

MÔ HÌNH TÁC ĐỘNG CỦA CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN VIỆC TRIỂN KHAI CÁC CÔNG CỤ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Nguyễn Đạt Minh*, Nguyễn Danh Nguyên**

Quản lý chất lượng (QLCL) từ lâu đã được coi như là một phần trong chiến lược của các công ty trong việc cải thiện hiệu suất. Mặc dù có bằng chứng về mối tương quan tích cực giữa quản lý chất lượng và hiệu suất của công ty, thì vẫn còn các trường hợp không thành công với các cải tiến chất lượng và chất lượng không bền vững tồn tại khá nhiều. Trong số các yếu tố quan trọng có tác động đến chất lượng thì văn hóa tổ chức (VHTC) sẽ được xem xét nghiên cứu trong bài viết này. Nghiên cứu này nhằm mục đích trình bày một mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và các kỹ thuật trong quản lý chất lượng. Dựa trên các nghiên cứu lý thuyết, các giả thuyết sẽ được phát triển để xác định những kỹ thuật quản lý chất lượng phù hợp với từng yếu tố của văn hóa doanh nghiệp. Cuối cùng tác giả đưa ra một mô hình đề xuất về tác động của VHTC tới các hoạt động QLCL. Nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai sẽ được thực hiện để cung cấp thêm bằng chứng về mối quan hệ giữa VHTC và các kỹ thuật QLCL và cũng để điều tra tác động của mối quan hệ này trên thực hiện các công ty.

Từ khóa: Quản lý chất lượng, Văn hóa tổ chức

1. Giới thiệu chung

Với những nỗ lực nâng cao chất lượng và hiệu suất, nhiều tổ chức đã định hướng tập trung vào các hoạt động sáng kiến cải tiến trong QLCL. Lợi ích của QLCL để cải thiện năng suất đã được khẳng định và không thể phủ nhận (Baird, 2011; Naor, 2008; Prajogo & McDermott, 2011). Tuy nhiên, bất chấp những lợi ích này, một số nghiên cứu cho thấy rằng các sáng kiến cải tiến trong QLCL đã không đạt được kết quả như dự kiến. Asif và cộng sự 2009, Beer 2003 và Rad 2006 đã chỉ ra rằng các kết quả nghiên cứu trước đây về hoạt động QLCL cho thấy toàn bộ các sáng kiến cải tiến sau nghiên cứu sẽ được phổ biến áp dụng cho tất cả mọi tổ chức. Tuy nhiên, các tác giả (Beer, 2003; Sousa & Voss, 2002; Wu và cộng sự 2011) đã đặt câu hỏi về cách tiếp cận tổng quát này, họ cho rằng nghiên cứu tác động trong từng điều kiện cụ thể trong mỗi tổ chức sẽ hữu ích hơn để thấy được các kết quả khác nhau từ các sáng kiến cải tiến trong hoạt động QLCL.

Trong đó, VHTC là yếu tố quan trọng tác động đến sự thành công của QLCL được lựa chọn là chủ

đề nghiên cứu trong bài viết này. Đó cũng là lý do tại sao nhiều tổ chức hiện nay đang tiến đã hành xây dựng VHTC trước khi thực hiện các sáng kiến QLCL (Maull và cộng sự, 2001). Nghiên cứu của Prajogo & McDermott (2011), đã điều tra các mối quan hệ giữa các hoạt động QLCL (lãnh đạo, kế hoạch chiến lược, chú trọng khách hàng, tôn trọng con người và quản lý quá trình) và VHTC với mục đích xác định các yếu tố văn hóa cụ thể quyết định sự thành công của các hoạt động QLCL. Kết quả cho thấy rằng các biến khác nhau của chất lượng được xác định bởi các yếu tố văn hóa khác nhau. Nghiên cứu của Zu và cộng sự (2010) cũng cho thấy tác động khác nhau của văn hóa đến việc thực hiện các hoạt động quản lý chất lượng. Tương tự, Naor và cộng sự (2008) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố văn hóa khi đưa ra quyết định thực hiện các hoạt động chất lượng để đạt được các lợi thế.

