

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**PHẠM VĂN TRIỀU**

**ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CỦA HỆ THỐNG QUẢN LÝ**  
**CHẤT LƯỢNG ISO9001:2015 TẠI**  
**CHI CỤC ĐĂNG KIỂM SỐ 10-CỤC ĐĂNG KIỂM**  
**VIỆT NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**MÃ SỐ: 60 34 01 02**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**  
**TS. NGUYỄN TIẾN THANH**

**HẢI PHÒNG, 2018**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan rằng đề tài “**Đánh giá hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 - Cục Đăng kiểm Việt Nam**” là công trình nghiên cứu của riêng tôi, không sao chép của ai.

Các số liệu, kết quả trình bày trong luận văn là hoàn toàn trung thực và chính xác, không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào đã từng được công bố trước đây.

*Hải Phòng, ngày 30 tháng 10 năm 2018*

**Học viên**

**Phạm Văn Triều**

## LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên cho phép tôi được cảm ơn Quý Thầy Cô trong Ban Giám hiệu, trong Khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tạo điều kiện trong giảng dạy, hướng dẫn, truyền đạt cho học viên những kiến thức của các môn học trong suốt thời gian học tập tại trường.

Qua đây, tôi cũng xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc, lời cảm ơn chân thành nhất đến Tiến sĩ Nguyễn Tiến Thanh, người đã bỏ tâm huyết hướng dẫn nhiệt tình và chu đáo cho tôi hoàn thành luận văn này.

Trong quá trình hoàn thành luận văn, với các kiến thức mà mình có được cùng với sự nhiệt tình chỉ bảo của TS Nguyễn Tiến Thanh, tôi luôn cố gắng để hoàn thiện đề tài một cách tốt nhất. Tuy nhiên, việc tổng hợp và trình bày những kiến thức giữa lý luận khoa học và thực tiễn cũng như những hạn chế về kiến thức và chuyên môn nên không thể tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót mà bản thân chưa thấy được. Tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy, cô và các bạn học viên để đề tài luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

*Hải Phòng, Ngày 30 tháng 10 năm 2018*

**Học viên**

**Phạm Văn Triều**

## MỤC LỤC

<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG I TỔNG QUAN VỀ CHẤT LƯỢNG, QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG .....</b>	<b>8</b>
1.1 Cơ sở lý luận về quản lý chất lượng .....	8
1.1.1 Cơ sở lý luận về quản lý .....	8
1.1.1.1 Quản lý là gì? .....	8
1.1.1.2 Hệ thống quản lý là gì? .....	9
1.1.2 Chất lượng và quản lý chất lượng.....	10
1.1.2.1 Chất lượng .....	10
1.1.2.2 Quản lý chất lượng .....	13
1.1.2.3 Các nguyên tắc quản lý chất lượng.....	13
1.1.2.4 Các phương thức quản lý chất lượng .....	18
1.2 Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 .....	23
1.2.1 Giới thiệu bộ tiêu chuẩn ISO 9000 và tiêu chuẩn ISO 9001 .....	23
1.2.1.1 Sơ lược ISO 9000 và quá trình hình thành ISO 9001 .....	23
1.2.1.2 Phạm vi và tác dụng việc áp dụng ISO 9000 .....	25
1.2.2 Cấu trúc của bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000 .....	26
1.2.3 Các yêu cầu của HTQCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: .....	28
1.2.4 Phiên bản ISO 9001:2015 và so sánh với ISO 9001:2008.....	31
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG I.....</b>	<b>37</b>
<b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG ÁP DỤNG HTQLCL THEO TIÊU CHUẨN ISO 9001 TẠI CỤC ĐĂNG KIỂM VIỆT NAM NÓI CHUNG VÀ TẠI CHI CỤC ĐĂNG KIỂM SỐ 10 NÓI RIÊNG.....</b>	<b>38</b>
2.1 Khái quát về Cục Đăng kiểm Việt Nam và Chi cục Đăng kiểm số 10.....	38
2.1.1 Giới thiệu về Cục Đăng kiểm Việt Nam.....	38
2.1.2 Chi cục Đăng kiểm số 10.....	44
2.1.2.1 Quá trình hình thành và phát triển .....	44

2.1.2.2 Cơ cấu tổ chức .....	44
2.1.2.3 Vị trí, chức năng. ....	45
2.1.2.4 Nhiệm vụ và quyền hạn .....	46
2.1.2.3 Kết quả hoạt động qua các năm. ....	48
2.2 Thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10.....	50
2.2.1 Việc triển khai áp dụng HTQLCL của Cục ĐKVN:.....	50
2.2.1.1 Khái quát về Hệ thống QLCL theo ISO 9000 của Cục ĐKVN (VR). 50	
2.2.1.2 Phạm vi áp dụng của HTQLCL .....	51
Phòng Pháp chế ISO sẽ giúp việc cho Cục trưởng (các Phó Cục trưởng) trong việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống, .....	51
2.2.1.3. Tình hình áp dụng ISO 9000 trong Cục ĐKVN .....	51
2.2.1.4 Hệ thống các văn bản áp dụng trong Hệ thống QLCL của VR:.....	54
2.2.2 Tình hình áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO tại Chi cục Đăng kiểm số 10.....	62
2.2.3 Vấn đề cần nghiên cứu (câu hỏi nghiên cứu).....	66
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG II .....</b>	<b>66</b>
<b>CHƯƠNG III: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>68</b>
3.1 Phương pháp nghiên cứu khảo sát và thu thập số liệu .....	68
3.2 Đối tượng, phạm vi của nghiên cứu, khảo sát.....	70
3.3 Xây dựng bộ câu hỏi nghiên cứu .....	70
3.4 Thực hiện công tác khảo sát. ....	71
<b>CHƯƠNG IV: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ MỘT SỐ ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ.....</b>	<b>73</b>
4.1 Kết quả nghiên cứu:.....	73
4.1.1 Về thời gian làm việc tại Chi cục của người tham gia khảo sát .....	73
4. 1.2 Về thành phần của người tham gia khảo sát .....	74

Bảng 7: Cơ cấu tổ chức .....	74
4.1.3 Về động lực của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 ..	75
4.1.4 Về hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Chi cục theo từng nguyên tắc quản lý chất lượng .....	79
4.1.5 Đánh giá chung về những điểm mạnh và những điểm cần hoàn thiện hơn của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 .....	91
4.2 Một số đề xuất kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả của việc áp dụng HTLCL tại Chi cục Đăng kiểm số 10 .....	96
4.2.1 Phát huy những mặt mạnh .....	96
4.2.2 Khắc phục những điểm còn yếu .....	103
4.2.3 Giải pháp chung để duy trì, thúc đẩy quá trình vận hành hệ thống.....	106
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG IV</b> .....	110
<b>KẾT LUẬN</b> .....	111
<b>NGUỒN TRÍCH DẪN:</b> .....	112
<b>PHỤ LỤC</b> .....	115

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Giải thích</b>
HTQLCL	Hệ thống quản lý chất lượng
QLCL	Quản lý chất lượng
ĐKVN	Đăng kiểm Việt Nam
VR	VietNam Register (tên tiếng Anh của Đăng kiểm Việt Nam)
TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
GTVT	Giao thông Vận tải
BVQI (BVC)	Tổ chức chất lượng quốc tế của Đăng kiểm Cộng hòa Pháp
ĐKV	Đăng kiểm viên

## DANH MỤC CÁC BẢNG

<b>Số hiệu</b>	<b>Tên bảng</b>	<b>Trang</b>
Bảng 1	Năm bước phát triển phương thức quản lý chất lượng	23
Bảng 2	So sánh điểm khác nhau giữa tiêu chuẩn ISO9001:2008 và ISO9001:2015	34
Bảng 3	Các thuật ngữ	34
Bảng 4	Thống kê các phương tiện, sản phẩm đã giám sát của Chi cục qua các năm	48
Bảng 5	Kết quả hoạt động tài chính qua các năm	49
Bảng 6	Danh mục các quy trình, hướng dẫn áp dụng trong HTQLCL của Cục ĐKVN	62
Bảng 7	Cơ cấu tổ chức	74
Bảng 8	Kết quả khảo sát mục đích của việc áp dụng HTQLCL	76
Bảng 9	Động lực áp dụng hệ thống Iso tại Chi cục	78
Bảng 10	So sánh động lực áp dụng hệ thống ISO theo nhóm đối tượng	79
Bảng 11	Kết quả khảo sát theo số lựa chọn	81
Bảng 12	Kết quả khảo sát ( theo tỷ lệ)	83



## DANH MỤC CÁC HÌNH

<b>Số hiệu</b>	<b>Tên hình</b>	<b>Trang</b>
Hình 1	8 Nguyên tắc của quản lý chất lượng	14
Hình 2	Sự phát triển của phương thức quản lý chất lượng	22
Hình 3	Sự phát triển của các phương thức QLCL theo thời gian	22
Hình 4	Cấu trúc bộ tiêu chuẩn ISO 9000 năm 2000	27
Hình 5	Cấu trúc bộ tiêu chuẩn ISO 9000 năm 2015	28
Hình 6	Mô hình quản lý theo quá trình của HT QLCL	30
Hình 7	Sơ đồ tổ chức Chi cục Đăng kiểm số 10	45
Hình 8	Sơ đồ tổ chức theo HTQLCL của VR	53
Hình 9	Biểu đồ kinh nghiệm làm việc	73

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Doanh nghiệp là tế bào của nền kinh tế quốc dân, giữ vai trò cần thiết cho sự phát triển của đất nước vì vậy việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng là rất cần thiết.

Hiện nay xu thế quốc tế hóa đời sống kinh tế buộc các doanh nghiệp phải đối đầu với sự cạnh tranh không chỉ trong nước mà còn phải cạnh tranh khốc liệt trên trường quốc tế. Xu hướng chuyển từ cạnh tranh về giá sang cạnh tranh về chất lượng sản phẩm. Chính vì thế đơn vị muốn đứng vững, tồn tại và phát triển thì phải giành chiến thắng trong các cuộc cạnh tranh đó điều này chỉ đạt được khi chất lượng sản phẩm của đơn vị, doanh nghiệp ngày càng được nâng cao, chỉ có không ngừng nâng cao và đảm bảo chất lượng sản phẩm thì sản phẩm của doanh nghiệp mới được tin dùng, uy tín và vị thế của doanh nghiệp mới được nâng lên.

Với mục đích:

- Giành thắng lợi trong các cuộc cạnh tranh: Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng đồng bộ sẽ làm ra các sản phẩm có chất lượng cao, đây chính là vũ khí cạnh tranh cơ bản, chiến lược của doanh nghiệp.

- Sự cân bằng giữa chất lượng và môi trường, sự phát triển vũ bão của nền kinh tế, con người khai thác cạn kiệt các nguồn tài nguyên, môi trường ngày càng ô nhiễm, chính vì thế các nhà sản xuất cần phải có một hệ thống quản lý tốt từ khâu thiết kế, thẩm định, lập kế hoạch đến sản xuất, tiêu dùng và xử lý các sản phẩm sau tiêu dùng.

- Tiết kiệm trong sản xuất, chống lãng phí trong tiêu dùng, tìm giải pháp tối ưu trong việc sử dụng các nguồn tài nguyên, nguyên vật liệu, sản xuất ra các mặt hàng chất lượng cao có hàm lượng chất xám cao hơn. Chính vì thế cần phải áp dụng những phương pháp tổ chức, quản lý hệ thống có hiệu quả tận dụng tối đa các nguồn lực. Cả Nhà nước và doanh nghiệp cần có nhận thức đúng đắn về giáo dục, đào tạo và huấn luyện con người.

- Xây dựng một hệ thống quản lý kinh tế thống nhất, quản lý chất lượng là quản lý mặt chất trong mối liên quan đến mọi người, mọi bộ phận, mọi công việc trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Để đạt được mức chất lượng cao nhưng ít tốn kém nhất, cần phải kiểm soát và quản lý các yếu tố của quy trình đây là mục tiêu lớn nhất của công tác quản lý chất lượng trong doanh nghiệp.

Chính vì thế việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng vào hoạt động của các doanh nghiệp, đơn vị là hết sức cần thiết. Trong những năm gần đây các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý rất quan tâm đến việc xây dựng hệ thống chất lượng nhằm đáp ứng các nhu cầu hay mục tiêu khác nhau.

Bộ tiêu chuẩn ISO-9000 do tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa (ISO) ban hành lần đầu tiên vào năm 1987 nhằm đưa ra một mô hình được chấp nhận ở cấp quốc tế về hệ thống đảm bảo chất lượng và có thể áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và dịch vụ, đến nay đã được hơn 178 nước trên thế giới áp dụng (số liệu thống kê đến cuối năm 2010), trong đó ISO 9001:2015 là tiêu chuẩn cơ bản quy định các yêu cầu của hệ thống.

