tổng hợp % tỷ lệ lỗi khuyết tật chính qua năm 2023 & 2024

Ở biểu đồ (hình 2.6), một số mã hàng có tỷ lệ khuyết tật và duy trì tỷ lệ lỗi ở mức độ cao như GHI, CKP, V2LC,... Qua đó cho thấy công tác khắc phục và biện pháp phòng ngừa vẫn chưa đạt hiệu quả. Vì vậy, cần có kế hoạch cụ thể nhằm giảm lượng sản phẩm đầu ra không phù hợp và đạt chất lượng cao.



Hình 2.6. Tỷ lệ % khuyết tật theo các mã hàng qua năm 2023 & 2024

(Nguồn: Báo cáo KPI tổng hợp năm 2023-2024 – Phòng QA Công ty Hyundai Kefico)

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát thực trạng điều hành sản xuất tại công ty

Tiêu chí	Mức độ đánh giá (%)				
	1	2	3	4	5
Lập kế hoạch và kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm					
Lập kế hoạch thực hiện, xác định các nguồn lực cần thiết và kiểm soát các quá trình hoạt động để đáp ứng các yêu cầu sản phẩm	0	0	18	71.4	10.6
Các yêu cầu đối với sản phẩm từ phía khách hàng					
Thống nhất trong việc trao đổi thông tin với khách hàng	0	0	0	63.4	36.6
Xác định, xem xét và thay đổi các yêu cầu liên quan đến sản phẩm	0	0	15.9	60.4	23.7
Thiết kế và phát triển sản phẩm					
Quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng	0	0	1.8	82.5	15.7
Quản lý hoạt động thiết kế và phát triển trong thực tế để đảm bảo các yêu cầu, đặc tính sản phẩm và kiểm soát sự thay đổi xảy ra trong suốt hoặc sau quá trình này	0	0	11.3	72.8	15.7
Kiểm soát đầu vào của quá trình sản xuất					
Đánh giá, xem xét lựa chọn các nhà cung ứng	0	20	53.9	25	1.1
Kiểm soát chất lượng các nguyên phụ liệu từ các nhà cung cấp đầu vào để đảm bảo các yêu cầu cần thiết của sản phẩm	0	0	47.6	51.5	0.9
Hoạt động sản xuất và chuyển giao sản phẩm					
Quản lý quy trình và kế hoạch sản xuất	0	0.8	28.3	69.7	1.2
Giám sát và kiểm soát chất lượng từng công đoạn trong quá trình sản xuất	0	4.5	29.1	63.2	3.2
An toàn lao động và các trang thiết bị bảo hộ	0	0	34.4	65	0.6
Lập kế hoạch chuyển giao sản phẩm đến khách hàng	0	1.0	18.9	80.1	0
Kiểm soát đầu ra không phù hợp					
Nhận biết các kết quả đầu ra không phù hợp với yêu cầu	0	5.0	30.1	62.8	2.1
Các hành động khắc phục và xử lý các kết quả không phù hợp	0	0	45.7	57.3	0

(Nguồn: Tổng hợp từ tác giả)

2.2.5. Thực trạng việc đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức

2.2.5.1. Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá

a) Theo dõi và đo lường

Theo bảng 2.11 kết quả khảo sát, công tác theo dõi và đo lường được thực hiện ở mức độ trung bình qua 86% ý kiến đánh giá và 12.1% ý kiến cho rằng mức độ thực hiện mang lại hiệu quả tốt. Thực tế, công tác thu thập, thống kê các dữ liệu liên quan đến khách hàng thông qua các email thông báo/email khiếu nại từ hệ thống các cửa hàng của khách hàng KGP, HMMI, HMI, HMC gửi về là chủ yếu. Bởi đặc thù của công ty là nhà máy chuyên sản xuất, gia công nên công tác đo lường sự hài lòng của khách hàng còn bị hạn chế và không đủ điều kiện để thực hiện.

b) Phân tích và đánh giá

Công tác phân tích và đánh giá các dữ liệu được thực hiện bằng phương pháp thống kê, chủ yếu là sơ đồ xương cá cho việc phân tích nguyên nhân gốc rễ, biểu đồ Pareto cho việc phân tích KPI nội bộ. Từ đó đề xuất các biện pháp khắc phục lỗi và các hành động phòng ngừa, cải tiến. Nội dung của việc phân tích đánh giá dữ liệu đa số tập trung vào nội dung chất lượng, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và các biện pháp cải thiện. Có 73.4% ý kiến đánh giá hoạt động phân tích được thực hiện ở mức độ trung bình và chưa đạt hiệu quả cao qua bảng 2.11 kết quả khảo sát.

2.2.5.2. Đánh giá nội bộ và thỏa mãn của khách hàng

Công tác ĐGNB (Internal Audit) định kỳ của công ty được thực hiện vẫn còn đơn giản và ở mức độ còn bị động theo 52% ý kiến đánh giá ở bảng 2.11. Thực tế, khi khách hàng yêu cầu các bảng báo cáo tình hình đánh giá nội bộ thì các phòng ban mới tiến hành thực hiện và hoạt động một cách riêng lẻ.

Đa phần, khách hàng sẽ có cuộc đánh giá Audit tổng hợp 2 năm/lần. Vì vậy, công ty cần sắp xếp lịch ĐGNB định kỳ 2 lần/năm để đảm bảo công việc đạt hiệu quả tốt và duy trì, cải tiến HTQLCL hoạt động với năng suất cao.

2.2.5.3. Xem xét của lãnh đạo

Tổng Giám đốc là người giám sát mọi hoạt động diễn ra trong hệ thống chất lượng của công ty. Các báo cáo, các thông tin số liệu được báo cáo trực tiếp lên cấp trên và thông qua dữ liệu trên email tổng hợp từ các email của các phòng ban gửi đến. Mọi quyết định về chất lượng đều phải được xét duyệt thông qua cấp lãnh đạo. Đầu ra của các cuộc họp xem xét từ các cấp lãnh đạo gồm: các quyết định xử lý khắc phục các khiếu nại liên quan đến khách hàng, các hoạt động cải tiến phòng ngừa, cải tiến sản phẩm liên quan đến yêu cầu của khách hàng, các nhu cầu về nguồn lực.

Bảng 2.10. Kết quả khảo sát thực trạng đánh giá kết quả hoạt động

Tiêu chí	Mức độ đánh giá (%)				
	1	2	3	4	5
Theo dõi và đo lường					
Việc thu thập, ghi nhận và theo dõi các dữ liệu liên quan đến khách hàng	0	1.9	86	12.1	0
Phân tích và đánh giá					
Việc phân tích và đánh giá các dữ liệu và thông tin từ hoạt động theo dõi và đo lường	0	16.4	73.4	10.2	0
Đánh giá nội bộ					
Việc tổ chức thực hiện việc đánh giá nội bộ định kỳ	0	52	48	0	0

(Nguồn: Tổng hợp từ tác giả)

2.2.6. Thực trạng về cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức

2.2.6.1. Sự không phù hợp và hành động khắc phục lỗi

Các quy trình thủ tục về xây dựng các biện pháp khắc phục và ngăn ngừa khi phát hiện lỗi được công ty thiết lập, ban hành và thực hiện. Tuy nhiên, công ty chỉ mới tập trung chủ yếu vào vấn đề chất lượng.

Thực tế công ty vẫn chưa quan tâm sâu sắc đến vấn đề chất lượng toàn diện trong tổ chức. Theo bảng 2.12 kết quả khảo sát, có 71% ý kiến đánh giá về công tác khắc phục và xử lý các tác động của sự không phù hợp ở mức độ thực hiện trung bình

nhưng chưa đạt hiệu quả cao; có 21.4% ý kiến cho rằng mức độ thực hiện một cách bị động.