Các nghiên cứu cũng cho thấy VHTC là một yếu tố khó đo lường và xác định hơn như các yếu tố khác khác như lãnh đạo hay quản lý quá trình. Mặc dù đã được thừa nhận rộng rãi về vai trò quan trọng của VHTC đến việc thực QLCL thành công, hiện

vẫn có một khoảng cách trong các nghiên cứu thực nghiệm kiểm tra mối liên hệ giữa VHTC và việc áp dụng các kỹ thuật QLCL. Theo đó, mục tiêu của nghiên cứu này là rà soát lại mối quan hệ giữa VHTC và các kỹ thuật QLCL. Các giả thuyết và mô hình lý thuyết sẽ được xây dựng dựa trên việc rà soát lại cơ sở lý thuyết và các cuộc khảo sát tại một số công ty sản xuất. Phương pháp nghiên cứu cũng bao gồm các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia về QLCL để đưa ra những gợi ý và kiểm định lại mô hình đề xuất.

2. Văn hóa tổ chức và quản lý chất lượng

2.1. Khái niệm và các dạng thức của VHTC

Khái niệm của văn hóa tổ chức (VHTC) được hiểu là những tính cách, cách suy nghĩ và những cách thức hoạt động của mỗi doanh nghiệp, nó được chia sẻ bởi hầu hết các thành viên trong tổ chức và được các thành viên mới học tập nếu họ muốn tồn tại và phát triển ở tổ chức đó. Văn hóa tổ chức vận hành tốt giúp cho các thành viên của nó có những nhận thức đúng đắn, suy nghĩ và thấu hiểu được những giá trị cốt lõi và mục tiêu đạt được trong tương lai.

Các khái niệm về VHTC có được xác định từ nhiều quan điểm khác nhau và không có một định nghĩa duy nhất cho văn hóa tổ chức. VHTC như một

giá trị, niềm tin và hành vi phân biệt một tổ chức với tổ chức khác. Schein (2004) định nghĩa VHTC là các hoạt động xung quanh chúng ta và tương tác giữa ta với những người khác, hình thành bởi hành vi lãnh đạo và các thói quen, quy tắc và chuẩn mực hướng dẫn và hạn chế hành vi của con người trong tổ chức. Một cách thực tế để xác định VHTC là môi trường mà con người làm việc, những hành vi, thái độ, niềm tin, kỹ năng, quan điểm, thói quen và định kiến của con người trong tổ chức đó.

Cameron & Quinn (2006) phân loại văn hóa tổ chức thành 4 dạng cấu hình gồm văn hóa nhóm, văn hóa phát triển, văn hóa thứ bậc và văn hóa duy lý (Xem bảng 1).

Cụ thể hơn, để phân biệt từng nhóm văn hóa, Cameron và Quinn (2006) cũng đưa ra các đặc điểm về định hướng, giá trị cốt lõi, phong cách lãnh đạo và các tiêu chuẩn của 4 dạng văn hóa (Hình 1).