ISO 9001 (ISO 9001:2015 - phiên bản mới nhất của tiêu chuẩn ISO 9001) là một tiêu chuẩn về một hệ thống quản lý chất lượng do tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế đã phát triển và đã ban hành lần thứ 5 vào năm 2015. Tiêu chuẩn này có tên gọi đầy đủ là ISO 9001:2015 Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu. ISO 9001 đã đưa ra những yêu cầu được sử dụng như là một khuôn khổ cho hệ thống quản lý chất lượng. Tiêu chuẩn này cũng được sử dụng cho việc để đánh giá chứng nhận sản phẩm sao cho phù hợp và chứng nhận phù hợp đối với một Hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức nào đó.

Việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL) theo tiêu chuẩn TCVN ISO vào hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước được Thủ tướng Chính phủ quy định từ năm 2006 tại Quyết định số 144/2006/QĐ-TTg với phiên bản của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2000; sau đó được cập nhật, thay thế bằng tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 theo Quyết định số 118/2009/QĐ-TTg ngày 30/9/2009 và vừa được Thủ tướng quy định tại Quyết định số 19/2014/QĐ-TTg ngày 05/3/2014,

có hiệu lực từ ngày 18/5/2014... Đây là bước tiếp tục khẳng định kết quả tích cực, thiết thực của việc áp dụng HTQLCL vào quy trình quản lý, điều hành hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước nói chung, trong xử lý hồ sơ, công việc trong việc tiếp nhận và giải quyết hồ sơ qua cơ chế một cửa, một cửa liên thông hiện có của tổ chức, cá nhân nói riêng.

Theo Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, đến nay có khoảng 6.000 cơ quan, tổ chức thuộc hệ thống hành chính nhà nước áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL) theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008. Có được kết quả này là thời gian qua, các địa phương đã quán triệt thực hiện Quyết định số 19/2014/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Điểm nổi bật nhất trong số đó là các Sở Khoa học và Công nghệ (KH&CN) và Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đã nỗ lực, đóng góp tích cực vào kết quả thực hiện.

Thông tin từ Vụ Đánh giá Hợp chuẩn và Hợp quy (Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng), hiện có 50/63 Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng báo cáo về; tổng số các cơ quan thuộc đối tượng bắt buộc áp dụng HTQLCL theo TCVN ISO 9001:2008 là 2.170. Trong số này, các cơ quan đã công bố áp dụng tiêu chuẩn trên là 2.106. Số cơ quan đang xây dựng, áp dụng là 59 và số cơ quan chưa xây dựng, áp dụng là 5.

Ngoài các cơ quan thuộc đối tượng bắt buộc áp dụng TCVN ISO 9001:2008, các tỉnh, thành phố cũng khuyến khích áp dụng tại nhiều cơ quan ở địa phương. Thống kê đến nay, số lượng cơ quan thuộc đối tượng khuyến khích áp dụng đã công bố áp dụng HTQLCL theo TCVN ISO 9001:2008 là 3.794.

Nguồn: [10]

Mục tiêu của việc áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001 là xây dựng và thực hiện hệ thống quy trình xử lý công việc hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật nhằm tạo điều kiện để người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước kiểm soát được quá trình giải quyết công việc trong nội bộ của cơ quan, đơn vị mình; thông qua đó từng bước nâng cao chất lượng, hiệu quả của công tác quản lý và cung cấp dịch vụ công

Trên thế giới, Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 có số cấp chứng nhận nhiều nhất (1,1 triệu chứng nhận năm 2013 so với 300.000 chứng nhận ISO 14001). Tại Việt Nam, chứng nhận Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 đầu tiên được cấp năm 1995, sau đó số lượng tăng dần qua các năm. Tính đến hết năm 2014, Việt Nam đã có 47737 chứng chỉ ISO 9001 được cấp.

Cục Đăng kiểm Việt Nam (viết tắt: ĐKVN) là cơ quan thuộc Bộ Giao thông - Vận tải, là cơ quan quản lý Nhà nước về an toàn và chất lượng của các phương tiện và thiết bị giao thông vận tải, có nhiệm vụ tổ chức và thực hiện giám sát kỹ thuật, chứng nhận chất lượng và an toàn cho các phương tiện và thiết bị giao thông vận tải đường thủy, đường bộ, đường sắt và công trình biển, các sản phẩm công nghiệp phục vụ cho các ngành nói trên.

Về tài chính, hiện tại Cục ĐKVN được áp dụng theo cơ chế hoạt động của công ty TNHH Nhà nước một thành viên.

Cục ĐKVN là một trong những cơ quan quản lý nhà nước đầu tiên xây dựng, áp dụng và duy trì hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000. Cục ĐKVN đã có một phòng chuyên trách (Phòng Pháp chế ISO) thực hiện việc nghiên cứu, triển khai và duy trì hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 trong phạm vi toàn ngành và giao cho một Phó Cục trưởng chỉ đạo công tác ISO.

Chi cục Đăng kiểm số 10 là đơn vị trực thuộc Cục ĐKVN đóng tại địa bàn Thành phố Hải Phòng, có con dấu riêng, được mở tài khoản và hạch toán độc lập, có doanh thu để đơn vị tính năng suất lao động bình quân làm cơ sở hưởng lương cho CBNV.

Chi cục Đăng kiểm số 10 áp dụng hệ thống QLCL vào các hoạt động của mình, có ban ISO riêng biệt, do GD làm trưởng ban chỉ đạo công tác ISO của Chi cục.

Việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 đã mang lại những hiệu quả tích cực trong công tác của toàn ngành Đăng kiểm, của Chi cục Đăng kiểm số 10. Áp dụng và duy trì hệ thống quản lý chất lượng tạo ra phương pháp tiếp cận hệ thống, làm việc khoa học, phân công cụ thể từng người, từng việc, từng trách

nhiệm, từng quyền hạn đối với các bộ phận và cá nhân, giảm bớt các thủ tục không cần thiết, rút ngắn thời gian, tiết giảm chi phí. Qua đó, quan hệ giữa cơ quan đăng kiểm, giữa các đăng kiểm viên với chủ phương tiện, doanh nghiệp được cải thiện, và đặc biệt chất lượng công chức, viên chức, người lao động nâng lên rõ rệt. Nói một cách tổng quát, việc xây dựng, áp dụng duy trì HTQLCL ISO 9001:2015 đã tạo ra một sản phẩm dịch vụ với chất lượng cao hơn thỏa mãn yêu cầu của xã hội.

Tuy vậy bên cạnh những kết quả đã đạt được, hiệu quả áp dụng và duy trì, hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại các đơn vị đăng kiểm phương tiện mà ở đây đại diện là Chi cục Đăng kiểm số 10 cho dù tốt nhưng vẫn chưa thực sự được như mong muốn. Thực tế trong suốt quá trình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 và các Chi cục đăng kiểm khác trong cả nước, đến nay vẫn chưa có một nghiên cứu đánh giá mức độ hiệu quả của hệ thống này trong việc nâng cao chất lượng quản lý của các chi cục. Trên cơ sở phân tích tình hình thực tế áp dụng và duy trì hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại đơn vị và kết quả khảo sát hiệu quả của việc áp dụng hệ thống này tại Chi cục Đăng kiểm số 10, đề tài nghiên cứu này đã đưa ra những đánh giá và đề xuất kiến nghị nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả khi áp dụng hệ thống này tại Chi cục Đăng kiểm số 10.

## **2. Mục tiêu, phạm vi, đối tượng nghiên cứu**

### **2.1 Mục tiêu nghiên cứu**

- Đánh giá thực trạng việc áp dụng và duy trì HTQLCL ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10. Tổng kết kết quả sau quá trình áp dụng, nhận diện ra những nguyên nhân làm cho hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL chưa thực sự như mong muốn .

- Từ kết quả đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả áp dụng và duy trì HTQLCL 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10.

### **2.2 Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi không gian:

+ Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá hiệu quả của việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2015 vào hoạt động của đơn vị nhằm đề ra một số giải pháp hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của việc áp dụng hệ thống đó.

+ Về địa bàn nghiên cứu: Do thời gian và điều kiện cũng như năng lực nghiên cứu của bản thân còn hạn chế nên tôi chỉ xin nghiên cứu trong đơn vị là Chi cục Đăng kiểm số 10 thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam (có địa chỉ là số 16 Trần Hưng Đạo, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng) thông qua những điều tra được tiến hành với cán bộ, nhân viên của đơn vị

- Phạm vi thời gian: Từ 2013 đến 2017.

### **2.3 Câu hỏi nghiên cứu**

*Hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam như thế nào?*

### **2.4. Đối tượng nghiên cứu**

Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu đi sâu phân tích các nguyên lý quản lý chất lượng và phân tích các tài liệu quy định về HTQLCL ISO9001:2015 từ đó xây dựng bộ câu hỏi khảo sát nhằm đánh giá hiệu quả của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng quốc tế ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10. Đối tượng khảo sát lấy ý kiến là toàn bộ cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Chi cục.

### **4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

#### **4.1 Ý nghĩa khoa học:**

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về Hệ thống quản lý chất lượng.

- Kết quả nghiên cứu có thể coi là một tài liệu có giá trị cho các chi cục Đăng kiểm khác trong cả nước tham khảo khi muốn đánh giá hiệu quả công tác quản lý chất lượng tại đơn vị mình.

- Các doanh nghiệp trong cả nước áp dụng hệ thống quản lý chất lượng khác cũng có thể tham khảo phương pháp đánh giá được sử dụng trong đề tài nghiên cứu này khi muốn đánh giá hiệu quả công tác quản lý chất lượng tại đơn vị mình.

#### 4.2 Ý nghĩa thực tiễn:

- Đánh giá đúng thực trạng, bao gồm những mặt được và chưa được của việc áp dụng và duy trì Hệ thống quản lý chất lượng vào hoạt động của Chi cục Đăng kiểm số 10. Từ đây đưa ra một số đề xuất kiến nghị nhằm hoàn thiện hơn nữa việc duy trì và áp dụng HTQLCL, góp phần nâng cao chất lượng công tác quản lý của đơn vị.

- Từ việc đánh giá đúng hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL vào công tác của Chi cục Đăng kiểm số 10, những bài học có thể áp dụng cho các đơn vị khác trong ngành Đăng kiểm và một số ngành liên quan.

### **5. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và các phụ lục, luận văn được kết cấu gồm 4 chương:

- Chương 1: Tổng quan về chất lượng, quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng.

- Chương 2: Thực trạng áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001 tại Cục Đăng kiểm Việt Nam nói chung và tại Chi cục Đăng kiểm số 10 nói riêng.

- Chương 3: Phương pháp nghiên cứu.

- Chương 4: Kết quả nghiên cứu và một số đề xuất kiến nghị.



# CHƯƠNG I

## TỔNG QUAN VỀ CHẤT LƯỢNG, QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

### 1.1 Cơ sở lý luận về quản lý chất lượng

#### 1.1.1 Cơ sở lý luận về quản lý

##### 1.1.1.1 Quản lý là gì?

Từ khi xã hội loài người được hình thành, hoạt động tổ chức, quản lý đã được quan tâm. Hoạt động quản lý bắt nguồn từ sự phân công lao động nhằm đạt được hiệu quả cao hơn. Đó là hoạt động giúp cho người đứng đầu tổ chức phối hợp sự nỗ lực của các thành viên trong nhóm, trong cộng đồng nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Quản lý – tên thuật ngữ tiếng Anh là Management đặc trưng cho quá trình điều khiển và dẫn hướng tất cả các bộ phận của một tổ chức, thường là tổ chức kinh tế, thông qua việc thành lập và thay đổi các nguồn tài nguyên (nhân lực, tài chính, vật tư, trí thực và giá trị vô hình).

Trong nghiên cứu khoa học, có rất nhiều quan niệm về quản lý theo những cách tiếp cận khác nhau. Chính vì sự đa dạng về cách tiếp cận, dẫn đến sự phong phú về quan niệm. Sau đây là một số khái niệm thường gặp:

Đầu thế kỷ 20 nhà văn quản lý Mary Parker Follett định nghĩa quản lý là "nghệ thuật khiến công việc được làm bởi người khác".

Theo tác giả Nguyễn Ngọc Quang: “Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến tập thể của những người lao động (nói chung là khách thể quản lý) nhằm thực hiện được những mục tiêu dự tính”.

Theo tác giả Đặng Quốc Bảo: “Công tác quản lý lãnh đạo một tổ chức xét cho cùng là thực hiện hai quá trình liên hệ chặt chẽ với nhau: Quản và Lý. Quá trình

“Quản” gồm sự coi sóc, giữ gìn, duy trì hệ ở trạng thái ổn định, quá trình “Lý” gồm việc sửa sang sắp xếp, đổi mới đưa vào thể “phát triển”.

Theo các thuyết quản lý hiện đại thì: “Quản lý là quá trình làm việc với và thông qua những người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động”.

Như vậy theo chúng tôi khái niệm quản lý có thể được hiểu: “Quản lý là một quá trình tác động gây ảnh hưởng của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu chung. Bản chất của quản lý là một loại lao động để điều khiển lao động xã hội ngày càng phát triển, các loại hình lao động phong phú, phức tạp thì hoạt động quản lý càng có vai trò quan trọng”

#### **1.1.1.2 Hệ thống quản lý là gì?**

Hệ thống quản lý là hệ thống để thiết lập chính sách và mục tiêu và để đạt được các mục tiêu đó.