2.2.6.2. Cải tiến liên tục

Công tác phòng ngừa ở công ty thông qua bảng 2.12 số liệu khảo sát cho thấy có 78.5% ở mức độ thực hiện trung bình nhưng không đạt hiệu quả cao và 56.5% ở mức độ thực hiện còn bị động cho công tác cải tiến liên tục. Thực tế, các hành động phòng ngừa được công ty thảo luận và đề xuất các giải pháp thực hiện nhưng hiệu quả chưa cao. Bên cạnh đó, công tác cải tiến liên tục vẫn chưa được công ty chủ động khai thác bởi nguyên nhân một phần do cấp lãnh đạo quan tâm đến doanh số và sản lượng sản xuất nhiều hơn.

Bảng 2.11. Kết quả khảo sát thực trạng cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức

Tiêu chí		Mức độ đánh giá (%)				
		1	2	3	4	5
Cải tiến	Những phương pháp và hành động khắc phục để xử lý các tác động của các sự không phù hợp xảy ra	0	21.4	71	7.6	0
	Các hành động phòng ngừa để ngăn ngừa các rủi ro có thể xảy ra	0	8.3	78.5	13.2	0
	Công cụ và phương pháp cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng	0	56.5	43.5	0	0

(Nguồn: Tổng hợp từ tác giả)

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 của công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

- Nhân tố bên trong

+ Trình độ con người

Theo Mác, con người là tổng hòa các mối quan hệ, việc quản lý con người tốt sẽ mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Con người trong hệ thống quản lý chất lượng bao gồm:

Cán bộ chất lượng: đóng vai trò quan trọng trong việc tham mưu cho lãnh đạo công ty kiểm soát tốt các khâu của quá trình sản xuất, cung cấp dịch vụ. Nguyên nhân do cán bộ chất lượng ngoài việc có kinh nghiệm trong làm việc còn cần có kiến thức cơ bản về tiêu chuẩn ISO 9001: 2015. Chính cán bộ chất lượng phải hiểu rõ các quy trình được xây dựng, sửa đổi các quy trình này khi nó không còn phù hợp với thực tế công việc.

Công nhân viên của công ty là nòng cốt của công ty. Mỗi người ở mỗi vị trí cần hiểu rõ vai trò, vị trí và chức năng nhiệm vụ của mình trong hệ thống quản lý chất lượng. Sự tham gia của mọi người trong việc duy trì một hệ thống quản lý chất lượng bài bản góp phần tạo nên sự thành công của hệ thống quản lý chất lượng của công ty.

Chuyên gia tư vấn: Mặc dù chuyên gia tư vấn không gắn bó với công ty lâu dài, nhưng nếu chuyên gia tư vấn không có kinh nghiệm tư vấn, không hiểu sâu về tiêu chuẩn sẽ tư vấn sẽ dẫn đến việc tư vấn một hệ thống quản lý chất lượng không sát thực với hoạt động của doanh nghiệp. Việc lựa chọn chuyên gia tư vấn cũng như tổ chức tư vấn phải tuân thủ quy định của Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng.

Lãnh đạo doanh nghiệp: nhận thức của lãnh đạo về hệ thống quản lý chất lượng, tầm quan trọng của hệ thống và việc vận dụng nó trong hoạt động của doanh nghiệp sẽ giúp tạo ra tầm gương điển hình trong việc áp dụng áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2015. Nhờ vậy, lãnh đạo sẽ thúc đẩy sự quan tâm của toàn công ty đối với HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Sự quan tâm của lãnh đạo về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 thể hiện ở việc lãnh đạo cam kết cung cấp đủ nguồn lực thực hiện, đưa ra các chính sách mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cho doanh nghiệp, luôn gương mẫu trong việc thực hiện các quy trình, thủ tục đã được xây dựng.

+ Sự phát triển của doanh nghiệp

Định hướng hoạt động của công ty, mức độ phát triển của doanh nghiệp tác động đáng kể đến việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2015 vào hoạt động của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp càng phát triển, việc cam

kết áp dụng và duy trì hệ thống này trong doanh nghiệp có xu hướng tăng và ngược lại.

- Các nhân tố bên ngoài

+ Sự phát triển của nền kinh tế và yêu cầu có một hệ thống quản lý chất lượng được kiểm soát tốt

Sự phát triển của nền kinh tế ngày càng đòi hỏi các công ty phải sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng tốt, đáp ứng yêu cầu pháp luật. Để thực hiện được việc này, không chỉ chất lượng sản phẩm cần được kiểm soát mà cả một hệ thống phải được kiểm soát. Kiểm soát hệ thống liên quan đến mọi khâu trong quá trình sản xuất, mọi yếu tố sản xuất và kinh doanh.

+ Trình độ công nghệ thông tin, máy móc, thiết bị

Máy móc, thiết bị đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt, giảm sức lao động của con người, đồng thời chuyên môn hóa quá trình sản xuất. Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong việc soạn thảo văn bản, đào tạo nguồn nhân lực, quảng bá hình ảnh doanh nghiệp là hết sức cần thiết. Nếu hệ thống quản lý chất lượng được công nghệ thông tin đồng bộ hóa và truyền tải trên mạng, doanh nghiệp sẽ giảm bớt chi phí đào tạo, tiết kiệm chi phí trong việc viết các quy trình, hạn chế việc sử dụng giấy tờ, in ấn phô tô tài liệu.

+ Yêu cầu của khách hàng

Khách hàng ngày càng đòi hỏi cao về chất lượng sản phẩm, sự đa dạng về mẫu mã, chủng loại sản phẩm, sự hợp lý về giá cả. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 được xây dựng để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Vì vậy, yêu cầu khách hàng cần được đáp ứng thông qua việc thay đổi quy trình sản xuất, các yếu tố sản xuất. Tuy nhiên, đòi hỏi của khách hàng phải tuân thủ yêu cầu pháp luật, chế định. Sự thay đổi về yêu cầu của khách hàng làm tăng khối lượng công việc của công ty.

2.4. Đánh giá chung về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

2.4.1. Những điểm lợi thế sẵn có

- Ban lãnh đạo công ty xác định được nhu cầu và mong đợi từ phía khách hàng; tuân thủ theo luật pháp ở nước sở tại.
- Hệ thống tài liệu và các quá trình cần thiết cho hoạt động sản xuất được ban hành tương đối đầy đủ; hồ sơ được lưu trữ ở dạng văn bản rõ ràng và dễ đọc.
- Chính sách chất lượng do công ty xây dựng đáp ứng được các yêu cầu và tiêu chí của khách hàng.
- Trách nhiệm và quyền hạn trong tổ chức được phân bổ hợp lý đến các cấp quản lý theo từng phòng ban và nhiệm vụ công việc.
- Công tác lập kế hoạch hệ thống chất lượng cho sản phẩm được tổ chức quan tâm và sử dụng các công cụ hỗ trợ để hoạt động hiệu quả.
- Các nguồn nhân lực cần thiết cho việc hỗ trợ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty sẵn có và tương đối đầy đủ. Cơ sở hạ tầng – vật chất và môi trường làm việc phù hợp với hoạt động sản xuất của công ty.
- Nguồn tài chính sẵn có và ổn định cho hoạt động sản xuất và trang bị các thiết bị máy móc cần thiết hỗ trợ.
- Công tác kiểm tra định kỳ các thiết bị theo dõi và đo lường được thực hiện và thể hiện dưới dạng hồ sơ văn bản.
- Công tác điều hành sản xuất sản phẩm bao gồm việc lập kế hoạch, thiết kế và phát triển; đáp ứng các yêu cầu sản phẩm từ phía khách hàng tương đối hiệu quả và theo quy trình sẵn có của công ty.
- Công tác theo dõi sự không phù hợp được thực hiện và thiết lập được quy trình theo dõi, kiểm tra sẵn có.