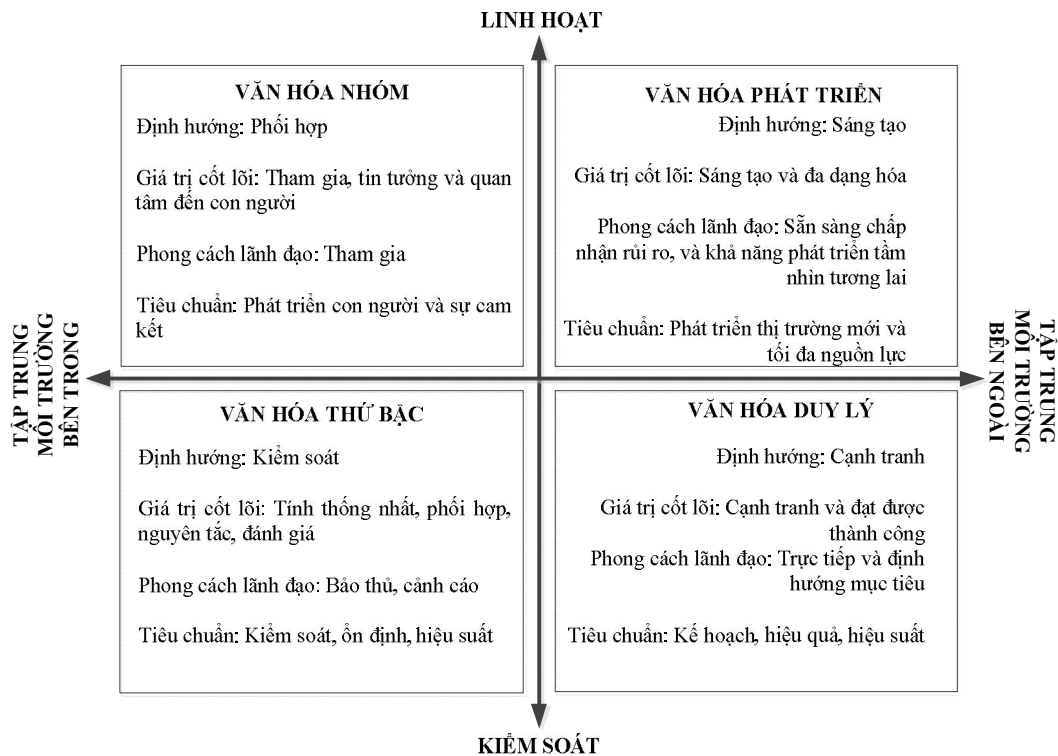
Việc phân loại VHTC thành 4 nhóm theo Cameron và Quinn như hình 1 giúp thuận tiện trong việc nhận dạng ra các nhóm văn hóa tổ chức cụ thể thông qua các đặc điểm về định hướng, phong cách lãnh đạo và các tiêu chí phát triển tổ chức. Ở Việt Nam, các dạng thức của VHTC cũng không nằm ngoài phạm vi của phân chia này. Thuộc vào nhóm văn hóa tổ chức nào cũng phụ thuộc

Bảng 1: Bốn dạng cấu hình của văn hóa tổ chức

Dạng văn hóa	Đặc điểm
Văn hóa nhóm (Group culture)	Tập trung vào tính linh hoạt và nội bộ tổ chức. Tạo dựng lòng tin và sự tham gia của mọi người như giá trị cốt lõi và phát triển tiềm năng con người là tiêu chí hiệu quả chính.
Văn hóa phát triển (Developmental culture)	Tập trung vào tính linh hoạt của tổ chức, tuy nhiên nó định hướng cho sự sáng tạo, đổi mới để thích ứng với môi trường bên ngoài. Mục tiêu chính của tổ chức là thúc đẩy nhằm tối đa hóa các nguồn lực bên trong tổ chức.
Văn hóa thứ bậc (Hierarchical culture)	Quyền hạn được giao phó dựa vào quy chế, quyền lực được thể hiện bởi những người có kiến thức rộng. Yếu tố văn hóa này hướng đến hiệu quả nội bộ và thống nhất, đó là tập trung vào các yếu tố nội bộ của tổ chức. Sự ổn định và hiệu quả là tiêu chí chính.
Văn hóa duy lý (Rational culture)	Văn hóa duy lý cũng tập trung vào việc kiểm soát, tuy nhiên nó được định hướng hướng đến môi trường bên ngoài. Năng suất là tiêu chí hiệu quả của văn hóa duy lý.

Nguồn: Cameron & Quinn (2006)

Hình 1: Mô hình giá trị cạnh tranh



Nguồn: Cameroon & Quinn, 2006

hiều vào đặc điểm và bản chất hoạt động của từng tổ chức. Ví như các tổ chức có liên doanh với nước ngoài rất phát triển văn hóa nhóm, một số tổ chức lại xây dựng cho mình văn hóa thứ bậc với tính kỷ luật cao. Tuy vậy, các tổ chức đều có thể được phân chia vào trong bốn nhóm chính này.