Một hệ thống quản lý của một tổ chức có thể bao gồm các hệ thống quản lý khác nhau, ví dụ như hệ thống quản lý chất lượng, hệ thống quản lý tài chính, hay hệ thống quản lý môi trường. (TCVN ISO/IEC 9000:2007)

Quản lý là một hệ thống mở hoạt động bên trong môi trường và tác động qua lại với nó. Quá trình quản lý chỉ diễn ra khi có hai yếu tố là chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Chủ thể quản lý là người quản lý, đối tượng quản lý bao gồm các nguồn lực, nội dung quản lý, mục tiêu, kế hoạch và điều kiện, phương tiện quản lý. Mọi quan hệ giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý luôn cụ thể và xác định. Để có thể đạt được mục tiêu thì tổ chức phải luôn đảm bảo được sự cân bằng về quyền lợi và nghĩa vụ của cả hai bên. Tuy nhiên, quản lý chỉ xuất hiện khi có quyền lực của nhà lãnh đạo.

Quản lý là một chu trình nhằm giải quyết một nhiệm vụ, một mục tiêu cụ thể bằng việc: dự báo, lập kế hoạch, xây dựng tổ chức, lãnh đạo, thực hiện kế hoạch và kiểm tra. Công cụ thực hiện việc quản lý của các nhà lãnh đạo chính là xây dựng ra

các đường lối, chính sách, quy định hiện hành của các chủ thể như Nhà nước, tổ chức, hoặc các quy định, tiêu chí, chuẩn mực của công ty doanh nghiệp ...

Hoạt động quản lý chính là sự tác động đến đối tượng quản lý một cách có chủ ý để đạt được những mục tiêu của tổ chức. Quản lý con người chính là quản lý các hoạt động của con người, quản lý công việc chính là quản lý cách mà con người thực hiện công việc.

Hiện nay với sự phát triển của khoa học và công nghệ, khoa học quản lý cũng ngày càng phát triển tương xứng với xã hội hiện đại. Sử dụng những lý luận về quản lý, các nhà lãnh đạo có trong tay những kiến thức cơ bản và cả những kinh nghiệm thực tế, kết hợp với việc ứng dụng nó trong công tác lãnh đạo con người thực hiện công việc. Người lãnh đạo sẽ biết tổ chức, xây dựng và hoàn thành mục tiêu, sứ mệnh một cách có hiệu quả. Đó chính là những nhà quản lý giỏi, có tri thức, luôn hướng tổ chức đối diện với những thách thức mới, đem lại những vẻ vang mới cho chính mình và tổ chức.

## **1.1.2 Chất lượng và quản lý chất lượng**

### **1.1.2.1 Chất lượng**

#### **a. Chất lượng là gì?**

Chất lượng hay đúng ra phẩm chất là một phạm trù phức tạp và có nhiều định nghĩa khác nhau. Có rất nhiều quan điểm khác nhau về chất lượng. Hiện nay có một số định nghĩa về chất lượng đã được các chuyên gia chất lượng đưa ra như sau:

" Chất lượng là sự phù hợp với nhu cầu" (theo Juran - một Giáo sư người Mỹ). [8]

" Chất lượng là sự phù hợp với các yêu cầu hay đặc tính nhất định" Theo Giáo sư Crosby.[11]

" Chất lượng là sự thỏa mãn nhu cầu thị trường với chi phí thấp nhất" Theo Giáo sư người Nhật – Ishikawa. [8]

Chất lượng là khái niệm đặc trưng cho khả năng thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, sản phẩm hay dịch vụ nào không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng thì bị coi là kém chất lượng cho dù trình độ công nghệ sản xuất ra có hiện đại đến đâu đi nữa. Đánh giá chất lượng cao hay thấp phải đứng trên quan điểm người tiêu dùng. Cùng một mục đích sử dụng như nhau, sản phẩm nào thoả mãn nhu cầu tiêu dùng cao hơn thì có chất lượng cao hơn.

Trong mỗi lĩnh vực khác nhau, với mục đích khác nhau nên có nhiều quan điểm về chất lượng khác nhau. Tuy nhiên, có một định nghĩa về chất lượng được thừa nhận ở phạm vi quốc tế, đó là định nghĩa của Tổ chức Tiêu chuẩn hoá Quốc tế ISO. Theo điều 3.1.1 của tiêu chuẩn ISO 9000:2005 định nghĩa chất lượng là: "Mức độ đáp ứng các yêu cầu của một tập hợp có đặc tính vốn có" [6]

Yêu cầu của khách hàng đối với sản phẩm hay dịch vụ thường là: tốt, đẹp, bền, sử dụng lâu dài, thuận lợi, giá cả phù hợp.

Theo đó, chất lượng được hiểu nhất quán dần.

Theo ISO 9000:2000: "Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có của một sản phẩm, hệ thống hoặc một quá trình thoả mãn các yêu cầu của khách hàng và các bên có liên quan". [4]

Theo ISO 9001:2015: "Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có của đối tượng đáp ứng các yêu cầu". [5]

Ở đây yêu cầu là những nhu cầu hay mong đợi đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc. Các bên có liên quan bao gồm khách hàng nội địa - cán bộ nhân viên của tổ chức, những người thường xuyên công tác với tổ chức, những người cung ứng nguyên vật liệu, luật pháp...

Như vậy, chất lượng nằm trong con mắt khách hàng, được xác định bởi mức độ đáp ứng nhu cầu khách hàng của sản phẩm dịch vụ.

Do đó quan điểm chất lượng là sự thoả mãn yêu cầu của khách hàng, giá thành hợp lý và thời gian dịch vụ, giao nhận tốt là đầy đủ và chính xác.

b. Đặc điểm của chất lượng:

1/ Chất lượng được đo lường bởi sự thỏa mãn nhu cầu. Nếu một sản phẩm vì lý do nào đó mà không được nhu cầu chấp nhận thì phải bị coi là có chất lượng kém, cho dù trình độ công nghệ để chế tạo ra sản phẩm đó có thể rất hiện đại. Đây là một kết luận then chốt và là cơ sở để các nhà chất lượng định ra chính sách, chiến lược kinh doanh của mình.

2/ Do chất lượng được đo bởi sự thỏa mãn nhu cầu, mà nhu cầu luôn luôn biến động nên chất lượng cũng luôn luôn biến động theo thời gian, không gian, điều kiện sử dụng.

3/ Khi đánh giá chất lượng của một đối tượng, ta phải xét và chỉ xét đến mọi đặc tính của đối tượng có liên quan đến sự thỏa mãn những nhu cầu cụ thể. Các nhu cầu này không chỉ từ phía khách hàng mà còn từ các bên có liên quan, ví dụ như các yêu cầu mang tính pháp chế, nhu cầu của cộng đồng xã hội.

4/ Nhu cầu có thể được công bố rõ ràng dưới dạng các quy định, tiêu chuẩn nhưng cũng có những nhu cầu không thể miêu tả rõ ràng, người sử dụng chỉ có thể cảm nhận chúng, hoặc có khi chỉ phát hiện được trong chúng trong quá trình sử dụng.

5/ Chất lượng không phải chỉ là thuộc tính của sản phẩm, hàng hóa mà ta vẫn hiểu hàng ngày. Chất lượng có thể áp dụng cho một hệ thống, một quá trình.

c. Có một số nhận thức sai lầm về chất lượng;

- Nâng cao chất lượng đòi hỏi chi phí lớn;
- Nhấn mạnh vào chất lượng sẽ làm giảm năng suất;
- Quy lỗi về chất lượng kém cho người lao động;
- Cải tiến chất lượng đòi hỏi đầu tư lớn;
- Chất lượng được đảm bảo do kiểm tra chặt chẽ.

### **1.1.2.2 Quản lý chất lượng**

Quản lý chất lượng đã được áp dụng trong mọi ngành công nghiệp, không chỉ trong sản xuất mà trong mọi lĩnh vực, trong mọi loại hình công ty, quy mô lớn đến quy mô nhỏ, cho dù có tham gia vào thị trường quốc tế hay chỉ thị trường nội địa. Quản lý chất lượng đảm bảo cho doanh nghiệp làm đúng những việc phải làm và những việc quan trọng. Nếu các doanh nghiệp muốn cạnh tranh trên thị trường quốc tế, phải tìm hiểu và áp dụng các khái niệm về quản lý chất lượng có hiệu quả.

Quản lý chất lượng là các hoạt động có phối hợp nhằm định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng.

Việc định hướng và kiểm soát về chất lượng thường bao gồm lập chính sách, mục tiêu, hoạch định, kiểm soát, đảm bảo và cải tiến chất lượng. Nguồn:[9]

### **1.1.2.3 Các nguyên tắc quản lý chất lượng**

Hoạt động quản lý đã được nghiên cứu qua nhiều thập kỷ của thế kỷ qua. Trong khoảng thời gian đó, hoạt động quản lý không tránh khỏi những sai lầm, có những sai lầm thuộc về kỹ thuật, nhưng cũng có rất nhiều sai lầm lại có tính nguyên tắc. Các nhà quản lý dựa trên việc phân tích các bài học đó rút ra các kinh nghiệm tránh sai lầm đồng thời cũng ghi nhận sự thành công của nhiều doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới, các nhà nghiên cứu chất lượng và hoạt động quản lý đã đúc kết được một số nguyên tắc cơ bản trong quản lý chất lượng.

Có rất nhiều các quy tắc quản lý khác nhau, có tám nguyên tắc sau đây của quản lý chất lượng đã được xác định là cơ sở để một tổ chức hoạt động đạt hiệu quả, năng suất và luôn cải tiến, giúp cho các tổ chức đạt được thành công bền vững.

Nguồn: [5]



Hình 1: 8 Nguyên tắc của quản lý chất lượng

### **Nguyên tắc 1: Hướng vào khách hàng (Customer Focus)**

Doanh nghiệp, tổ chức phụ thuộc vào khách hàng của mình và vì thế cần hiểu các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, để không chỉ đáp ứng mà còn phấn đấu vượt cao hơn sự mong đợi của họ. [5]

Sự đánh giá về chất lượng sản phẩm và dịch vụ đều từ phía khách hàng. Sản phẩm và dịch vụ mang đạt chất lượng cao tức là mang lại giá trị thỏa mãn cho với các yêu cầu của khách hàng. Đây phải là yếu tố cốt yếu trong định hướng hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức.

Các tổ chức, doanh nghiệp cần có các hành động sau đây:

- Cần phải hiểu nhu cầu và mong đợi của các đối tượng khách hàng.
- Sự thoả mãn của khách hàng phải được ghi nhận, báo cáo, so sánh từ đó tiến hành cải tiến nếu chưa phù hợp.
- Các nhu cầu của cộng đồng, số đông cần được nghiên cứu.
- Các mối quan hệ của khách hàng và cộng đồng cần được quan tâm.

## **Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo (Leadership)**

Lãnh đạo thiết lập sự thống nhất đồng bộ giữa mục đích, đường lối hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Người lãnh đạo trước tiên cần tạo ra môi trường bên trong nội tại của doanh nghiệp, duy trì nó, lôi cuốn mọi người trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức doanh nghiệp. [5]

Để làm được điều này, người lãnh đạo cần:

- Nắm rõ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài tổ chức, để từ đó thích nghi nhanh những thay đổi và đưa ra các quyết sách phù hợp.

- Có định hướng rõ ràng và có chiều sâu về hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai.

- Hiểu rõ sự mong muốn, nhu cầu của mọi người, cá nhân hay tổ chức liên quan từ nhân viên đến khách hàng, chủ sở hữu, nhà cung ứng và cả cộng đồng.

- Phân định rõ vai trò, vị trí của các tầng trong tổ chức, nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi vị trí trong doanh nghiệp.

- Đoàn kết, nhất trí với tất cả các thành viên trong doanh nghiệp, tổ chức.

- Tạo cảm ứng, biết động viên và ghi nhận sự đóng góp của mọi người

- Tạo tính tự chủ trong công việc, dám làm dám chịu và được hưởng quyền lợi cũng như trách nhiệm với những việc mỗi cá nhân, vị trí làm.

- Đào tạo và huấn luyện, khen thưởng, động viên..

Và còn rất nhiều tính chất của sự lãnh đạo cần phải phát huy.

## **Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi người ( Involvement of people)**

Bất kỳ trong một tổ chức hay doanh nghiệp nào, con người là yếu tố quan trọng nhất, là nguồn lực chủ đạo. Với những hiểu biết và kinh nghiệm, sự tham gia đầy đủ của họ tạo ra lợi ích của doanh nghiệp, tổ chức. Cải tiến có thành công hay không, chất lượng công việc phụ thuộc rất nhiều vào những kỹ năng, sự nhiệt tình hăng say trong công việc của nguồn nhân lực. Doanh nghiệp, tổ chức cần phải tạo



điều kiện để nhân viên được học tập, nâng cao kiến thức và thực hành những kỹ năng mới. [5]

Bên cạnh đó cũng cần ghi nhận và động viên khen thưởng kịp thời, có các chế tài quy định rõ tạo sự kích thích hứng khởi trong việc hoàn thành mục tiêu chất lượng của tổ chức, doanh nghiệp.