2.4.2. Những điểm hạn chế và nguyên nhân tồn tại

❖ Về bối cảnh chung của tổ chức:

- *Việc xác định các nhu cầu và mong đợi của các bên liên quan*, cụ thể là của CB-CNV về sự thỏa mãn nhu cầu trong công việc, phát triển năng lực cá nhân chưa

được chú trọng và thực hiện bị hạn chế. Nguyên nhân bởi đây là một công ty Hàn Quốc với 100% vốn đầu tư nước ngoài và cấp lãnh đạo/quản lý luôn được phân bổ cho người Hàn Quốc nắm giữ vị trí đầu. Kèm theo sự khác biệt trong ngôn ngữ và văn hóa dẫn đến khó khăn trong việc truyền đạt thông tin và hiểu ý nhau. Chính vì vậy, sự quan tâm của cấp lãnh đạo công ty đến nhu cầu của CB-CNV về sự thỏa mãn nhu cầu trong công việc và phát triển năng lực cá nhân còn ở mức độ hạn chế.

- *Về hệ thống tài liệu và các quá trình của hệ thống*: nội dung của danh mục tài liệu còn bị hạn chế về một số quy trình như tuyển dụng, đào tạo và huấn luyện, đánh giá năng lực nhân viên, đo lường sự hài lòng, cải tiến, ... Bên cạnh đó, công tác tạo mới và cập nhật tài liệu vẫn chưa được chủ động thực hiện thường xuyên và mang tính hiệu quả. Việc lưu giữ hồ sơ tài liệu chưa được khoa học, sự sẵn có và sự thích hợp cho việc sử dụng và tìm kiếm còn khó khăn. CB-CNV chưa có ý thức trong việc sử dụng hồ sơ tài liệu hỗ trợ cho công việc của bản thân.

❖ Về thực trạng lãnh đạo của tổ chức:

- *Sự lãnh đạo và cam kết*: mức độ tham gia của các cấp lãnh đạo trong việc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng hiện tại của công ty ở mức độ bị động. Nguyên nhân là do yếu tố văn hóa và ngôn ngữ; phần lớn cấp quản lý do người Hàn Quốc nắm giữ; vì vậy việc am hiểu về các yêu cầu của khách hàng và thi hành các quy trình hoạt động chất lượng đều do người Việt thực hiện.

- *Chính sách chất lượng*: Việc hướng nội dung của chính sách đến CB-CNV cũng như việc truyền đạt và am hiểu còn bị hạn chế. Nguyên nhân bởi công ty là một nhà máy sản xuất lắp ráp sản phẩm máy tự động chiếm đa số, vì vậy yêu cầu về trình độ và kiến thức của công nhân không cao, chỉ ở mức độ lành nghề và đủ 18 tuổi. Bên cạnh đó, công tác đánh giá kiểm tra nhận thức của công nhân về chính sách chất lượng chưa được thực hiện.

- *Mục tiêu chất lượng* do công ty đề ra vẫn còn nằm trong khuôn khổ định hướng và chung chung, chưa có tính cụ thể hóa và chưa xác định hướng đi rõ ràng cho từng hạng mục. Nguyên nhân là sự hiểu biết của công ty về các yêu cầu chất

lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 bị hạn chế cũng như kiến thức nền tảng về định nghĩa và cách thức xây dựng mục tiêu chất lượng để đạt được hiệu quả cao.

- **Trách nhiệm và quyền hạn trong tổ chức:** việc trao quyền hạn đến từng thành viên trong các phòng ban tuy được thực hiện nhưng vẫn còn hạn chế. Mọi quyết định thi hành đều phải được đệ trình và thông qua cấp quản lý của người Hàn đồng ý rồi mới được thực hiện. Nguyên nhân là do tổ chức mang tính chất phân quyền tập trung ở cấp lãnh đạo Hàn Quốc.

❖ Về công tác lập kế hoạch

Công tác lập kế hoạch ở công ty chưa được chú trọng thực hiện và tồn tại tình trạng kế hoạch hóa riêng lẻ ở từng bộ phận/phòng ban. Nguyên nhân chính do cấp lãnh đạo chỉ tập trung vào việc tuân thủ thực hiện các yêu cầu và tiêu chí chất lượng từ phía khách hàng; đáp ứng và đảm bảo lịch xuất hàng đến khách hàng. Mặc dù quy trình đánh giá nội bộ sẵn có nhưng chưa đạt được mức độ toàn diện cho hệ thống của công ty, công tác thực hiện còn sơ sài và chưa đạt hiệu quả. Ngoài ra, việc xây dựng kế hoạch và chu kỳ đánh giá kế hoạch của công ty chưa được thực hiện một cách nghiêm túc và chi tiết.

❖ Về công tác hỗ trợ của tổ chức:

- **Nguồn nhân lực:** công tác tuyển dụng của bộ phận Nhân sự chưa đạt hiệu quả cao trong việc đảm bảo sự sẵn có nhân sự cho hoạt động của tổ chức. Hoạt động tuyển dụng chỉ diễn ra khi có yêu cầu của các phòng ban cần thêm nhân lực để đảm bảo hoạt động, đặc biệt là trong sản xuất, nhu cầu về nhân lực rất cao. Nguyên nhân là do: Bộ phận Nhân sự chưa xây dựng quy trình tuyển dụng cụ thể và quy trình khảo sát nhu cầu của công nhân viên. Ngoài ra, công tác thi đua khen thưởng cho từng cá nhân chưa được hiệu quả, đa số được đánh giá và đề xuất từ các tổ trưởng của các đơn vị. Về vấn đề đào tạo nhân sự, quy trình cũng như kế hoạch đào tạo không được cụ thể qua hồ sơ văn bản sẵn có, chỉ mang tính tự phát chỉ khi có nhân sự mới.

- **Năng lực và nhận thức của CB-CNV:** lao động có trình độ thấp chiếm tỷ lệ cao trong cơ cấu nhân sự của công ty. Nguyên nhân chính là do đặc tính của một nhà

máy sản xuất chuyên về ngành ô tô và chủ yếu là cần lao động lành nghề và đủ 18 tuổi. Bộ phận văn phòng mới cần lao động có trình độ đại học/cao đẳng cho hoạt động kinh doanh và thiên về hồ sơ tài liệu. Điều này gây khó khăn và cản trở trong việc áp dụng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015, bởi tiêu chuẩn này sử dụng nhiều thuật ngữ chuyên môn cao và cần phải đủ kiến thức cơ bản về chất lượng để hiểu và áp dụng hiệu quả.