2.2. Hoạt động quản lý chất lượng

Kỹ thuật quản lý chất lượng là một tập hợp các công cụ và phương pháp giúp nâng cao chất lượng và hiệu suất hoạt động cho doanh nghiệp. Ngày nay, chúng ta biết đến những thuật ngữ như QFD, PDCA, bảy công cụ kiểm soát và quản lý chất lượng, hệ thống phòng tránh lỗi hay kiểm soát chất lượng bằng các công cụ thống kê như là những kỹ thuật quen thuộc trong quản lý chất lượng toàn diện. Những kỹ thuật này giúp giải quyết các vấn đề về chất lượng và ra các quyết định liên quan đến thiết kế sản phẩm, nâng cao chất lượng và kiểm soát quá trình.

Trong phần tiếp sau, tác giả sẽ đề cập đến các yếu tố của văn hóa tổ chức và các công cụ của quản lý chất lượng, sau đó đề xuất một mô hình thể hiện mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức tác động đến các công cụ trong quản lý chất lượng.

3. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

3.1. Phát triển các giả thuyết

Mục đích chính của nghiên cứu này là đánh giá sự phù hợp và tác động của các yếu tố VHTC đến quá trình triển khai và thực hiện các công cụ của QLCL. Mô hình giá trị cạnh tranh (Competing Values Framework) được sử dụng trong bài viết này.

Đối chuẩn (Benchmarking) là một kỹ thuật chất lượng được sử dụng để xác định và thúc đẩy việc áp dụng thực hành tốt nhất dẫn đến các kết quả chất lượng tốt hơn. Kỹ thuật này được sử dụng trong quản lý chất lượng vì nó quyết định những gì khách hàng có thể mong đợi và cũng học hỏi từ các cách thức mới để thực hiện một quá trình. Đối chuẩn thường tập trung vào các yếu tố bên ngoài tổ chức để học tập và thích nghi một cách linh hoạt, do đó nó phù hợp với đặc điểm của nhóm văn hóa phát triển bởi hai nhóm này cùng nhấn mạnh tới tính linh hoạt, sự đổi mới và sáng tạo. Nói cách khác, nó sẽ có ích cho cải tiến liên tục và phát triển các tiêu chuẩn mới. Văn hóa duy lý cũng tập trung vào môi trường bên ngoài và một trong những động lực chính của nó là cạnh tranh.

Triển khai chức năng chất lượng (Quality Function Deployment) là một kỹ thuật giúp giải quyết các vấn đề liên quan đến quá trình và thiết kế sản phẩm. QFD cũng có liên quan đến các vấn đề văn hóa trong đó nhấn mạnh môi trường bên ngoài vì môi trường bên ngoài có tác động chính đến các quá trình thiết kế sản phẩm của tổ chức. Do đó, QFD có vẻ là phù hợp hơn với văn hóa duy lý và văn hóa phát triển. Văn hóa phát triển có sự đổi mới như chiến lược để tạo ra các tiêu chuẩn mới, do đó QFD sẽ tỏ ra hữu ích khi giúp tổ chức đáp ứng nhanh chóng với nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Từ những đề xuất trên một giả thuyết được đề xuất như sau:

H1A: Văn hóa duy lý có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng đối chuẩn (Benchmarking) và QFD.

H1B: Văn hóa phát triển có ảnh hưởng tích cực đến đối chuẩn (Benchmarking) và QFD.

Động não (Brainstorming) được sử dụng bởi các nhóm để tạo ra những ý tưởng về các vấn đề là nguyên nhân tiềm năng của một vấn đề khác để đưa ra các giải pháp và cải tiến quy trình. Nói chung, việc sử dụng các kỹ thuật này liên kết với quá trình quản lý tạo điều kiện tương tác cho các thành viên trong nhóm (team member), giao tiếp và sự tham gia toàn diện.