Tất cả những điều đó sẽ tạo ra một tập thể vững mạnh, doanh nghiệp phát triển, thu hút nhân tài và tạo ra tầm ảnh hưởng lớn trong cộng đồng, xã hội.

#### **Nguyên tắc 4: Tiếp cận theo quá trình ( Process Approach)**

Khi các nguồn và các hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình thì kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả nhất. [5]

Tập hợp các hoạt động có liên quan lẫn nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra được gọi là “quá trình”. Trong bất kỳ một doanh nghiệp, tổ chức nào đầu vào của quá trình này là đầu ra của quá trình trước đó, và hoạt động của tổ chức mà thực chất là quản lý các quá trình và các mối quan hệ giữa chúng. Cùng với sự đảm bảo đầu vào từ các nhà cung cấp bên ngoài việc quản lý tốt mạng lưới quá trình này sẽ đảm bảo chất lượng đầu ra để cung cấp cho khách hàng bên ngoài. Để quá trình có ý nghĩa, giá trị của đầu ra phải hơn đầu vào, có nghĩa là tạo ra giá trị gia tăng phải là một trọng tâm của mọi quá trình.

Để đảm bảo được nguyên tắc này, cần có các biện pháp sau:

- Cần xác định rõ quá trình để đạt được kết quả như mong muốn;
- Các mối quan hệ giữa quá trình này với các bộ phận chức năng cần được xác định.
- Có trách nhiệm rõ ràng trong việc quản lý quá trình này;
- Xác định rõ các đối tượng liên quan của quá trình: khách hàng, người cung ứng nội bộ hay là nhà cung ứng bên ngoài ;
- Xác định đầu vào và đầu ra của quá trình

- Cần nắm rõ các bước của quá trình, kiểm soát, đào tạo, thiết bị, nguyên vật liệu, phương pháp để đạt được kết quả mong muốn.

### **Nguyên tắc 5: Tiếp cận theo hệ thống (System Approach to Management)**

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. [5]

Phương pháp hệ thống của quản lý là cách huy động, phối hợp toàn bộ nguồn lực để thực hiện mục tiêu chung.

Để thực hiện nguyên tắc này cần phải

- Nhận biết các quá trình hiện có, hoặc xây dựng các quá trình mới có ảnh hưởng đến mục tiêu đề ra sau đó xác định một hệ thống các quá trình. Từ đây lập ra một hệ thống các quá trình có hiệu quả nhất đối với mục tiêu của tổ chức.

- Nắm rõ các quá trình trong hệ thống có sự liên quan đến nhau như thế nào.

- Đo lường, đánh giá để từ đó có các cải tiến liên tục hệ thống cho phù hợp.

### **Nguyên tắc 6: Cải tiến liên tục (Continual Improvement)**

Muốn có được khả năng cạnh tranh và mức độ chất lượng cao nhất, doanh nghiệp phải không ngừng cải tiến. Cải tiến không ngừng vừa là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi doanh nghiệp, tổ chức tự làm mới mình cho phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh mới

Sự cải tiến có thể thực hiện theo từng phần, bước nhỏ hoặc toàn bộ và nhảy vọt. Cải tiến phải dựa vào công việc cụ thể trong hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức. [5]

Để thực hiện tốt nguyên tắc cải tiến cần phải:

- Cải tiến liên tục là mục tiêu của mỗi người trong doanh nghiệp, tổ chức. Cải tiến về sản phẩm, quá trình và hệ thống. Cải tiến từng bước, cải tiến toàn bộ.

- Mỗi cá nhân cần hiểu rõ về việc cải tiến, có các phương pháp và công cụ cải tiến liên tục như thế nào.

- Thiết lập biện pháp, mục tiêu để hướng dẫn và tìm kiếm các cải tiến.

- Cải tiến liên tục hiệu lực và hiệu quả của tất cả các quá trình đồng thời thừa nhận các cải tiến đã thực hiện.

### **Nguyên tắc 7: Quyết định dựa trên việc phân tích số liệu thực tế (Factual Approach to Decision Making)**

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. [5]

Theo nguyên tắc này thì cần thiết phải :

- Mọi dữ liệu và thông tin liên quan đến mục tiêu cần được nắm rõ, ghi chép tổng hợp cụ thể

- Có phương pháp đúng, phù hợp với mục tiêu để phân tích dữ liệu và thông tin.

- Các quyết định và hành động cần dựa trên kết quả các phân tích này tuy nhiên không bỏ qua yếu tố kinh nghiệm và khả năng trực giác.

### **Nguyên tắc 8: Phát triển quan hệ hợp tác cùng có lợi với người cung ứng (Mutually Beneficial Supplier Relationships).**

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. [5]

#### **1.1.2.4 Các phương thức quản lý chất lượng**

Theo tiến trình phát triển tư duy về quản lý chất lượng, có thể chia thành 5 bước phát triển như sau: Nguồn: [9]

##### ***a. Kiểm tra chất lượng (I- Inspection) [9]***

Một phương pháp phổ biến nhất để đảm bảo chất lượng sản phẩm phù hợp với qui định là bằng cách kiểm tra các sản phẩm và chi tiết bộ phận nhằm sàng lọc và loại ra bất cứ một bộ phận nào không đảm bảo tiêu chuẩn hay qui cách kỹ thuật.

Đầu thế kỷ 20, việc sản xuất với khối lượng lớn đã trở nên phát triển rộng rãi, khách hàng bắt đầu yêu cầu ngày càng cao về chất lượng và sự cạnh tranh giữa các cơ sở sản xuất về chất lượng càng ngày càng mãnh liệt. Các nhà công nghiệp dần dần nhận ra rằng kiểm tra không phải là cách đảm bảo chất lượng tốt nhất. Theo định nghĩa, kiểm tra chất lượng là hoạt động như đo, xem xét, thử nghiệm, định cỡ một hay nhiều đặc tính của đối tượng và so sánh kết quả với yêu cầu nhằm xác định sự phù hợp của mỗi đặc tính. Như vậy kiểm tra chỉ là một sự phân loại sản phẩm đã được chế tạo, một cách xử lý "chuyện đã rồi". Nói theo ngôn ngữ hiện nay thì chất lượng không được tạo dựng nên qua kiểm tra.

Vào những năm 1920, người ta đã bắt đầu chú trọng đến những quá trình trước đó, hơn là đợi đến khâu cuối cùng mới tiến hành sàng lọc sản phẩm. Khái niệm kiểm soát chất lượng (Quality Control - QC) ra đời

#### ***b. Kiểm soát chất lượng (QC - Quality Control) [9]***

Theo định nghĩa, Kiểm soát chất lượng là các hoạt động và kỹ thuật mang tính tác nghiệp được sử dụng để đáp ứng các yêu cầu chất lượng.

Để kiểm soát chất lượng, công ty phi kiểm soát được mọi yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tạo ra chất lượng. Việc kiểm soát này nhằm ngăn ngừa sản xuất ra sản phẩm khuyết tật. Nói chung, kiểm soát chất lượng là kiểm soát các yếu tố sau đây:

- Con người;
- Phương pháp và quá trình;
- Đầu vào;
- Thiết bị;
- Môi trường.

QC ra đời tại Mỹ, nhưng rất đáng tiếc là các phương pháp này chỉ được áp dụng mạnh mẽ trong lĩnh vực quân sự và không được các công ty Mỹ phát huy sau

chiến tranh. Trái lại, chính ở Nhật Bản, kiểm soát chất lượng mới được áp dụng và phát triển, đã được hấp thụ vào chính nền văn hóa của họ.

***c. Đảm bảo chất lượng (QA-Quality Assurance) [9]***

Là toàn bộ các hoạt động có kế hoạch, có hệ thống được tiến hành trong hệ thống quản lý chất lượng và được chứng minh là đủ mức cần thiết để tạo sự tin tưởng về sự đảm bảo đầy đủ các yêu cầu chất lượng. Đảm bảo chất lượng gồm hai mục đích: đảm bảo chất lượng nội bộ (tạo niềm tin cho lãnh đạo và các thành viên trong tổ chức) và đảm bảo chất lượng với bên ngoài nhằm tạo niềm tin cho khách hàng và những người có liên quan. Tổ chức Tiêu chuẩn hoá quốc tế (ISO) đã xây dựng và ban hành bộ Tiêu chuẩn ISO 9000 để giúp các tổ chức có được một mô hình chung về hệ thống chất lượng.

***d. Kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC-Total Quality Control) [9]***

Các kỹ thuật kiểm soát chất lượng chỉ được áp dụng hạn chế trong khu vực sản xuất và kiểm tra. Để đạt được mục tiêu chính của quản lý chất lượng là thỏa mãn người tiêu dùng, thì đó chưa phải là điều kiện đủ, nó đòi hỏi không chỉ áp dụng các phương pháp này vào các quá trình xảy ra trước quá trình sản xuất và kiểm tra, như khảo sát thị trường, nghiên cứu, lập kế hoạch, phát triển, thiết kế và mua hàng, mà còn phải áp dụng cho các quá trình xảy ra sau đó, như đóng gói, lưu kho, vận chuyển, phân phối, bán hàng và dịch vụ sau khi bán hàng.

Phương thức quản lý này được gọi là Kiểm soát Chất lượng Toàn diện Thuật ngữ Kiểm soát chất lượng toàn diện (Total quality Control - TQC) được Feigenbaum định nghĩa như sau:

Kiểm soát chất lượng toàn diện là một hệ thống có hiệu quả để nhất thể hoá các nỗ lực phát triển, duy trì và cải tiến chất lượng của các nhóm khác nhau vào trong một tổ chức sao cho các hoạt động marketing, kỹ thuật, sản xuất và dịch vụ có thể tiến hành một cách kinh tế nhất, cho phép thỏa mãn hoàn toàn khách hàng. Kiểm soát chất lượng toàn diện huy động nỗ lực của mọi đơn vị trong công ty vào

các quá trình có liên quan đến duy trì và cải tiến chất lượng. Điều này sẽ giúp tiết kiệm tối đa trong sản xuất, dịch vụ đồng thời thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

***e. Quản lý chất lượng toàn diện (TQM - Total Quality Management) [9]***

Trong những năm gần đây, sự ra đời của nhiều kỹ thuật quản lý mới, góp phần nâng cao hoạt động quản lý chất lượng, như hệ thống "vừa đúng lúc" (Just-in-time), đã là cơ sở cho lý thuyết Quản lý chất lượng toàn diện (TQM). Quản lý chất lượng toàn diện được nảy sinh từ các nước phương Tây với lên tuổi của Deming, Juran, Crosby.

TQM được định nghĩa là Một phương pháp quản lý của một tổ chức, định hướng vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của mọi thành viên và nhằm đem lại sự thành công dài hạn thông qua sự thỏa mãn khách hàng và lợi ích của mọi thành viên của công ty đó và của xã hội.

Mục tiêu của TQM là cải tiến chất lượng sản phẩm và thỏa mãn khách hàng ở mức tốt nhất cho phép. Đặc điểm nổi bật của TQM so với các phương pháp quản lý chất lượng trước đây là nó cung cấp một hệ thống toàn diện cho công tác quản lý và cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng và huy động sự tham gia của mọi bộ phận và mọi cá nhân để đạt được mục tiêu chất lượng đã đặt ra.

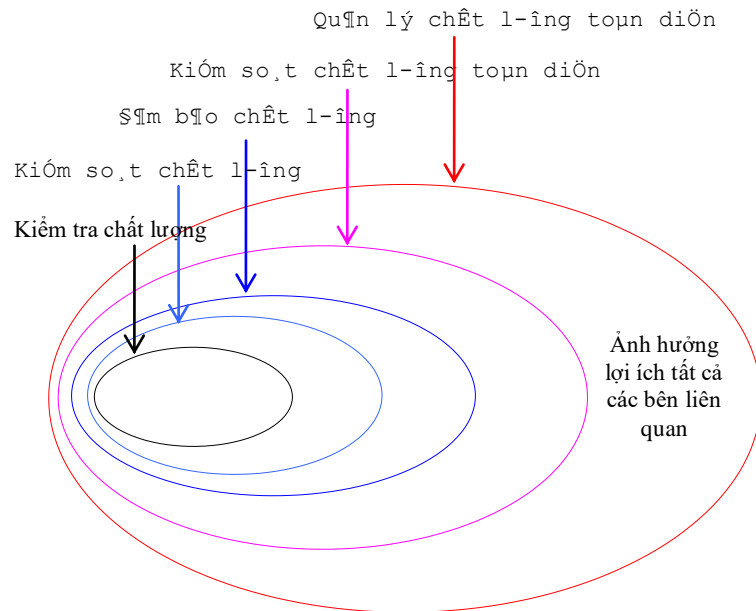
Các đặc điểm chung của TQM trong quá trình triển khai thực tế hiện nay tại các công ty có thể được tóm tắt như sau:

- Chất lượng định hướng bởi khách hàng.
- Vai trò lãnh đạo trong công ty.
- Cải tiến chất lượng liên tục.
- Tính nhất thể, hệ thống.
- Sự tham gia của mọi cấp, mọi bộ phận, nhân viên.
- Sử dụng các phương pháp tư duy khoa học như kỹ thuật thống kê, vừa đúng lúc... .