❖ **Về thực trạng kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm:**

Nguyên phụ liệu đầu vào cho hoạt động sản xuất thường xảy ra tình trạng hàng hóa không đạt được chất lượng như mong muốn và không đáp ứng được các yêu cầu của sản phẩm; phát hiện lỗi sai trễ khi nguyên vật liệu đã lên chuyền sản xuất. Nguyên nhân do công tác xem xét và lựa chọn các nhà cung ứng nguyên vật liệu bị hạn chế và không thực hiện đầy đủ quy trình đánh giá lựa chọn ban đầu trước khi hợp tác kinh doanh. Cấp lãnh đạo ưu tiên hợp tác và nhân nhượng với các doanh nghiệp đồng hương dẫn đến việc phớt lờ hoặc bỏ qua một số tiêu chí đánh giá. Ngoài ra, công tác kiểm soát chất lượng phần lớn phụ thuộc bộ phận QC; nếu xảy ra tình trạng chủ quan và hiệu quả công việc kém của nhân viên QC thì sự phát hiện lỗi sai chất lượng sẽ bị chậm trễ ở công đoạn cuối cùng của sản xuất hoặc thành phẩm đã được đóng gói và lên container.

❖ **Về công tác đánh giá kết quả hoạt động:**

Công tác thu thập và đánh giá các dữ liệu liên quan đến khách hàng ở mức độ bị động; nguyên nhân do phần lớn các dữ liệu được gửi thông qua hệ thống email từ phía khách hàng, chủ yếu là từ phòng chất lượng của các kho bãi và các cửa hàng đại lý bán lẻ của khách hàng trên thế giới.

Công tác phân tích và đánh giá chỉ mới tập trung vào vấn đề chất lượng và kết quả hoạt động sản xuất. Một số vấn đề khác như quản lý nguồn nhân lực vẫn chưa được chú trọng. Nguyên nhân chính do sự quan tâm của cấp lãnh đạo tập trung nguồn lực chủ yếu vào việc đáp ứng các yêu cầu và mong muốn của khách hàng.

Ngoài ra, điểm hạn chế như xảy ra tình trạng khách hàng yêu cầu dừng xuất hàng và tạm ngưng sản xuất do lỗi chất lượng gây nên. Nguyên nhân do công tác phân tích và đánh giá rủi ro ban đầu cho một sản phẩm chưa được khai thác triệt và đầy đủ các khía cạnh an toàn sử dụng dẫn đến xảy ra vấn đề chất lượng khi đến tay người tiêu dùng.

❖ **Về công tác khắc phục sự không phù hợp và cải tiến liên tục:**

Công tác khắc phục sự không phù hợp chưa đạt hiệu quả cao, các số liệu thống kê cho thấy sự mắc lỗi khuyết tật, hư hỏng vẫn thường xuyên xảy ra trong sản xuất và tỷ lệ phần trăm tương đối cao. Nguyên nhân do tính chất công nhân sản xuất nhận lương theo sản phẩm nên sự ý thức chú trọng của họ về việc đảm bảo chất lượng bị hạn chế. Các giải pháp và hành động khắc phục chủ yếu thể hiện trên hồ sơ giấy tờ, việc áp dụng và cải thiện ở công đoạn mắc lỗi chưa đạt hiệu quả cao.

Công cụ và phương pháp cải tiến liên tục trong hệ thống chất lượng của công ty chưa được cấp lãnh đạo quan tâm và đảm bảo nguồn lực sẵn có cho việc thực hiện. Nguyên nhân chính là do cấp lãnh đạo quan tâm chủ yếu đến doanh số và sản lượng sản phẩm đáp ứng cho các đơn đặt hàng của khách hàng.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Từ những phân tích về tình hình thực tế về HTQLCL của Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, chúng ta thấy được nhiều kết quả mà toàn thể nhân viên công ty cố gắng đạt được. Bên cạnh đó ta cũng phát hiện nhiều hạn chế và những nguyên nhân gây ra hạn chế.

Làm gì để HTQLCL của công ty được duy trì và cải tiến. Điều này cần công ty phải đưa ra nhiều giải pháp, cùng nhau quyết tâm thực hiện qua phương hướng và mục tiêu của công ty năm tới. Trên cơ sở những dữ liệu đã được thu thập và xử lý, từ đó làm nền tảng cho việc đề xuất kế hoạch và một số nhóm giải pháp để áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico ở chương 3.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY TNHH HYUNDAI KEFICO VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của công ty đến năm 2030

3.1.1. Mục tiêu phát triển chung của công ty đến năm 2030

Với mong muốn ngày càng phát triển bền vững lâu dài và chèo lái con thuyền của tổ chức đi đúng hướng, công ty đã đưa ra những mục tiêu và định hướng chung như sau:

- củng cố, duy trì và tiếp tục hợp tác kinh doanh với khách hàng chủ chốt;
- Tăng cường đẩy mạnh lượng hàng hóa xuất khẩu vào các thị trường cố định của công ty như Ấn độ, Indonesia, Trung Quốc và các thị trường cạnh tranh như Mexico từ đó tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cho công ty;
- Nâng cao uy tín và thương hiệu Hyundai Kefico nhằm thu hút đơn đặt hàng với số lượng lớn, nhận nghiên cứu và phát triển nhiều mẫu mã sản phẩm;
- Học hỏi, tiếp thu và áp dụng thiết bị công nghệ tiên tiến vào trong hoạt động sản xuất, từ đó tăng năng suất đạt sản lượng cao và giảm chi phí;
- Củng cố đội ngũ cán bộ công nhân viên trong tổ chức, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng huấn luyện nhằm nâng cao trình độ năng lực của nhân viên theo tiêu chí đúng người đúng việc. Xây dựng các chương trình khen thưởng, kế hoạch giữ chân và thu hút người tài giỏi.

Mục tiêu cụ thể:

- Đảm bảo kế hoạch sản xuất và giao hàng đúng hạn 100%,
- Tăng số loại sản phẩm của công ty lên đến hơn 70 loại khác nhau,
- Giảm tỷ lệ sản phẩm có lỗi khuyết tật xuống còn 6%,
- Áp dụng hệ thống Lean vào quy trình sản xuất của công ty.

3.1.2. Định hướng phát triển hệ thống quản lý chất lượng của công ty đến năm 2030

Để đạt được những mục tiêu đã đề ra cùng với sự coi trọng vai trò của hệ thống chất lượng, công ty xác định những định hướng phát triển HTQLCL cho tổ chức đến năm 2030 như sau:

- Thiết lập và triển khai các hoạt động cần thiết hỗ trợ cho công tác thực hiện kế hoạch áp dụng ISO 9001; xem xét lựa chọn cơ quan tổ chức uy tín chứng nhận và cấp chứng chỉ ISO 9001:2015;
- Cải tiến, hoàn thiện các quy trình chất lượng sẵn có và bổ sung mở rộng các quy trình cần thiết khác;
- Giảm lượng email khiếu nại, email phản nàn về chất lượng và giảm tỷ lệ sản phẩm khuyết tật;
- Sử dụng các công cụ đánh giá KPI, thẻ điểm cân bằng cho công tác quản trị nguồn nhân lực, kiểm soát sự không phù hợp của chất lượng, đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh;
- Tổ chức các chương trình hoạt động thường niên về huấn luyện và đào tạo cán bộ công nhân viên cũng như công tác đánh giá nội bộ HTQLCL của công ty;
- Sau khi đạt được chứng chỉ ISO 9001:2015, tiếp tục nghiên cứu và áp dụng hệ thống Lean vào hoạt động sản xuất nhằm nâng cao năng suất sản xuất.

3.2. Đề xuất một số nhóm giải pháp về hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam

Song song với các giai đoạn áp dụng HTQLCL, một số nhóm giải pháp được đề xuất nhằm tạo điều kiện và hỗ trợ thực hiện như sau:

3.2.1. Nâng cao vai trò lãnh đạo của tổ chức trong quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng

3.2.1.1. Mục tiêu của giải pháp

Giải pháp này hướng đến việc tăng cường sự cam kết, định hướng và chỉ đạo từ cấp lãnh đạo cao nhất trong tổ chức. Vai trò của lãnh đạo không chỉ là người ra quyết định mà còn là người định hình tầm nhìn, xây dựng chiến lược và truyền cảm hứng về chất lượng đến toàn thể cán bộ, nhân viên.