Kaizen nhấn mạnh tầm quan trọng của cải tiến liên tục trong tổ chức. Hoang và cộng sự (2006) cũng cố thêm rằng Kaizen chính là hoạt động dựa chủ yếu vào yếu tố con người, do đó sự thành công của nó phụ thuộc chính vào con người. Khái niệm Kaizen có thể được ứng dụng trong các dự án cải tiến liên tục bởi một nhóm đa chức năng đến từ các phòng ban khác nhau trong một khoảng thời gian ngắn, được gọi là một dự án Kaizen.

Braistorming và Kaizens phù hợp hơn với văn hóa nhóm và văn hóa phát triển bởi theo Prajogo và McDermott (2011) các dạng văn hóa này nhấn mạnh đến sự cởi mở, sự tham gia, sự gắn kết và cam kết của các thành viên. Hơn nữa, các kỹ thuật này cũng có liên quan đến văn hóa phát triển trong đó có sự sáng tạo và cải tiến như một giá trị cốt lõi. Như vậy, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H2A: Văn hóa nhóm có tác động tích cực đến Brainstorming và Kaizen.

H2B: Văn hóa phát triển tác động tích cực đến Brainstorming và Kaizen.

5S tập trung đến quản lý trực quan, sạch sẽ và

tiêu chuẩn hóa giúp tạo ra một văn hóa cải tiến liên tục trong môi trường làm việc. Kỹ thuật này cũng có liên quan đến khía cạnh xã hội trong tổ chức (tự ý thức), do đó một tổ chức có được sự cam kết của các thành viên dường như phù hợp với kỹ thuật này. Bên cạnh đó, việc áp dụng 5S có thể góp phần nâng cao sự ổn định, khả năng kiểm soát. Văn hóa thứ bậc thường có liên quan đến các yếu tố nội bộ của tổ chức và khả năng kiểm soát. Do đó, văn hóa thứ bậc sẽ ảnh hưởng tới quá trình triển khai 5S.

Kiểm soát bằng hình ảnh (Visual Management) được sử dụng để hiển thị giúp hướng dẫn rằng một công việc nên được làm như thế nào, giúp phát hiện và cảnh báo nhanh chóng bất kỳ sai lệch nào so với tiêu chuẩn (Liker, 2005). Đây là công cụ tốt cho quản lý quá trình vì nó không chỉ truyền đạt thông tin hiệu quả mà còn giúp tạo dựng sự cam kết của các thành viên trong tổ chức. Kiểm soát bằng hình ảnh hướng đến việc xây dựng và phát triển các nhóm hỗ trợ lẫn nhau khi làm việc, đồng thời nó cũng tập trung đến vấn đề kiểm soát. Với những lý do này, chúng phù hợp với văn hóa nhóm và văn hóa thứ bậc.

Bây công cụ chất lượng như Biểu đồ xương cá, Biểu đồ Pareto, Biểu đồ kiểm soát, Sơ đồ dòng chảy giúp hỗ trợ kiểm soát và cải tiến quá trình trong tổ chức, những kỹ thuật này giúp nhân viên áp dụng kiến thức một cách hiệu quả hơn. Đây là kỹ thuật hiệu quả giúp cải tiến và kiểm soát quy trình, tất nhiên vấn đề này có liên quan đến môi trường bên trong tổ chức. Cameron và Quinn (2006) cho rằng một tổ chức đòi hỏi phải áp dụng các kỹ thuật chất lượng để kiểm soát và đánh giá hiệu quả nhằm thúc đẩy nâng cao chất lượng. Vì vậy, các kỹ thuật này có xu hướng có được sự thành công với văn hóa thứ bậc và văn hóa nhóm. Giả thuyết sẽ là:

H3a: Văn hóa nhóm có tác động tích cực đến 5S, các công cụ chất lượng và kiểm soát bằng hình ảnh.

H3B: Văn hóa thứ bậc có tác động tích cực đến 5S, công cụ chất lượng và kiểm soát bằng hình ảnh.