Về thực chất, TQC, TQM hay CWQC (Kiểm soát chất lượng toàn công ty, rất phổ biến tại Nhật Bản) chỉ là những tên gọi khác nhau của một hình thái quản lý

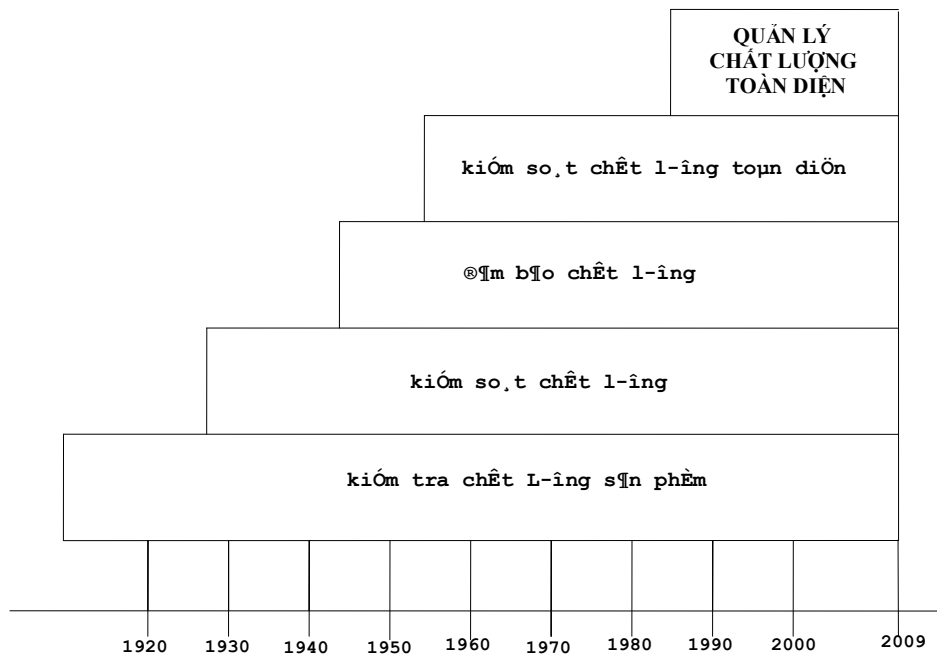
chất lượng. Trong những năm gần đây, xu thế chung của các nhà quản lý chất lượng trên thế giới là dùng thuật ngữ TQM.

Hình 2: Sự phát triển của phương thức quản lý chất lượng



Nguồn: [3]

Hình 3: Sự phát triển của các phương thức QLCL theo thời gian



Nguồn: [3]

Bảng 1: Năm bước phát triển phương thức quản lý chất lượng

<b>Bước</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Mục đích</b>
1	Kiểm tra chất lượng	Chấp nhận sản phẩm đạt chất lượng. Loại bỏ sản phẩm kém chất lượng.
2	Kiểm soát chất lượng	Kiểm soát 5 yếu tố cơ bản ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm.
3	Đảm bảo chất lượng	Xây dựng Hệ thống đảm bảo chất lượng nhằm tạo niềm tin cho khách hàng.
4	Kiểm soát chất lượng toàn diện	Tính toán chi phí chất lượng. Tối ưu hoá chi phí nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.
5	Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)	Quản lý chất lượng toàn diện các hoạt động có liên quan tới chất lượng nhằm đảm bảo lợi ích cho tất cả các bên có liên quan. Con người đóng vai trò chủ đạo trong TQM.

Nguồn: [7, tr32]

## 1.2 Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000

### 1.2.1 Giới thiệu bộ tiêu chuẩn ISO 9000 và tiêu chuẩn ISO 9001

#### 1.2.1.1 Sơ lược ISO 9000 và quá trình hình thành ISO 9001

Nguồn: [12]

ISO là tên viết tắt của tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa (International Organization for Standardization), được thành lập vào năm 1946 và chính thức hoạt động vào ngày 23/2/1947, nhằm mục đích xây dựng các tiêu chuẩn về sản xuất, thương mại và thông tin. Mục đích của các tiêu chuẩn ISO là tạo điều kiện cho các hoạt động trao đổi hàng hoá và dịch vụ trên toàn cầu trở nên dễ dàng, tiện dụng hơn và đạt được hiệu quả. Tất cả các tiêu chuẩn do ISO đặt ra đều có tính chất tự nguyện. Tuy nhiên, thường các nước chấp nhận tiêu chuẩn ISO và coi nó có tính chất bắt buộc.



**ISO** có trụ sở ở Geneva (Thụy Sĩ) và là một tổ chức Quốc tế chuyên ngành có các thành viên là các cơ quan tiêu chuẩn Quốc gia của 161 nước thành viên (tính đến năm 2018). **ISO** có khoảng 180 Ủy ban kỹ thuật (TC) chuyên dự thảo các tiêu chuẩn trong từng lĩnh vực. **ISO** lập ra các tiêu chuẩn trong mọi ngành trừ công nghiệp chế tạo điện và điện tử. Vào những năm 1970, nhìn chung giữa các ngành công nghiệp và giữa các nước trên thế giới có quan niệm khác nhau về “chất lượng”. Do đó, Viện tiêu chuẩn Anh quốc (British Standard Institute - BSI), một thành viên của tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá ISO, đã chính thức đề nghị ISO thành lập một Ban kỹ thuật để phát triển các tiêu chuẩn quốc tế về kỹ thuật và thực hành đảm bảo chất lượng, nhằm tiêu chuẩn hoá việc quản lý chất lượng trên toàn thế giới. Ban kỹ thuật 176 (Technical Committee 176), gọi tắt là TC 176 ra đời gồm đa số là thành viên của cộng đồng Châu Âu đã giới thiệu một mô hình và hệ thống quản lý chất lượng dựa trên tiêu chuẩn có sẵn của Anh Quốc là BS -5750. Mục đích của TC 176 là nhằm thiết lập một tiêu chuẩn duy nhất sao cho có thể áp dụng được vào nhiều lĩnh vực: sản xuất, kinh doanh dịch vụ. Bản thảo đầu tiên xuất bản vào năm 1985.

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn do Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá (ISO với hơn 160 nước thành viên) ban hành nhằm đưa ra chuẩn mực cho HTQLCL và có thể áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực.

Được công bố chính thức vào năm 1987 với 3 tiêu chuẩn có tên gọi:

ISO 9001 - Mô hình đảm bảo chất lượng trong thiết kế, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ, kỹ thuật;

ISO 9002 - Mô hình đảm bảo chất lượng trong sản xuất lắp đặt;

ISO 9003 - Mô hình đảm bảo chất lượng trong kiểm nghiệm và thử nghiệm cuối cùng và sau đó được tu chỉnh ban hành phiên bản 2 vào năm 1994.

Đến năm 2000, ISO 9000 được soát xét sửa đổi lần thứ 2. Đây là lần sửa đổi có tính cách mạng và 3 tiêu chuẩn hợp nhất trong phiên bản 3 thành **ISO 9001:2000** được chính thức ban hành vào ngày 15/12/2000. Đây là sự thay đổi không chỉ về

cấu trúc yêu cầu mà quan trọng là thay đổi cách tiếp cận hệ thống và cách kiểm soát quá trình. Các thành viên Ủy ban Châu Âu (EC) và Tổ chức Mậu dịch tự do Châu Âu (EFTA) đã thừa nhận tiêu chuẩn ISO 9000 và buộc các thành viên của Cộng đồng Châu Âu phải thực hiện theo các tiêu chuẩn này trong cung cấp hàng hoá và dịch vụ.

Việt Nam gia nhập tổ chức ISO vào năm 1977 và là thành viên thứ 72 của tổ chức.

Tại Việt Nam, Ủy ban Khoa học và kỹ thuật (nay là Bộ Khoa học và Công nghệ) chấp nhận tiêu chuẩn ISO 9000 và ban hành thành tiêu chuẩn Việt Nam với ký hiệu TCVN ISO 9000.

Từ 5/10/2005 ISO 9001:2000 bắt đầu được xem xét sửa đổi, 14/11/2008 công bố phiên bản mới ISO 9001:2008 và đến nay từ ngày 15/9/2015 áp dụng phiên bản mới ISO 9001:2015 thay cho phiên bản cũ.

### **1.2.1.2 Phạm vi và tác dụng việc áp dụng ISO 9000**

#### **a. Phạm vi áp dụng**

ISO 9000 được áp dụng trong các trường hợp sau:

+ Hướng dẫn để quản lý chất lượng trong các tổ chức: Doanh nghiệp áp dụng ISO 9000 để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình thực hiện các yêu cầu đối với chất lượng sản phẩm một cách tiết kiệm nhất.

+ Theo hợp đồng doanh nghiệp (bên thứ nhất) và khách hàng (bên thứ hai). Khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp phải áp dụng ISO 9000 để có thể đảm bảo cung cấp sản phẩm đáp ứng yêu cầu.

+ Đánh giá và thừa nhận của bên thứ hai: Khách hàng đánh giá hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp.

+ Chứng nhận của tổ chức chứng nhận (bên thứ 3): hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp được một tổ chức chứng nhận đánh giá và cấp chứng chỉ phù hợp với yêu cầu của tiêu chuẩn.

## **b. Tác dụng của việc áp dụng ISO 9000**

Ông Giacomo Elias cựu chủ tịch ISO (nhiệm kỳ 2000-2001) đã cho rằng đối với các nước đang phát triển, các tiêu chuẩn ISO 9000 là nguồn chứa các bí quyết công nghệ quan trọng để phát triển kinh tế và nâng cao năng lực xuất khẩu - cạnh tranh.

ISO 9000 đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản lý chất lượng: Chính sách và chỉ đạo 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...

ISO 9000 là tập hợp các kinh nghiệm quản lý chất lượng tốt nhất đã được áp dụng ở nhiều quốc gia và khu vực và được chấp nhận thành tiêu chuẩn quốc gia của nhiều nước.

Tất nhiên là ở mỗi doanh nghiệp tổ chức tùy theo chất lượng HTQLCL được thiết kế và vận hành, được cải tiến và đặc biệt sự phấn đấu đặt mục tiêu chất lượng ở từng giai đoạn mà các lợi ích và tỷ lệ giữa các lợi ích sẽ thay đổi rõ rệt.

Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 dựa trên mô hình quản lý chất lượng theo quá trình, lấy phòng ngừa là chính, làm đúng ngay từ đầu làm phương châm chủ yếu trong chu trình sản phẩm.

Một điểm cần chú ý, nhưng cũng thể hiện tính bao quát và lý thú ở chỗ các tiêu chuẩn trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000 chỉ đề xuất các yếu tố mà hệ thống quản lý chất lượng nên có, chứ không mô tả cách thức mà một tổ chức cụ thể thực hiện các yếu tố này. Các tiêu chuẩn này không có mục đích đồng nhất hoá các hệ thống quản lý chất lượng của các tổ chức khác nhau với nhau. Bởi vì, nhu cầu của mỗi tổ chức là rất khác nhau, việc xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý chất lượng cần thiết phải chịu sự chi phối của mục đích cụ thể, sản phẩm, quá trình cũng như thực tiễn cụ thể của tổ chức đó.

### **1.2.2 Cấu trúc của bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000**

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000 gồm các tiêu chuẩn như sau:

ISO 9000: Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở và từ vựng.

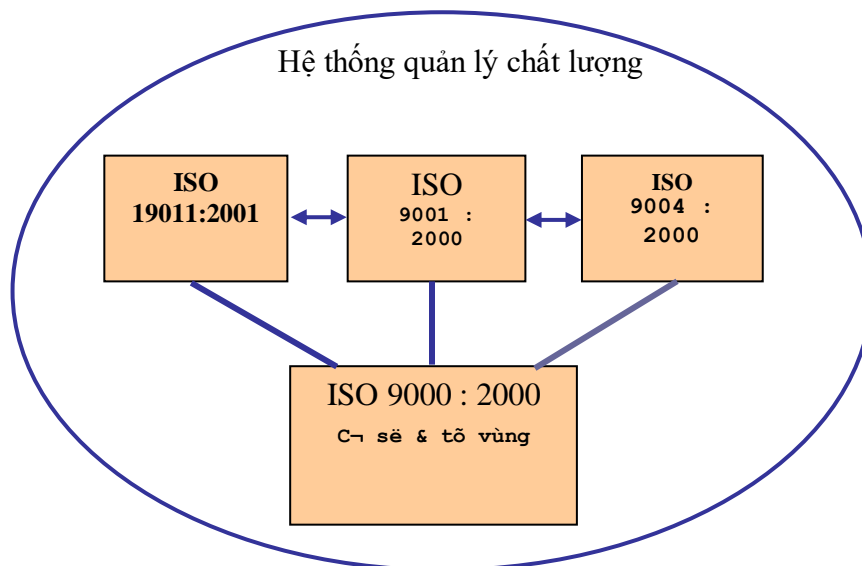
ISO 9001: Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu.