3.2.1.2. Nội dung của giải pháp

Về nội dung, giải pháp tập trung vào việc phát huy vai trò của lãnh đạo thông qua một loạt hành động cụ thể và có hệ thống.

Trước tiên, lãnh đạo cần thể hiện rõ cam kết của mình đối với công tác quản lý chất lượng, không chỉ bằng lời nói mà bằng các hành động cụ thể như trực tiếp tham gia lập kế hoạch chiến lược chất lượng, duyệt và ban hành các chính sách liên quan, cũng như chủ trì các hoạt động kiểm tra, đánh giá, rà soát hệ thống QLCL.

Thứ hai, lãnh đạo phải xây dựng các mục tiêu chất lượng rõ ràng, khả thi và phù hợp với định hướng phát triển của tổ chức, đồng thời chỉ đạo việc phân bổ nguồn lực hợp lý để hiện thực hóa các mục tiêu đó. Nguồn lực ở đây không chỉ là tài chính mà còn bao gồm nhân lực, thời gian và công nghệ.

Bên cạnh đó, nội dung giải pháp cũng bao gồm việc lãnh đạo tạo môi trường làm việc thuận lợi, truyền cảm hứng và thúc đẩy sự tham gia tích cực của nhân viên trong các hoạt động liên quan đến chất lượng. Đây là cách để hình thành văn hóa chất lượng một cách bền vững.

3.2.1.3. Kết quả dự kiến đạt được

Việc nâng cao vai trò lãnh đạo trong xây dựng HTQLCL, từ đó chất lượng sản phẩm, dịch vụ được nâng cao, góp phần tăng mức độ hài lòng của khách hàng và cải thiện uy tín của tổ chức trên thị trường.

Về lâu dài, giải pháp còn giúp tổ chức nâng cao khả năng cạnh tranh, thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và duy trì sự phát triển bền vững thông qua cơ chế cải tiến liên tục được khởi xướng và dẫn dắt bởi lãnh đạo.

Tóm lại, giải pháp “nâng cao vai trò lãnh đạo trong quá trình xây dựng hệ thống quản lý chất lượng” không chỉ là nền tảng cho sự thành công của hệ thống QLCL, mà còn là điều kiện tiên quyết để tổ chức phát triển theo hướng bền vững, hiệu quả và có năng lực cạnh tranh vượt trội trong môi trường kinh tế ngày càng khắt khe.

3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch của tổ chức

3.2.2.1. Mục tiêu của giải pháp

Mục tiêu chính là nhằm nâng cao chất lượng và tính khả thi của các kế hoạch trong tổ chức, từ đó tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực và đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Việc lập kế hoạch cần đảm bảo tính khoa học, logic, bám sát thực tiễn và phù hợp với định hướng phát triển dài hạn của tổ chức.

3.2.2.2. Nội dung của giải pháp

Để hoàn thiện công tác lập kế hoạch, tổ chức cần tập trung vào một số nội dung chính. Thứ nhất là cải tiến quy trình xây dựng kế hoạch, đảm bảo có sự tham gia đầy đủ và phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận chức năng, tránh tình trạng chồng chéo hoặc thiếu thống nhất.

Thứ hai là nâng cao chất lượng dữ liệu đầu vào cho công tác lập kế hoạch, bao gồm việc thu thập, phân tích thông tin thị trường, đối thủ cạnh tranh, cũng như năng lực nội tại của tổ chức.

Thứ ba là ứng dụng công nghệ thông tin và các công cụ hỗ trợ quản lý hiện đại vào quy trình lập kế hoạch, từ phần mềm quản trị dự án cho đến hệ thống hỗ trợ ra quyết định.

Cuối cùng, tổ chức cần xây dựng cơ chế kiểm tra, đánh giá và cập nhật kế hoạch kỳ để đảm bảo tính linh hoạt và phù hợp với bối cảnh thực tế.

3.2.2.3. Dự kiến kết quả đạt được

Khi giải pháp được triển khai hiệu quả, tổ chức có thể kỳ vọng vào một số kết quả tích cực. Trước hết là nâng cao chất lượng và độ chính xác của các kế hoạch, từ kế hoạch chiến lược đến kế hoạch tác nghiệp.

Tiếp theo là cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn lực, giảm thiểu lãng phí và tăng năng suất lao động. Ngoài ra, tổ chức sẽ có khả năng ứng phó tốt hơn với các rủi ro và biến động của môi trường bên ngoài nhờ vào hệ thống kế hoạch linh hoạt và có khả năng dự báo.

Quan trọng hơn cả là nâng cao năng lực cạnh tranh và khẳng định vị thế trên thị trường thông qua việc triển khai các kế hoạch bài bản, có tính kết nối và hướng đến hiệu quả lâu dài.

3.2.3. Hoàn thiện công tác hỗ trợ của tổ chức trong hệ thống quản lý chất lượng

3.2.3.1. Mục tiêu của giải pháp

Mục tiêu cốt lõi là đảm bảo cho hệ thống quản lý chất lượng được vận hành một cách nhất quán, có kiểm soát và hỗ trợ tốt nhất cho các quá trình chính. Đồng thời, công tác hỗ trợ được hoàn thiện sẽ giúp tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng như định hướng khách hàng, sự tham gia của mọi thành viên, cải tiến liên tục và ra quyết định dựa trên bằng chứng.

3.2.3.2. Nội dung của giải pháp

Công ty cần đầu tư vào các thiết bị, phần mềm quản lý, hạ tầng dữ liệu và môi trường làm việc hiện đại để tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai hệ thống chất lượng một cách bài bản và khoa học.

Song song đó là nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, tập huấn định kỳ và các hoạt động chia sẻ kinh nghiệm nhằm cập nhật kiến thức, kỹ năng và phương pháp làm việc theo chuẩn mực hiện đại.

Đồng thời hoàn thiện quy trình tuyển dụng với các bước thực hiện được xây dựng chặt chẽ hơn sẽ giúp công ty xác định kế hoạch tuyển dụng, đảm bảo nội dung thực hiện xuyên suốt, không bị gián đoạn, công ty sẽ sàng lọc và chọn lọc được những

ứng cử viên sáng giá và phù hợp với các yêu cầu của công ty, của các phòng ban có liên quan.



Hình 3.1. Quy trình tuyển dụng nhân sự cho công ty Hyundai Kefico

Bên cạnh đó, “Lập kế hoạch tuyển dụng” là nền tảng cho các bước sau được thực hiện hiệu quả, giúp nhà tuyển dụng tiết kiệm thời gian, chi phí và kiểm soát được tất cả các hoạt động diễn ra trong thời gian nhất định. Tác giả xin đề xuất bảng 3.1 kế hoạch cụ thể như sau:

Bảng 3.1. Kế hoạch tuyển dụng nhân sự cho công ty Hyundai Kefico

STT	Vị trí tuyển dụng	Đơn vị	Số lượng	Lý do tuyển dụng	Dự kiến mức lương	Thời gian dự kiến			Hình thức đăng tuyển	Hội đồng tuyển dụng	Dự trù kinh phí tuyển dụng
						Nhận hồ sơ	Test	Phỏng vấn			
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Với giải pháp này, bộ phận Nhân sự sẽ chủ động hơn trong việc lập kế hoạch và tuyển dụng nhân sự hiệu quả và hỗ trợ kịp thời cho các hoạt động của công ty.