Kiểm soát quá trình bằng thống kê (Statistical Process Control) thường được sử dụng để phát hiện nguyên nhân của sự biến động trong sản xuất, nó cung cấp các thông tin hữu ích cho việc thiết kế sản phẩm, và xác định năng lực. Kỹ thuật này nhằm kiểm soát quá trình và xác định năng lực công đoạn. Do đó, kỹ thuật này được coi là phù hợp với văn hóa duy lý và văn hóa thứ bậc.

Bảo dưỡng phòng ngừa (Preventive Maintenance) là hoạt động được thực hiện sau một khoảng thời gian quy định hoặc mức độ sử dụng máy dựa vào các xác suất ước tính xảy ra sự cố của thiết bị. Kỹ thuật này góp phần vào sự ổn định và kiểm soát quá trình sản xuất để giảm xác suất của các sự cố bất ngờ, nó cũng có liên quan đến văn hóa trong đó có kiểm soát và ổn định là trọng tâm chính.

Hệ thống phòng tránh lỗi (Poka – yoke) đề cập đến kỹ thuật làm giảm thiểu hoặc tránh các khả năng xảy ra lỗi. Kỹ thuật này liên quan đến văn hóa mà định hướng vào sự ổn định và khả năng kiểm soát. Do đó, văn hóa thứ bậc và văn hóa duy lý có vẻ là thích hợp cho việc áp dụng chúng. Hệ thống phòng tránh lỗi là phù hợp với văn hóa thứ bậc, xác định dòng chảy sản xuất liên tục và văn hóa duy lý hướng tới năng suất. Như vậy, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H4a: Văn hóa duy lý có tác động tích cực đến việc sử dụng các kỹ thuật thống kê, đo lường hiệu suất, bảo dưỡng phòng ngừa và Poka - yoke.

H4b: Văn hóa thứ bậc có tác động tích cực đến việc sử dụng các kỹ thuật thống kê, đo lường hiệu suất, bảo dưỡng phòng ngừa và Poka – yoke.

3.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Các kỹ thuật trong quản lý chất lượng được chia

thành các nhóm theo các nền văn hóa có liên quan trong các giả thuyết. Mô hình nghiên cứu dựa trên cơ sở phân tích các giả thuyết và các nghiên cứu của các tác giả trước. Hình 2 trình bày một mô hình lý thuyết thể hiện sự tác động của 4 dạng của văn hóa tổ chức đến hoạt động quản lý chất lượng. Mỗi thành phần trong mô hình được gắn với giả thuyết đã nêu trong phần 3.1 phía trên.

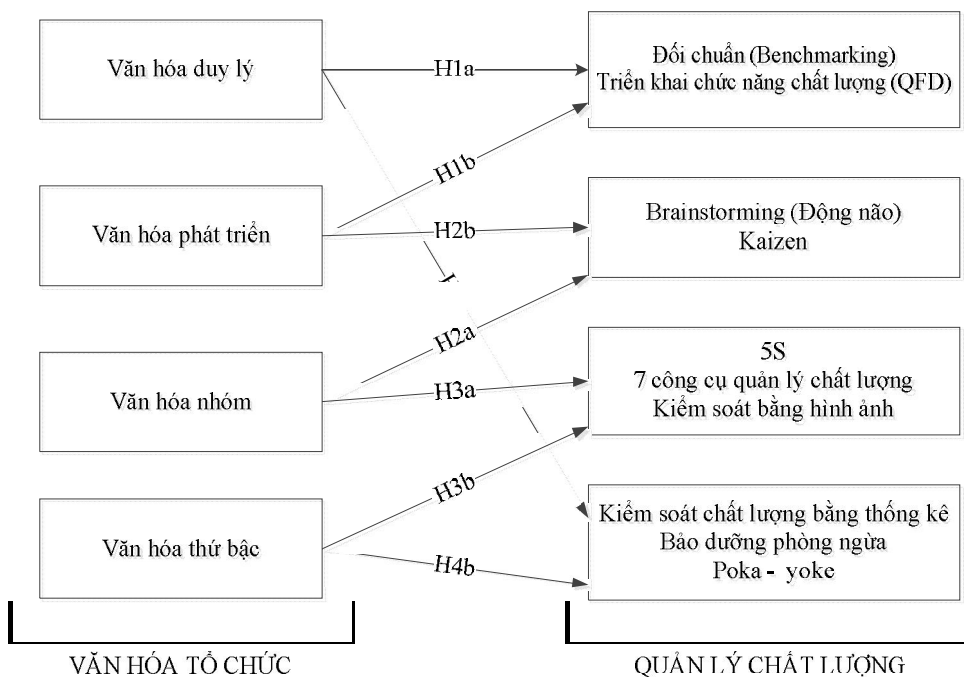
Mục đích của nghiên cứu nhằm đánh giá sự phù hợp và tác động của các đặc điểm thuộc về văn hóa tổ chức tác động đến quá trình áp dụng các công cụ của quản lý chất lượng từ đó đưa ra được các gợi ý áp dụng các công cụ khác nhau đối với các tổ chức có văn hóa khác nhau.