ISO 9004: Hệ thống quản lý chất lượng - Hướng dẫn cải tiến hiệu quả.

ISO 19011: Hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng/ môi trường.

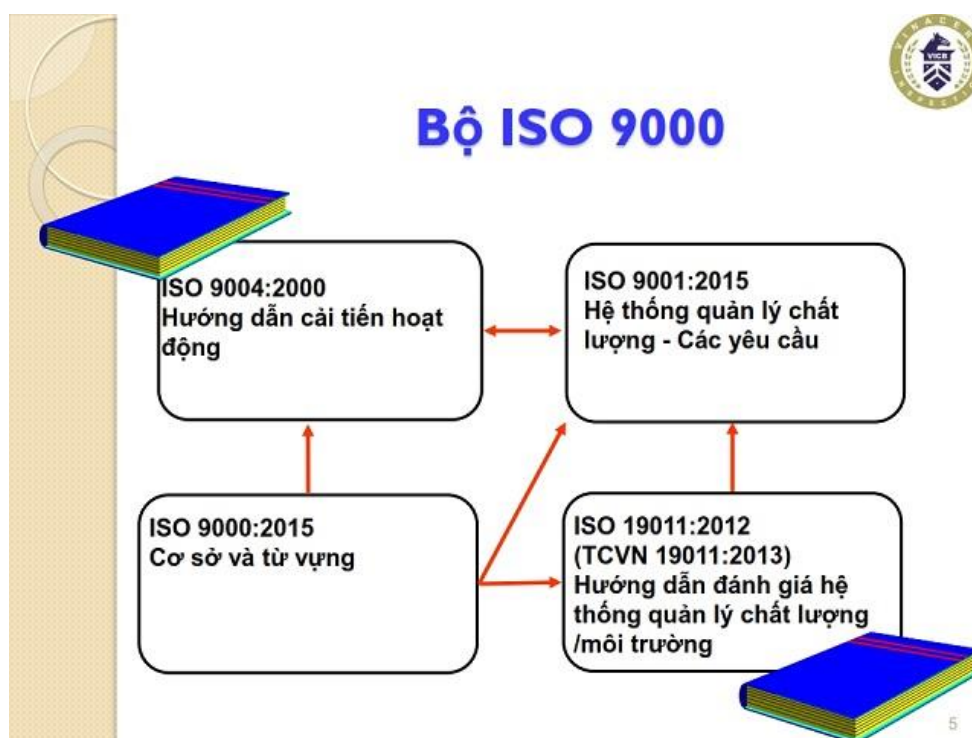
Trong bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000, chỉ có tiêu chuẩn ISO 9001 là mô hình được dùng để chứng minh năng lực quản lý chất lượng đối với khách hàng bên ngoài trong điều kiện có hợp đồng mà các tổ chức có thể xây dựng và xin chứng nhận.

Hình 4: Cấu trúc bộ tiêu chuẩn ISO 9000 năm 2000



Nguồn: [1, tr.45]

Hình 5 Cấu trúc bộ tiêu chuẩn ISO 9000 năm 2015



Nguồn: [15]

### 1.2.3 Các yêu cầu của HTQCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:

Một khi doanh nghiệp áp dụng thành công ISO 9000, điều đó không mang lại lợi ích trực tiếp cho các bên liên quan. Nhưng việc chứng nhận phù hợp với ISO 9000 sẽ làm giảm hoặc tránh được những chi phí ẩn và sự chậm trễ do việc nghiên cứu, tìm hiểu người cung ứng, kiểm tra nguồn lực và những giám sát đảm bảo chất lượng khác.

Việc thực hiện hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 sẽ ảnh hưởng một cách sâu sắc đến tổ chức và phong cách làm việc trong tất cả các bộ phận. Tính kỷ luật cao kết hợp với sự phát triển, ghi chép thành tài liệu các thủ tục cho mỗi hoạt động có ảnh hưởng đến chất lượng sẽ làm cho mọi người nhận thức được tầm quan trọng của mỗi công việc và họ biết chính xác phải làm như thế nào để đảm bảo chất lượng “ làm đúng ngay từ đầu” (Do right the first time) được áp dụng đối với tất cả các quy trình quản lý.

Việc áp dụng ISO 9000 sẽ làm thuận tiện hơn trong việc trao đổi trong phạm vi toàn cầu. Xu hướng chung, ngày càng nhiều khách hàng thích những tổ chức áp dụng ISO 9000 sẽ cho ra những sản phẩm phù hợp với những yêu cầu mà họ đưa ra.

Trong tiêu chuẩn ISO 9001 quản lý theo quá trình được cụ thể hoá và chính thức đưa vào trong bản thân tiêu chuẩn.

Để vận hành một cách có hiệu lực, tổ chức phải xác định và quản lý nhiều hoạt động có liên hệ mật thiết với nhau. Việc áp dụng một hệ thống các quá trình trong tổ chức, cùng sự nhận biết về mối tương quan giữa các quá trình này, cũng như sự quản lý chúng để tạo thành đầu ra mong muốn.... chính là cách tiếp cận theo quá trình. Nó giúp cho việc kiểm soát liên tục sự kết nối sự kết hợp và tương tác các quá trình riêng lẻ trong hệ thống quản lý chất lượng

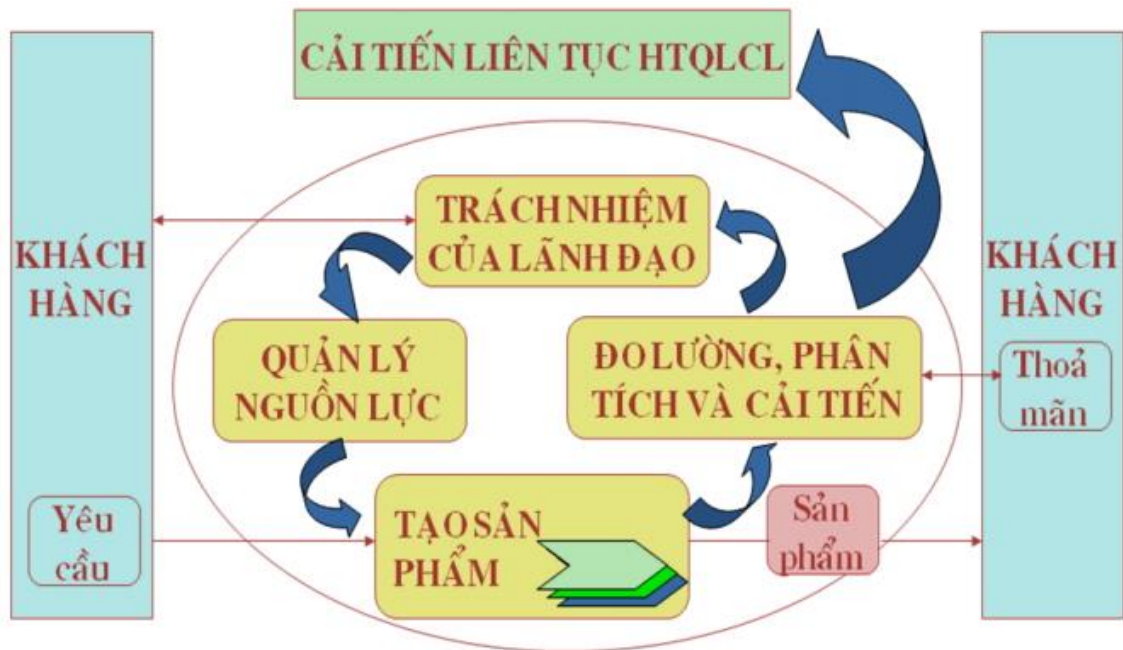
Phân tích hình ta sẽ thấy trong ISO 9001 quản lý theo quá trình còn được phân thành 2 quá trình vòng lặp: Quá trình bên trong của tổ chức và quá trình kết hợp bên trong với bên ngoài tổ chức, hai quá trình này đồng nhất, quyện vào nhau và cũng hoạt động theo nguyên tắc của chu trình Deming PACA.

Vòng lặp 1 là vòng lặp của quá trình bên trong của tổ chức, nó được thể hiện bởi “trách nhiệm lãnh đạo” (điều khoản 5) và quản lý nguồn lực (điều khoản 6), cả hai cùng tác động vào việc “tạo sản phẩm” (điều khoản 7). Vòng lặp này cần thiết phải được “đo lường, phân tích, cải tiến” (điều khoản 8) và đó cũng chính là cơ sở cho việc cải tiến liên tục.

Vòng lặp 2 là vòng lặp của các quá trình kết hợp giữa bên trong và bên ngoài của tổ chức. Nó thể hiện bởi “đầu vào” và “đầu ra” của quá trình và sự phối hợp tích cực của khách hàng kể cả những người liên quan. Nhấn mạnh vào sự thoả mãn khách hàng là sự thay đổi trong lần soát xét này, Cũng như vòng lặp 1, vòng lặp này cũng cần thiết phải “đo lường, phân tích, cải tiến”.

Hình bên trang sau:

Hình 6: Mô hình quản lý theo quá trình của HT QLCL



Ghi chú: —————> Hoạt động gia tăng giá trị  
 <—————> Dòng thông tin

Nguồn: [1, tr.494]

Với cách tiếp cận theo quá trình, cấu trúc tiêu chuẩn ISO 9001:2000 chia thành 8 điều khoản, trong đó vận hành chủ yếu bởi 5 điều khoản bao gồm các yêu cầu của HTQLCL đó là:

- Yêu cầu chung của hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống tài liệu (điều khoản 4)
- Trách nhiệm lãnh đạo (điều khoản 5);
- Quản lý nguồn lực (điều khoản 6);
- Tạo sản phẩm (điều khoản 7);
- Đo lường, phân tích, cải tiến (điều khoản 8)

TCVN ISO 9000: 2008 thay thế cho TCVN ISO 9001:2000 (do bộ Khoa học & Công nghệ công bố) hoàn toàn tương đương với ISO 9001:2008.

TCVN ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015) thay thế cho TCVN ISO 9000:2007 (ISO 9000:2005); TCVN ISO 9000:2015 hoàn toàn tương đương với ISO 9000:2015

#### **1.2.4 Phiên bản ISO 9001:2015 và so sánh với ISO 9001:2008**

Nguồn: [13]

Các quy định của tổ chức ISO về phát triển tiêu chuẩn yêu cầu phải xem xét định kỳ để quyết định về việc hiệu đính, bổ sung, duy trì hoặc rút lại tiêu chuẩn đã ban hành.

ISO 9001:2015 được tạo thành dựa trên các yêu cầu liên quan đến các khía cạnh của một hệ thống quản lý chất lượng. Về cấu trúc, ISO 9001:2015 có 10 điều khoản tương ứng với chu trình PDCA. Điều khoản 4 đến 7 - Plan, Điều khoản 8 - Do, Điều khoản 9 - Check, Điều khoản 10 - Act. Cụ thể:

- Khoản 0-3 - Giới thiệu và phạm vi của tiêu chuẩn
- Khoản 4 - Bối cảnh của tổ chức
- Khoản 5 - Lãnh đạo
- Khoản 6 - Kế hoạch
- Khoản 7 - Hỗ trợ
- Khoản 8 - Hoạt động
- Khoản 9 - đánh giá hiệu suất
- Khoản 10 - Cải thiện



**Bảng so sánh điểm khác nhau giữa tiêu chuẩn ISO 9001:2015 và ISO 9001:2008**

ISO 9001: 2015		Tiêu chuẩn ISO 9001: 2008	
0	Lời giới thiệu	0	Lời giới thiệu
1	Phạm vi	1 1.1 1.2	Phạm vi áp dụng Khái quát Áp dụng
2	Tài liệu viện dẫn	2	Tài liệu viện dẫn
3	Thuật ngữ và định nghĩa	3	Thuật ngữ và định nghĩa
4	Bối cảnh của tổ chức	4	Không có
4.1	Hiểu về bối cảnh của tổ chức	4.1	Không có
4.2	Hiểu về nhu cầu và mong đợi của các bên hữu quan	4.2	Không có
4.3	Xác định phạm vi của hệ thống quản lý chất lượng	1.2	Không có
4.4	Hệ thống quản lý chất lượng	4	Hệ thống quản lý chất lượng
5	Lãnh đạo	5	Trách nhiệm của lãnh đạo
5.1	Lãnh đạo & cam kết	5.1	Cam kết của lãnh đạo
5.2	Chính sách	5.3	Chính sách chất lượng
5.3	Vai trò của tổ chức, trách nhiệm và quyền hạn	5.5.1	Trách nhiệm và quyền hạn
6	Hoạch định	5.4	Hoạch định
6.1	Nhận biết rủi ro và cơ hội		Không có
6.2	Mục tiêu chất lượng và kế hoạch để đạt được mục tiêu	5.4.1	Mục tiêu chất lượng
6.3	Hoạch định và kiểm soát sự thay đổi		Không có
7	Hỗ trợ		Không có
7.1	Nguồn lực	6	Quản lý nguồn lực
7.1.1	Khái quát		Không có
7.1.2	Cơ sở hạ tầng và môi trường làm việc	6.3 6.4	Cơ sở hạ tầng Môi trường làm việc
7.1.3	Giám sát và thiết bị đo	7.6	Kiểm soát thiết bị theo dõi và đo lường
7.1.4	Yêu cầu về kiến thức		Không có
7.2	Năng lực	6.2.2	Năng lực nhận thức và đào tạo
7.3	Nhận thức	6.2.2	Năng lực nhận thức và đào tạo