Một điểm nhấn của giải pháp là việc nâng cao nhận thức về chất lượng trong toàn tổ chức. Điều này không chỉ dừng lại ở việc tuyên truyền chung mà còn cần được lồng ghép vào từng hoạt động cụ thể, giúp từng cá nhân nhận thức rõ vai trò, trách nhiệm và tầm quan trọng của mình trong việc duy trì và cải tiến chất lượng.

3.2.3.3. Dự kiến kết quả đạt được

Nguồn lực được sử dụng hợp lý, tránh lãng phí, đồng thời gia tăng khả năng thích ứng với yêu cầu thay đổi từ môi trường bên ngoài. Nhờ đó đội ngũ cán bộ nhân viên không chỉ hoàn thành công việc tốt hơn mà còn chủ động hơn trong việc phát hiện và đề xuất giải pháp cải tiến.

Về lâu dài, tổ chức sẽ sở hữu một nền tảng vận hành ổn định, linh hoạt và có khả năng thích ứng cao, tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường và nâng cao uy tín trong mắt đối tác và khách hàng.

Tóm lại, “Hoàn thiện công tác hỗ trợ của tổ chức trong hệ thống quản lý chất lượng” giúp công ty nâng cao đáng kể tính chuyên nghiệp, khả năng cạnh tranh và vị thế trên thị trường. Quan trọng hơn, nó góp phần xây dựng được một nền tảng vững chắc để tổ chức phát triển lâu dài – nơi con người là trung tâm.

3.2.4. Tăng cường công tác kiểm soát điều hành sản xuất sản phẩm

3.2.4.1. Mục tiêu của giải pháp

Trọng tâm của mục tiêu là bảo đảm rằng mọi quá trình trong sản xuất đều được giám sát liên tục và đồng bộ, từ khâu lập kế hoạch, cấp phát nguyên vật liệu, vận hành

máy móc cho đến phân phối sản phẩm. Thông qua đó, tổ chức hướng tới việc giảm thiểu sự lãng phí, hạn chế tối đa tình trạng tồn kho, phát sinh lỗi hoặc sự cố kỹ thuật, đồng thời nâng cao hiệu suất thiết bị và hiệu quả làm việc của con người.

3.2.4.2. Nội dung giải pháp

Nội dung của giải pháp này bao gồm việc xây dựng và áp dụng các quy trình kiểm soát sản xuất rõ ràng, có tính chuẩn hóa cao, kết hợp với việc sử dụng các công cụ quản trị hiện đại như phần mềm quản lý sản xuất, hệ thống cảnh báo tự động hoặc bảng theo dõi trực quan (visual board).

Song song với việc áp dụng công nghệ, tổ chức cũng cần đầu tư cho công tác đào tạo nhân sự, bảo đảm đội ngũ điều hành có đủ năng lực về kỹ thuật và kỹ năng xử lý tình huống trong thực tế sản xuất. Công tác điều độ sản xuất cần được tổ chức khoa học hơn, với khả năng dự báo và cân đối tốt giữa nhu cầu thị trường và năng lực sản xuất nội bộ. Việc thu thập và phân tích dữ liệu tại hiện trường phải được thực hiện thường xuyên, qua đó giúp kiểm soát chất lượng ngay từ công đoạn đầu và chủ động loại bỏ các nguyên nhân gây lỗi.

3.2.4.3. Dự kiến kết quả đạt được

Tổ chức sẽ đạt được một hệ thống sản xuất ổn định hơn, có khả năng vận hành trơn tru, đúng tiến độ và đúng chất lượng.

Năng suất lao động được cải thiện nhờ giảm thời gian chờ đợi và giảm thiểu các thao tác không cần thiết. Chất lượng sản phẩm sẽ được nâng cao do quá trình kiểm soát được thực hiện chặt chẽ từ đầu đến cuối, hạn chế tối đa việc phát sinh lỗi hoặc khiếu nại từ khách hàng. Đồng thời, chi phí sản xuất sẽ được tiết giảm nhờ tối ưu hóa việc sử dụng nguyên vật liệu, nhân lực và thiết bị.

Về lâu dài, doanh nghiệp sẽ tạo ra một nền tảng sản xuất có tính linh hoạt cao, dễ thích ứng với biến động thị trường và có khả năng đổi mới quy trình dựa trên dữ liệu thực tiễn.

3.2.5. Giải pháp hoàn thiện đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức

3.2.5.1. Mục tiêu của giải pháp

Việc thực hiện đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức là một trong những giải pháp quan trọng nhằm đảm bảo rằng các mục tiêu đã đề ra được thực hiện đúng hướng, đúng tiến độ và đạt hiệu quả thực chất.

Mục tiêu của giải pháp này không chỉ dừng lại ở việc phát hiện các sai sót hay tồn tại trong quá trình vận hành, mà còn nhằm đo lường mức độ hoàn thành công việc, xác định hiệu quả hoạt động của từng bộ phận, từng cá nhân cũng như toàn bộ hệ thống. Đây là cơ sở để tổ chức điều chỉnh chiến lược, phân bổ lại nguồn lực, xác định các điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần khắc phục.

3.2.5.2. Nội dung của giải pháp

Giải pháp bao gồm một loạt các hoạt động kiểm tra và đánh giá được tổ chức theo kế hoạch định kỳ hoặc đột xuất, với phạm vi bao trùm toàn bộ các lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Quá trình đánh giá không chỉ xem xét kết quả đầu ra của các quá trình mà còn đi sâu vào việc phân tích cách thức thực hiện, mức độ tuân thủ quy trình, khả năng vận hành hệ thống và sự phù hợp của các quyết định quản lý.

Việc đánh giá có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức như:

- Đánh giá nội bộ;
- Kiểm tra hành chính;
- Đánh giá chất lượng sản phẩm – dịch vụ;
- Phân tích dữ liệu hiệu suất;
- Khảo sát mức độ hài lòng của các bên liên quan.

Mỗi hình thức đều góp phần cung cấp thông tin thực tiễn, khách quan và kịp thời về tình trạng hoạt động của tổ chức. Đồng thời, giải pháp cũng nhấn mạnh đến việc thiết lập các tiêu chí đo lường cụ thể, rõ ràng, có thể định lượng hoặc định tính, để đảm bảo tính khách quan và khả năng so sánh qua từng thời kỳ.

3.2.5.3. Dự kiến kết quả đạt được

Khi được triển khai bài bản và thường xuyên, công ty sẽ thu được một hệ thống thông tin quản lý chính xác, có độ tin cậy cao, từ đó giúp lãnh đạo đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu thực tế thay vì cảm tính.

Các quy trình hoạt động trở nên rõ ràng, minh bạch hơn và các sai sót, lãng phí được phát hiện kịp thời để xử lý dứt điểm, tránh tái diễn. Nhờ vậy, hiệu quả làm việc của từng cá nhân, phòng ban và toàn tổ chức được nâng lên, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp, có trách nhiệm và hướng đến hiệu suất cao.

Tóm lại, giải pháp “Hoàn thiện đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức” đóng vai trò như một công cụ kiểm soát và điều chỉnh quan trọng trong quản trị hiện đại. Đây không chỉ là hành động mang tính giám sát mà còn là một phần tất yếu của quá trình phát triển bền vững, giúp tổ chức tự nhìn lại, tự hoàn thiện và không ngừng tiến bộ trong một môi trường đầy biến động và cạnh tranh ngày càng cao.