Trong quá trình xây dựng mô hình nghiên cứu bằng phương pháp tham khảo ý kiến chuyên gia là những người có nhiều năm kinh nghiệm về văn hóa tổ chức và quản lý chất lượng đồng thời hợp tác nhiều năm với tập đoàn Toyota – một tập đoàn hàng đầu về văn hóa tổ chức và quản lý chất lượng. Kết quả ban đầu cho thấy các biến trong mô hình đều được chuyên đánh giá cao và đồng ý.

Phát triển bảng câu hỏi

Bảng câu hỏi sẽ được phát triển để thu thập thông tin liên quan đến quản lý chất lượng và văn hóa tổ chức với mục đích là nghiên cứu mối quan hệ giữa

Hình 2: Mối tương quan giữa văn hóa tổ chức và kỹ thuật quản lý chất lượng



Nguồn: Nhóm tác giả

cả hai vấn đề. Các biến được nghiên cứu sử dụng dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước đó. Đối với biến “chất lượng”, câu hỏi điều tra được sử dụng theo Naor và cộng sự (2008) và Zu và cộng sự (2010) với 4 mục gồm: (1) Đối chuẩn và QFD, (2) Kaizen và Động não, (3) 5S, 7 công cụ QLCL, và Quản lý trực quan, (4) SPC, Bảo dưỡng phòng ngừa và Poka-Yoke. Đối với biến “văn hóa tổ chức”, các câu hỏi điều tra được sử dụng theo Cameron và Quinn (2006), Naor và cộng sự (2008), Prajogo và McDermott, (2011), Zu và cộng sự (2010) để xác định các câu hỏi đo lường gồm: (1) Văn hóa nhóm, (2) văn hóa phát triển, (3) văn hóa thứ bậc và (4) văn hóa duy lý. Thử nghiệm của Cameroon và Quinn cũng đã được sử dụng với một mẫu nhỏ ngẫu nhiên với những người được lựa chọn người trả lời đã quen thuộc với chất lượng và quản lý sản xuất. Thử nghiệm này là quan trọng bởi vì nó là thước đo về độ tin cậy của mô hình. Tính toán thống kê của họ cho giá trị Cronbach’S Alpha thu được cho các yếu tố là thỏa đáng và hầu hết trong số đó lớn hơn mức 0.60. Do đó việc sử dụng các thang đo và mô hình nghiên cứu này để tiến hành nghiên cứu trong tương lai là đáng tin cậy.

Kết luận

Bài viết này tập trung vào các yếu tố của văn hóa tổ chức như là các biến tác động đến việc áp dụng các công cụ trong quản lý chất lượng trong tổ chức. Nhiều bài viết về tác động của văn hóa tổ chức đến

sự thành công trong việc thực hiện triển khai các công cụ quản lý chất lượng. Tuy nhiên, những nghiên cứu này nhấn mạnh việc thực hành chất lượng. Nghiên cứu này đã xác định bốn nhóm kỹ thuật chất lượng và các tính năng của văn hóa hỗ trợ cho nhau, đồng thời cung cấp một mô hình lý thuyết thể hiện mối quan hệ giữa các cấu hình các văn hóa tổ chức và các kỹ thuật của quản lý chất lượng.