7.4	Trao đổi thông tin	5.5.3	Trao đổi thông tin nội bộ
7.5	Thông tin được tài liệu hóa		Không có
7.5.1	Khái quát		Không có
7.5.2	Thiết lập và cập nhật		Không có
7.5.3	Kiểm soát tài liệu hóa	4.2.3	Kiểm soát tài liệu
8	Hoạt động	7	Tạo sản phẩm
8.1	Kế hoạch hoạt động và kiểm soát		Không có
8.2	Các tương tác với khách hàng và các bên liên quan		Không có
8.2.1	Xác định các yêu cầu của khách hàng liên quan đến sản phẩm	7.2.1	Xác định các yêu cầu của khách hàng liên quan đến sản phẩm
8.2.2	Xem xét các yêu cầu liên quan đến sản phẩm	7.2.2	Xem xét các yêu cầu liên quan đến sản phẩm
8.2.3	Trao đổi thông tin với khách hàng	7.2.3	Trao đổi thông tin với khách hàng
8.3	Sự chuẩn bị sẵn sàng hoạt động		Không có
8.4	Kiểm soát các quá trình hoặc sản phẩm bên ngoài		Không có
8.5	Kiểm soát thiết kế	7.3	Thiết kế và phát triển
8.5.1	Định nghĩa		Không có
8.5.2	Phân tích		Không có
8.5.3	Áp dụng		Không có
8.5.4	Thẩm tra & thẩm định	7.3.5 7.3.6	Kiểm tra xác nhận thiết kế và phát triển Xác nhận giá trị sử dụng của thiết kế và phát triển
8.5.5	Chuyển giao và hoạt động		Không có
8.6	Áp dụng / ngoại lệ	1.2	Áp dụng
8.6.1	Kiểm soát sản xuất và cung cấp dịch vụ	7.5.1	Kiểm soát sản xuất và cung cấp dịch vụ
8.6.2	Xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ	7.5.2	Xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ
8.6.3	Nhận biết và xác định nguồn gốc	7.5.3	Nhận biết và xác định nguồn gốc
8.6.4	Theo dõi và đo lường sản phẩm	8.2.4	Theo dõi và đo lường sản phẩm
8.6.5	Kiểm soát sản phẩm không phù hợp	8.3	Kiểm soát sản phẩm không phù hợp
8.6.6	Kiểm soát tài sản bên ngoài		Không có
8.6.7	Bảo toàn sản phẩm	7.5.4	Bảo toàn sản phẩm

8.6.8	Các hoạt động sau giao hàng	7.5.1	Kiểm soát sản xuất và cung cấp dịch vụ
9	Đánh giá việc thực hiện		Không có
9.1	Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá	8	Đo lường, phân tích và cải tiến
9.1.1	Khái quát	8.1	Khái quát
9.1.2	Sự hài lòng khách hàng	8.2.1	Sự thỏa mãn của khách hàng
9.1.3	Phân tích dữ liệu	8.4	Phân tích dữ liệu
9.2	Đánh giá nội bộ	8.2.2	Đánh giá nội bộ
9.3	Xem xét của lãnh đạo	5.6	Xem xét của lãnh đạo
10	Cải tiến	8.5	Cải tiến
10.1	Sự không phù hợp và hành động khắc phục	8.2.2 8.5.2	Đánh giá nội bộ Hành động khắc phục
10.2	Cải tiến liên tục	8.5.1	Cải tiến liên tục

Bảng 2: So sánh điểm khác nhau giữa tiêu chuẩn ISO9001:2008 và ISO9001:2015

Nguồn: [13]

Về thuật ngữ: có 69 thuật ngữ mới được đưa vào phiên bản ISO 9001:2015 với bố cục cụ thể hơn, dễ hiểu hơn và phạm vi sử dụng linh hoạt hơn, trong đó có các cụm từ như:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Sản phẩm	Sản phẩm và dịch vụ
Ngoại lệ	Không còn đề cập ngoại lệ
Tài liệu, hồ sơ	Thông tin dạng văn bản
Môi trường làm việc	Môi trường để vận hành các quy trình
Sản phẩm được mua	Sản phẩm và dịch vụ được cung cấp
Nhà cung ứng	Nhà cung cấp bên ngoài

Bảng 3: Các thuật ngữ

Ngoài những thay đổi về cấu trúc so với phiên bản cũ, ISO 9001:2015 có những thay đổi ở tất cả các điều khoản, điển hình là nội hàm tại các Điều khoản 4, 5, và 6.

- Điều khoản “4. Bối cảnh của tổ chức”

Điều khoản này yêu cầu doanh nghiệp phải xác định “bối cảnh” bên trong và bên ngoài để đánh giá chúng ảnh hưởng đến doanh nghiệp mình như thế nào (4.1). Để xác định bối cảnh này, các doanh nghiệp có thể dùng các công cụ hoạch định chiến lược như:

- SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats): ma trận điểm Mạnh – Yếu – Cơ Hội – Đe dọa, BCG (Boston Consultant Group);

- Ma trận MGSC (Grand Strategy Selection Matrix): ma trận lựa chọn chiến lược tổng thể;

- Ma trận SPACE (Strategic Position and Action Evaluation): ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động;

- Ma trận McKINSEY với vị thế cạnh tranh và sự hấp dẫn của ngành;

- Ma trận QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix);

- The Business Model Canvas: phác họa mô hình kinh doanh...

Điều quan trọng là đầu ra của quá trình này phải lựa chọn được chiến lược (có thể thông qua đánh giá để xác định chiến lược nào được lựa chọn), thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh chiến lược trong suốt quá trình kinh doanh.

Để thực thi các chiến lược, doanh nghiệp phải hoạch định các mục tiêu (6.2), hoạch định QMS và các quá trình cốt chính của doanh nghiệp mình.

Phiên bản mới cũng yêu cầu hiểu biết mong đợi của các bên liên quan (4.2) như: Nhân viên, nhà đầu tư, khách hàng; Nhà cung cấp, đối tác kinh doanh, đối thủ...

Phiên bản cũ yêu cầu: khi thiết lập, thực hiện, duy trì, cải tiến QMS, doanh nghiệp cũng xác định các quá trình cần thiết. Phiên bản mới yêu cầu thêm ...xác định rõ các yêu cầu “đầu vào”, “đầu ra”, đo lường thông qua các “chỉ số” và các “rủi ro” (nếu có thể) cho các quá trình này.

- Điều khoản “5. Vai trò lãnh đạo”:

Lãnh đạo cao nhất phải chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết của mình đối với hệ thống quản lý chất lượng thể hiện qua yêu cầu “tự chịu trách nhiệm”... đảm bảo tính cam kết của lãnh đạo...

Phiên bản mới không còn đòi hỏi đại diện lãnh đạo (QMR trong phiên bản cũ) với mong đợi rằng: lãnh đạo phải trực tiếp điều khiển hệ thống quản lý chất lượng (QMS).

- Điều khoản “6. Hoạch định QMS” với “**quản lý rủi ro**” (Risk based thinking):

Thay đổi này rất quan trọng thay thế cho “hành động phòng ngừa” trong phiên bản cũ. Khi phòng ngừa doanh nghiệp chủ động hơn, phản ứng, ngăn ngừa hoặc làm giảm tác dụng không mong muốn. Từ đó thúc đẩy doanh nghiệp cải tiến liên tục.

Hành động phòng ngừa là “tự động” khi một hệ thống quản lý dựa vào rủi ro. “Quản lý rủi ro” sẽ giúp doanh nghiệp giảm mạnh các nguy cơ làm ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm/ dịch vụ. Nó tác động trực tiếp vào các yếu tố đầu vào (Man, Material, Machine, Method, Measurement,...) chứ không chỉ yếu tố đầu ra của quá trình.

Các nguyên tắc kiểm soát rủi ro có thể là: Thay đổi công nghệ hoặc thay đổi phương pháp, Kiểm soát công nghệ (sống chung với lũ), kiểm soát bằng biện pháp hành chính, Bảo vệ con người bằng PPE hoặc bảo vệ thành quả, ứng phó sự cố (khi có tình trạng khẩn cấp),...

Các rủi ro đều có tần suất xuất hiện và nguy cơ khác nhau, cho nên, phiên bản mới yêu cầu: Phải xác định và chọn các rủi ro có nguy cơ cao để kiểm soát. Việc kiểm soát các rủi ro này phải thông qua “các mục tiêu” và/ hoặc “các thủ tục” để kiểm soát chúng.

Theo hướng dẫn của Diễn đàn các tổ chức công nhận quốc tế (IAF), các tổ chức được chứng nhận theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 có 3 năm kể từ ngày tiêu chuẩn mới được ban hành để chuyển đổi sang tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Điều này

có nghĩa Giấy chứng nhận theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 chỉ có thể được cấp kể từ ngày 15/09/2015. Các tổ chức vẫn có thể tiếp tục áp dụng tiêu chuẩn cũ và tất cả Giấy chứng nhận theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 sẽ hết hiệu lực sau ngày 14/09/2018.

Nguồn: [13]

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG I**

Chương 1 Tác giả đã hệ thống một cách khái quát về cơ sở lý luận của quản lý, chất lượng và quản lý chất lượng.

Chất lượng là gì, quản lý là gì, quản lý nhằm đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân vì mục đích nhóm và với tư cách là một hoạt động, quản lý là sự tác động của tổ chức, của chủ thể quản lý có hướng đích tới đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu đã đề ra.

Quản lý chất lượng chính là các hoạt động có phối hợp để định hướng nhằm kiểm soát mọi tổ chức về chất lượng. Quản lý chất lượng tuân theo những nguyên tắc (ở đây là 8 nguyên tắc cơ bản) như hướng vào khách hàng, cần có sự lãnh đạo và sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức; dựa trên nguyên tắc tiếp cận theo quá trình và hệ thống, cải tiến liên tục hệ thống, mọi quyết định dựa trên sự kiện và đặc biệt đảm bảo nguyên tắc cân bằng quyền lợi các bên.

Chương I cũng đã đề cập đến bộ tiêu chuẩn ISO 9000, giới thiệu tiêu chuẩn cốt lõi ISO 9001 về yêu cầu của HTQLCL, đề cập đến lợi ích khi áp dụng HTQL theo ISO 900, sự hưởng ứng và công nhận áp dụng ở phạm vi rộng lớn trên thế giới cũng như ở Việt Nam.

Để hiểu rõ hơn thực trạng của đơn vị tác giả đang làm việc, trong đó có kết quả của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng vào hoạt động, chúng ta sang chương 2: Thực trạng của việc áp dụng HTQLCL ISO 9000 vào hoạt động của Chi cục Đăng kiểm số 10.

## CHƯƠNG II

### THỰC TRẠNG ÁP DỤNG HTQLCL THEO TIÊU CHUẨN ISO 9001 TẠI CỤC ĐĂNG KIỂM VIỆT NAM NÓI CHUNG VÀ TẠI CHI CỤC ĐĂNG KIỂM SỐ 10 NÓI RIÊNG

#### 2.1 Khái quát về Cục Đăng kiểm Việt Nam và Chi cục Đăng kiểm số 10

##### 2.1.1 Giới thiệu về Cục Đăng kiểm Việt Nam

Nguồn: [15] “Cục Đăng kiểm Việt Nam”

Cục Đăng kiểm Việt Nam (VR) là cơ quan quản lý Nhà nước về an toàn và chất lượng của các phương tiện và thiết bị giao thông vận tải, có nhiệm vụ tổ chức và thực hiện giám sát kỹ thuật, chứng nhận chất lượng và an toàn cho các phương tiện và thiết bị giao thông vận tải đường thủy, đường bộ, đường sắt và công trình biển, các sản phẩm công nghiệp phục vụ cho các ngành nói trên. Đồng thời, VR cũng là một tổ chức phân cấp tàu thủy.