3.2.6. Giải pháp tăng cường cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức

3.2.6.1. Mục tiêu của giải pháp

Giải pháp hướng đến việc thiết lập một môi trường làm việc mà trong đó cải tiến chất lượng không chỉ là nhiệm vụ của riêng bộ phận chuyên trách mà trở thành văn hóa chung trong toàn tổ chức. Việc tăng cường cải tiến chất lượng không chỉ nhằm loại bỏ các sai sót, khiếm khuyết trong quá trình vận hành mà còn để nâng cao hiệu suất, giảm chi phí, rút ngắn thời gian cung ứng và tăng cường sự hài lòng của khách hàng.

Mục tiêu dài hạn là giúp tổ chức xây dựng năng lực cạnh tranh nội tại thông qua chất lượng ổn định, linh hoạt và được cải tiến không ngừng..

3.2.6.2. Nội dung của giải pháp

❖ Tăng cường theo dõi và đo lường thông qua các công cụ thống kê

Khi nhận xét hay đánh giá một vấn đề thì cần phải có cơ sở dữ liệu thông tin xác thực liên quan; từ đó phân tích các yếu tố nào ảnh hưởng đến chất lượng, yếu tố

nào cần được quan tâm để cải thiện. Công ty cần xây dựng kế hoạch áp dụng các kỹ thống kê và lựa chọn phương pháp thống kê phù hợp với từng hoạt động để phân tích và đánh giá tình hình, nguyên nhân tồn tại cũng như đưa ra các biện pháp khắc phục, các hành động phòng ngừa và cải tiến liên tục. Để áp dụng phương pháp thống kê cần có những hoạt động sau:

- Thu thập số liệu sơ cấp;
- Xử lý số liệu;
- Xếp loại kết quả;
- Nhận xét và đánh giá, xử lý.

Một số quá trình chủ yếu cần được phân tích bằng công cụ thống kê nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát các hoạt động chất lượng ở bảng 3.2 như sau:

Bảng 3.2. Một số chỉ tiêu thống kê phổ biến

Quá trình	Các chỉ tiêu cần phân tích	Đề xuất các kỹ thuật thống kê
Hoạt động sản xuất	- Tỷ lệ sản phẩm khuyết tật - Nguyên nhân sai hỏng - Năng suất sản xuất	- Biểu đồ kiểm soát, Pareto - Biểu đồ nhân quả - Biểu đồ kiểm soát
Mua hàng	- Lựa chọn nhà cung cấp - Tỷ lệ hàng khuyết tật	- Phiếu kiểm tra, biểu đồ cột - Phiếu kiểm tra, biểu đồ cột
Quản lý nhân sự	- Tỷ lệ lao động - Biến động nhân sự	- Biểu đồ tròn, Pareto - Biểu đồ đường
Quản lý thiết bị, máy móc	- Sự cố máy móc - Nguyên nhân hư hỏng - Chi phí sửa chữa, bảo trì	- Biểu đồ Pareto - Biểu đồ nhân quả - Biểu đồ Pareto
Quản lý chi phí	- Doanh thu - Tỷ suất lợi nhuận - Tỷ lệ chi phí hàng bị trả	- Biểu đồ kiểm soát, tích lũy - Biểu đồ kiểm soát, đồ thị quạt - Biểu đồ Pareto, đồ thị quạt
Quản lý tồn kho	- Tỷ lệ hàng tồn kho - Định mức tồn kho	- Biểu đồ cột, biểu đồ kiểm soát - Biểu đồ kiểm soát

Để công tác theo dõi và đo lường đạt hiệu quả cao, công ty cần tổ chức buổi huấn luyện, đào tạo về cách thức sử dụng các công cụ thống kê và áp dụng vào quản lý các hoạt động cụ thể. Thực hiện tốt công tác theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá sẽ giúp công ty kịp thời lập kế hoạch cho các hành động khắc phục, phòng ngừa và các hoạt động cải tiến thích hợp.

❖ **Cải tiến công tác đánh giá chất lượng nội bộ**

Bên cạnh đó, việc tổ chức đánh giá kết quả hoạt động cần diễn ra thường xuyên, định kỳ và theo quy trình chặt chẽ., các đánh giá viên nội bộ cần phải minh bạch, nhận xét và đánh giá khách quan, không được thành kiến với bất cứ bên nào, không tự đánh giá công việc hay bộ phận của mình, nâng cao tinh thần tự giác, trách nhiệm và nỗ lực hết mình vì mục tiêu chung của tổ chức.

Thiết lập và xây dựng kế hoạch chi tiết cho việc đánh giá nội bộ công ty định kỳ 2 lần/năm nhằm đảm bảo vận hành hệ thống chất lượng luôn trong trạng thái sẵn sàng. Ngoài ra, việc tổ chức những cuộc đánh giá đột kích nhằm phát hiện kịp thời những tình trạng bất cập và dấu hiệu che giấu khi có một số đối tượng bỏ sót công đoạn, không tuân thủ các yêu cầu, qui trình chất lượng.

3.2.6.3. Dự kiến kết quả đạt được

Tổ chức có thể kỳ vọng vào việc hình thành một hệ thống quản lý chất lượng năng động, có khả năng tự học hỏi và cải tiến. Số lượng lỗi trong sản xuất, dịch vụ hoặc vận hành sẽ giảm xuống nhờ các hành động khắc phục – phòng ngừa được thực hiện kịp thời và có hệ thống.

Hiệu quả sử dụng nguồn lực sẽ được nâng cao do loại bỏ được các hoạt động không tạo giá trị gia tăng. Đồng thời, năng lực của nhân sự cũng sẽ được cải thiện nhờ việc tham gia vào các hoạt động cải tiến và được phát triển kỹ năng liên tục.

Tóm lại, giải pháp “Tăng cường cải tiến các hoạt động quản lý chất lượng của tổ chức” không chỉ là một yêu cầu kỹ thuật trong hệ thống quản lý, mà là nền tảng cho một cơ chế quản trị hiện đại, nơi mà mọi quyết định được dẫn dắt bởi dữ liệu, và mọi cải tiến đều xuất phát từ thực tiễn đã được chứng minh.

3.3. Một số kiến nghị về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.

❖ Kiến nghị với Nhà nước

Với ưu thế về sự phát triển ngành ô tô tại Việt Nam với thị trường quốc tế, khuyến khích tăng cường hợp tác và tiếp tục thu hút vốn đầu tư nước ngoài, tạo điều kiện thuận lợi cho phép tham gia đầu tư, mở rộng quy mô sản xuất và địa bàn hoạt động tại các khu công nghiệp mới.

Về đối ngoại, việc giao lưu trao đổi văn hóa, hợp tác cùng phát triển giữa hai nước Việt Nam và Hàn Quốc nói riêng và thế giới nói chung nhằm gắn kết con người với nhau, thắt chặt các mối quan hệ, duy trì sự ổn định và ngày càng phát triển về mọi mặt.

Thu hút, tuyển dụng được nguồn lao động có tay nghề, trình độ cao thông qua các chính sách hỗ trợ và nâng cao công tác đào tạo dạy nghề tại các trường/trung tâm dạy nghề và tăng cường hợp tác chuyển giao nguồn lao động tốt.

Cải cách và đơn giản hóa các thủ tục hành chính và các yêu cầu, qui định trong các lĩnh vực thuế, hải quan nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp đẩy mạnh xuất khẩu ra thị trường nước ngoài. Tổ chức xây dựng các chương trình tư vấn luật hải quan, luật thương mại quốc tế cho các doanh nghiệp để giảm thiểu các rủi ro vi phạm luật và không làm gián đoạn kinh doanh thương mại.