Nghiên cứu này cho thấy việc áp dụng có chọn lọc các kỹ thuật quản lý chất lượng theo đặc điểm văn hóa của công ty, có thể dẫn với một hiệu suất và chất lượng tốt hơn. Hơn nữa, nó củng cố cho các sáng kiến chất lượng dựa trên quan niệm trước kia là “một kỹ thuật áp dụng cho mọi tổ chức”, một cách tiếp cận không còn phù hợp với hệ thống quản lý chất lượng linh hoạt.

Cuối cùng, nghiên cứu này góp phần làm nổi bật tầm quan trọng của việc đánh giá tác động của văn hóa tổ chức đối với hoạt động quản lý chất lượng. Nghiên cứu cũng góp phần cung cấp các cơ hội để nghiên cứu sâu hơn và cụ thể hơn để kiểm chứng mô hình. Các kết quả nghiên cứu dựa chủ yếu vào nghiên cứu lý thuyết và phương pháp chuyên gia nên chưa có điều kiện kiểm chứng thực tế. Tuy nhiên, nghiên cứu này góp phần quan trọng trong việc tìm ra một hướng tiếp cận mới ở giai đoạn đầu. Các nghiên cứu quy mô lớn và sâu hơn sẽ được kỳ vọng thực hiện trong tương lai. □

Tài liệu tham khảo:

- Asif et al. (2009). Why quality management programs fail, *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n. 8, p. 778 – 794
- Baird, et. al. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, v.31, n. 7.
- Beer, M. (2003). Why TQM programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation, *Decision Sciences*, v. 34, n. 4, p. 623-642.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, sl, *Revised ed.*
- Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 23, n. 9, p. 1092-1117.
- Liker, J.K. (2005). *The Toyota Way: 14 management principles*. Porto Alegre: Bookman.
- Mauull et al. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 21, n.3.
- Naor, M. et al. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance infrastructure versus core

- quality practices. *Decision Sciences*, v. 39, n. 4, p. 671-702.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M, (2011). The relationship between multidimensional organization culture and performance. *International Journal of Operation and Production Management*, v.31, n. 7, p.7-735.
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*. v. 18, n. 6, p. 606-625.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 83-109.
- Sousa R., & Voss C. A. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109.
- Wu, S. J, Zhang, D., & Schroeder, R. G. (2011). Customization of quality practices: the impact of quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 28, n. 3, p. 263-279.
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, v. 123, p. 86-106.

Model of organization culture factors and quality management's tools deployment

Abstract:

Quality Management (QM) is adopted by companies as part of their strategy to improve performance. Although there is evidence of the positive relationship between QM and firm' performance, the cases of unsuccessful and non-sustained quality initiatives are significant. Among factors listed as key factor of these results, Organizational Culture (OC) is often cited. This study aims to present a theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques. Based on literature review, hypotheses were developed to identify which QM techniques would be more suitable according to organizational cultures' profile. To investigate the proposed theoretical model and hypotheses, it was developed a questionnaire which was tested for reliability. Future empirical studies will be performed to provide more evidence about the relationship between OC and QM techniques and also to investigate the impact of this relationship on firm performance.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Đạt Minh**, thạc sĩ

- Nơi công tác: Viện Kinh tế và Quản lý – Đại học Bách Khoa Hà Nội.

- Hướng nghiên cứu chính: Quản trị sản xuất tác nghiệp. Các mô hình quản lý mới như LEAN, 6Sigma, TQM, JIT. Chất lượng và chất lượng dịch vụ và ứng dụng các mô hình quản lý vào ngành dịch vụ.

- Một số tạp chí đã đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và phát triển, Tạp chí Công Thương, *Proceeding of International Conference on Enterprises Challenges*

Email: datminh207@gmail.com

****Nguyễn Danh Nguyên**, tiến sĩ

- Nơi công tác: Viện Kinh tế và Quản lý – Đại học Bách Khoa Hà Nội.