Tăng cường và phát triển cơ sở hạ tầng về giao thông đường bộ và đường thủy nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tham gia vận chuyển hàng hóa diễn ra nhanh chóng và thuận lợi.

Chú trọng và hỗ trợ các doanh nghiệp về các qui định, các chính sách phúc lợi, bảo hiểm y tế xã hội cho người lao động, đặc biệt ở những doanh nghiệp có hoạt động sản xuất sử dụng lượng lao động cao với thu nhập thấp nhằm cải thiện và nâng cao đời sống của họ.

❖ Kiến nghị với lãnh đạo của Hyundai Kefico

Tăng cường tổ chức thường xuyên các hoạt động giao lưu văn hóa tại công ty nhằm gắn kết con người, tạo điều kiện hiểu ý nhau hơn và dễ dàng trao đổi trong công việc. Ngoài ra, công ty cần tổ chức các chuyến đi dã ngoại, du lịch cho CB- CNV nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó và duy trì lòng trung thành với công ty.

Với đặc thù của công ty chuyên lắp ráp sản xuất hàng hóa xuất khẩu, công ty cần tổ chức các chuyến đi công tác tại nước ngoài cho các cán bộ có chuyên môn cao về ngoại ngữ và kiến thức nhằm nghiên cứu và khảo sát thị trường quốc tế để thiết kế và tạo ra những sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị yếu của người tiêu dùng.

Ngôn ngữ là một yếu tố quan trọng trong việc trao đổi, thảo luận và hiểu ý nhau khi làm việc; vì vậy, công ty cần tạo điều kiện cho các cán bộ nhân viên học tập, trau dồi ngoại ngữ tiếng Anh, tiếng Hàn nhằm tăng cường khả năng nói, đọc và trình bày, trao đổi công việc.

Cử cán bộ đăng kí tham gia các khóa học đào tạo về chất lượng nhằm nâng cao chuyên môn và làm tiền đề cho việc áp dụng hệ thống Lean vào sản xuất trong tương lai sau khi thực hiện thành công chương trình hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Nội dung chương 3 tập trung nghiên cứu hoàn thiện công tác quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam. Trên cơ sở các phân tích, đánh giá, những tồn tại và những nguyên nhân gây ảnh hưởng tới việc quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO ở chương 2 đề xuất ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý chất lượng tại Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam. Các giải pháp tập trung giải quyết các nguyên nhân chủ quan và khách quan gây ảnh hưởng đến chất lượng của hệ thống quản lý. Triển khai tốt các giải pháp này sẽ giúp cải thiện được chất lượng dịch vụ từ đó nâng cao sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm gạch của Hyundai Kefico

KẾT LUẬN

Trong xu thế phát triển và hội nhập kinh tế hiện nay, chất lượng sản phẩm luôn là vấn đề đặt lên hàng đầu đối với các nhà sản xuất, từng bước nâng cao chất lượng sản phẩm đang trở thành nhiệm vụ then chốt trong kinh doanh. Vì thế việc nghiên cứu các vấn đề liên quan đến chất lượng mang tính rất quan trọng. Nhìn nhận đúng về chất lượng sản phẩm sẽ giúp các nhà quản lý nói chung và các nhà quản lý chất lượng nói riêng có các biện pháp quản lý hiện đại để đạt hiệu quả cao trong quản lý sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, muốn có cơ hội cạnh tranh trên thị trường, nâng cao được chất lượng sản phẩm, các doanh nghiệp không chỉ cần đầu tư về trang thiết bị máy móc hiện đại, tiên tiến mà còn phải áp dụng các phương pháp quản lý chất lượng mới, khoa học và phù hợp với loại hình, thực trạng của doanh nghiệp mình. Ban Lãnh đạo công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam đã sớm nhận thức được điều này và đã quyết tâm xây dựng, duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

Qua phân tích thực trạng tình hình quản lý hệ thống chất lượng hiện tại của công ty theo các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2015, tác giả đã xác định được những điểm mạnh, những điểm yếu tồn tại trong hệ thống chất lượng. Từ đó, đề xuất kế hoạch xây dựng và áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2015 cùng với một số nhóm giải pháp thực hiện kế hoạch thành công tại công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam.

Với kế hoạch và các giải pháp này cùng sự quyết tâm cao của lãnh đạo trong việc thực hiện, áp dụng, duy trì, cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng của công ty sẽ nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng, tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh, giảm thiểu các chi phí và rủi ro; từ đó góp phần củng cố và nâng cao uy tín chất lượng đưa công ty đi đến sự phát triển bền vững lâu dài trong môi trường cạnh tranh quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ khoa học và công nghệ, 2000. *TCVN ISO 9000:2000 Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng*. Hà Nội.
- [2] Bộ khoa học và công nghệ, 2007. *TCVN ISO 9000:2007 Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng*. Hà Nội.
- [3] Bộ khoa học và công nghệ, 2008. *TCVN ISO 9001:2008 Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu*. Hà Nội.
- [4] Bộ khoa học và công nghệ, 2015. *TCVN ISO 9001:2015 Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu*. Hà Nội.
- [5] Nguyễn Quang Toàn, 1990. *Một số vấn đề cơ bản của QCS*. Đại học Kinh tế TP.HCM.
- [6] Tạ Thị Kiều An và Cộng sự, 2010. *Quản lý chất lượng*. TP. HCM: Nhà xuất bản thống kê.
- [7] Lê Minh Hằng, 2010. *Ảnh hưởng của bộ tiêu chuẩn ISO 9000 đối với hiệu quả của tổ chức*. Nghiên cứu khoa học, trường đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng.
- [8] Nguyễn Hồng Sơn và Phan Chí Anh, 2013. *Quản lý chất lượng tại các doanh nghiệp Việt Nam*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [9] Khiếu Thiện Thuật, 2002. *Quản lý chất lượng để nâng cao lợi thế cạnh tranh*. Hà Nội: Nhà Xuất bản Thống kê.
- [10] Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, Văn phòng , 2025, *Bản tổng hợp nguyên vật liệu*. Tháng 10 năm 2023
- [11] Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, Bộ phận SQT, 2024, *Báo cáo so sánh hàng lỗi*. Tháng 10 năm 2024
- [12] Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, Văn phòng, 2023, *Cơ cấu lao động của doanh nghiệp*. Tháng 10 năm 2023
- [13] Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, Bộ phận QPT, 2024, *Kết quả đánh giá chất lượng nội bộ năm 2022-2024*. Tháng 12 năm 2024
- [14] Công ty TNHH Hyundai Kefico Việt Nam, Xưởng sản xuất, 2024, *Danh mục sản phẩm và quy trình tạo sản phẩm*. Tháng 9 năm 2023

TÀI LIỆU TIẾNG ANH:

[1] Evangelos L. Psomas Christos V. Fotopoulos Dimitrios P. Kafetzopoulos, 2010. Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 20, Issue 5, pp.440-457.

[2] Francis Buttle, 1997. ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, Issue: 9, pp.936-947.

[3] Laith Hadidi, Sadi Assaf, Khalaf Aluwfi, Hassan Akrawi, 2017. The effect of ISO 9001 implementation on the customer satisfaction of the engineering design services. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, Vol. 35, Issue: 2, pp.176-190.

[4] Vikas, Rajesh Attri, Bhupender Singh, Nikhil Dev, 2015. Identification of Factors for Implementation of ISO 9000. *International Journal of Advanced Technology in Engineering and Science*, Vol. 03, Special Issue 01, pp. 491-497.