Hoạt động của VR nhằm nâng cao an toàn sinh mạng con người, tài sản và ngăn ngừa ô nhiễm môi trường, không vì mục đích lợi nhuận. Cục Đăng kiểm Việt Nam là Cơ quan quản lý Nhà nước đầu tiên trong ngành GTVT được chứng nhận Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000 do Tổ chức chứng nhận chất lượng quốc tế BVC cấp

Cục Đăng kiểm Việt Nam có 26 Chi cục thực hiện kiểm tra kỹ thuật an toàn phương tiện thủy và công trình biển; có hệ thống 86 Trung tâm/Trạm đăng kiểm kiểm tra kỹ thuật an toàn phương tiện cơ giới đường bộ

Đăng kiểm Việt Nam là thành viên của Tổ chức OTHK, CITA và có mối quan hệ hợp tác song phương với tất cả các thành viên của Hiệp hội phân cấp Quốc tế IACS trên cơ sở những thoả thuận đã ký.

Cục Đăng kiểm Việt Nam có khoảng 1106 cán bộ, công nhân viên, trong đó có hơn 903 cán bộ kỹ thuật có trình độ cao đẳng và đại học, khoảng 94 cán bộ có trình độ

trên đại học

Mục tiêu chất lượng:

Mục tiêu Chất lượng của Đăng kiểm Việt Nam là phục vụ lợi ích công cộng và nhu cầu của khách hàng, góp phần bảo đảm an toàn sinh mạng con người, tài sản và môi trường, thông qua công tác xây dựng tiêu chuẩn và giám sát kỹ thuật khi thiết kế, đóng mới, cũng như trong suốt quá trình khai thác các phương tiện sắt, thủy, bộ và công trình biển.

Chính sách chất lượng:

Chính sách chất lượng của Đăng kiểm Việt Nam (VR) là cung cấp các dịch vụ có chất lượng để thực hiện những mục tiêu đã đề ra.

Các hoạt động giám sát kỹ thuật, chứng nhận chất lượng và an toàn của VR luôn bảo đảm tính trung thực, tin cậy, nhanh chóng, rõ ràng và không ngừng được hoàn thiện.

Chính sách này được hiểu, thi hành và duy trì ở mọi cấp của Đăng kiểm Việt Nam.

**LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN**

+ Hoạt động đăng kiểm tàu thủy tại Việt Nam được hình thành từ năm 1884, khi lần đầu tiên ở Việt Nam có ụ khô để đóng tàu mới và sửa chữa tàu biển tại Ba Son, Sài Gòn.

+ Năm 1960, Phòng Đăng ký hải sự trực thuộc Bộ Giao thông vận tải được thành lập để thực hiện việc kiểm tra các loại phương tiện vận tải đường thủy. Trụ sở của Phòng Đăng ký hải sự đóng tại Hà Nội. Cơ quan này là cơ sở tiền thân của Đăng kiểm Việt Nam ngày nay.

+ Ngày 25-4-1964, Ty Đăng kiểm được thành lập, có trụ sở đóng tại thành phố Hải Phòng. Ngày này được lấy là ngày thành lập của Đăng kiểm Việt Nam.



- + Năm 1970, Đăng kiểm Việt Nam bắt đầu kiểm tra các tàu buôn chạy tuyến quốc tế ngắn. Từ năm 1975, Đăng kiểm Việt Nam kiểm tra phân cấp và chứng nhận các tàu chạy tuyến quốc tế xa.
- + Năm 1980, Đăng kiểm Việt Nam ký thoả thuận với DSRK về hợp tác và thay thế lẫn nhau trong kiểm tra phân cấp.
- + Năm 1981, Đăng kiểm Việt Nam trở thành thành viên chính thức của TSCI.
- + Năm 1983, Đăng kiểm Việt Nam được bầu làm thư ký thường trực Văn phòng IMO ở Việt Nam.
- + Năm 1984, Đăng kiểm Việt Nam lần đầu tiên tham dự Đại hội đồng IMO với sự uỷ quyền của Chính phủ Việt Nam.
- + Năm 1991, Đăng kiểm Việt Nam được chính phủ uỷ quyền chứng nhận các tàu Việt Nam phù hợp với các công ước SOLAS 74/78, MARPOL 73/78, LL66, TONNAG69, COLREG.
- + Từ năm 1992, Đăng kiểm Việt Nam bắt đầu tham gia giám sát kỹ thuật và phân cấp các giàn khoan biển.
- + Năm 1993, Đăng kiểm Việt Nam triển khai đẩy mạnh hoạt động kiểm tra sản phẩm công nghiệp lắp đặt trên phương tiện thủy và các công trình trên bộ.
- + Từ tháng 5-1995, VR bắt đầu xây dựng và triển khai hệ thống kiểm tra phương tiện cơ giới đường bộ.
- + Ngày 08-04-1998, Trụ sở của Đăng kiểm Việt Nam chuyển từ Hải Phòng về Thủ đô Hà Nội.
- + Năm 1999, Đăng kiểm Việt Nam mở Văn phòng đại diện tại thành phố Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa.
- + Từ 01-01-2000, Đăng kiểm Việt Nam triển khai kiểm tra và cấp giấy chứng nhận chất lượng cho các loại phương tiện xe, máy thi công.
- + Từ ngày 29/10/2003, Đăng kiểm Việt Nam thực hiện chức năng quản lý nhà nước về đăng kiểm đối với Phương tiện và thiết bị an toàn đường sắt.

- + Từ ngày 12/02/2003, Đăng kiểm Việt Nam thi hành Bộ luật quốc tế về an ninh tàu biển và cảng biển (ISPS)..
- + Từ tháng 09/2003, Đăng kiểm Việt Nam trở thành thành viên chính thức của Hiệp hội Đăng kiểm ô tô Quốc tế (CITA).
- + Năm 2007, Đăng kiểm Việt Nam duyệt thiết kế và giám sát đóng mới tàu hàng rời 20.000 dwt lớn nhất đầu tiên tại Việt Nam theo qui phạm VR.
- + Năm 2007, lần đầu tiên một số chủ tàu nước ngoài (Trung Quốc, Malaysia) chấp nhận Quy phạm Phân cấp và đóng tàu biển của VR để phân cấp tàu của họ.

## HỢP TÁC QUỐC TẾ

VR là Phó Tổng thư ký Văn phòng thường trực IMO Việt Nam.

VR là một trong các cơ quan chức năng của Việt Nam thường xuyên quan hệ với IMO và tham gia các dự án/seminar của IMO tại Việt Nam. Chuyên gia của VR là thành viên chính thức của đoàn Việt Nam tham dự các cuộc họp thường kỳ của Đại hội đồng, Ủy ban An toàn Hàng hải (MSC), Ủy ban Pháp luật (LC), v.v của IMO.

Chính phủ giao cho VR tổ chức hướng dẫn thực hiện các Công ước IMO ở Việt Nam; kiểm tra và cấp giấy chứng nhận cho tàu Việt Nam theo qui định của các Công ước hàng hải quốc tế mà Việt Nam đã tham gia: SOLAS 74/78, MARPOL 73/78, LL66, TONNAGE 69, COLREG 72, INMARSAT 76.

VR là thành viên chính thức của Hiệp hội Đăng kiểm Châu Á (The Association of Asian Classification Societies – ACS từ tháng 2 năm 2010. VR tham đầy đủ các hoạt động của ACS và các nhóm công tác của nó.

VR là tổ chức thành viên của Tổ chức Phân cấp tàu (các nước XHCN cũ) - OTHK từ năm 1984 và đã tham gia một số đề tài nghiên cứu khoa học với thành viên của OTHK. VR thường xuyên tham dự các khoá họp Hội đồng và tham gia vào hoạt động của các nhóm công tác.

Quan hệ với Hiệp Hội Đăng Kiểm Châu Á (ACS):

Hiệp hội Đăng kiểm Châu Á có tên viết tắt tiếng Anh là ACS (The Association of Asian Classification Societies). ACS chính thức thành lập vào tháng 02 năm 2010. Các thành viên chính thức của ACS bao gồm: Đăng kiểm Nhật Bản (NK), Đăng kiểm Trung Quốc (CCS), Đăng kiểm Hàn Quốc (KR), Đăng kiểm Ấn Độ (IRS), Đăng kiểm Indonesia (BKI) và Đăng kiểm Việt Nam (VR).

Hiện nay, VR tham gia đầy đủ các hoạt động của Hiệp hội ACS. Mô hình hoạt động của ACS bao gồm:

+ Ủy ban Điều hành (Executive Committee – EC)

+ Nhóm Quản lý kỹ thuật (Technical Management Group – TMG)

Các nhóm công tác:

- \* Nhóm công tác về quản lý nước dẫn tàu (EV)
- \* Nhóm công tác về tái sinh tàu (RC)
- \* Nhóm công tác về thiết kế dựa vào rủi ro (RD)
- \* Nhóm công tác về khả năng đi biển của máy tàu (MS)
- \* Nhóm công tác về tiêu chuẩn dựa trên mục tiêu (GB)
- \* Nhóm công tác về khí gây hiệu ứng nhà kính (GHG)
- \* Nhóm công tác về kiểm tra của chính quyền cảng (PC)
- \* Nhóm công tác về quản lý chất lượng (QS)

Quan hệ với Hội Phân cấp tàu Quốc tế (The International Association of Class Societies – IACS):

Đăng kiểm Việt Nam đã ký thoả thuận hợp tác và thay thế lẫn nhau về lĩnh vực phân cấp và chứng nhận tàu biển, công trình biển với tất cả các thành viên chính thức của IACS.

Trên cơ sở hợp tác với IACS, hàng năm, VR có hàng chục cán bộ được cử đi thực tập và đào tạo nghiệp vụ ở nước ngoài.

Quan hệ với các tổ chức quốc tế khác:

VR có quan hệ với các tổ chức quốc tế khác như: Trường Đại học hàng hải quốc tế (WMU), CIDA Canada, OSCC Nhật Bản, Cơ quan kiểm tra ô tô của Đức (TUV), Cơ quan quản lý an toàn ô tô Trung Quốc, SIDA Thụy Điển, Trung tâm tiêu chuẩn hóa ô tô Nhật Bản (JASIC),...

VR là thành viên chính thức của Hiệp hội Đăng kiểm ô tô quốc tế (The International Motor Vehicle Inspection Committee – CITA) từ tháng 9/2003.

VR tích cực tham gia và là thành viên chính thức của đoàn Việt nam trong các cuộc họp chuyên môn về GTVT thuộc ASEAN.

Hợp tác với 15 tổ chức đăng kiểm lớn và tổ chức nước ngoài khác về thay thế lẫn nhau giám sát kỹ thuật:

- Đăng kiểm Tiệp (CRS); Năm ký 1997
- Đăng kiểm Anh (LR); Năm ký 1993 và 1999
- Đăng kiểm Nga (MRS); Năm ký 2001 và 2007
- Đăng kiểm Ba Lan (PRS); Năm ký 1984
- Đăng kiểm Cu Ba; Năm ký 1984 và năm 2007
- Đăng kiểm Bungary; Năm ký 1984 và năm 2001
- Đăng kiểm Nhật Bản (NK); Năm ký 1987, 1996 và 2005
- Đăng kiểm Triều Tiên (JoSon); Năm ký 1992
- Đăng kiểm Trung Quốc (CCS); Năm ký 1993 và 2009
- Đăng kiểm Pháp (BV); Năm ký 1994 và 2006
- Đăng kiểm Na uy (DNV); Năm ký 1994 và 2007
- Đăng kiểm Mỹ (ABS); Năm ký 1994, 1999 và năm 2007
- Đăng kiểm Hàn quốc (KR); Năm ký 1997, 2004 và năm 206
- CETE Apave (APAVE); Năm ký 1997
- Đăng kiểm Ý (RINA); Năm ký 1998

- Đăng kiểm Ukraina; Năm ký 2001
- Đăng kiểm Inđônêsi (BKI); Năm ký 2001
- Đăng kiểm Hy Lạp (INSB); Năm ký 2001
- Đăng kiểm sông Nga (RRR); Năm ký 2000
- Đăng kiểm Đài Loan (CR); Năm ký 2001
- Đăng kiểm  n Độ (IRS); Năm ký 2001

### **2.1.2 Chi cục Đăng kiểm số 10.**

Nguồn: [14 ]

#### **2.1.2.1 Quá trình hình thành và phát triển**

Chi cục Đăng kiểm số 10 là đơn vị trực thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam, Chi cục được thành lập theo Quyết định số 863/QĐ-TCCB ngày 07 tháng 06 năm 1986 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải.

Chi cục được thành lập trên cơ sở “Phòng kiểm tra tàu thuyền” chuyên thành, thực hiện nhiệm vụ: Tổ chức đăng ký, kiểm tra, nghiệm thu/ nhận, phân loại, xác định cấp tàu và cấp giấy chứng nhận an toàn cho các phương tiện thủy tại khu vực Hải Phòng – Quảng Ninh – Hải Hưng.

Chi cục Đăng kiểm số 10 có trụ sở đặt tại Thành phố Hải Phòng

#### **2.1.2.2 Cơ cấu tổ chức**

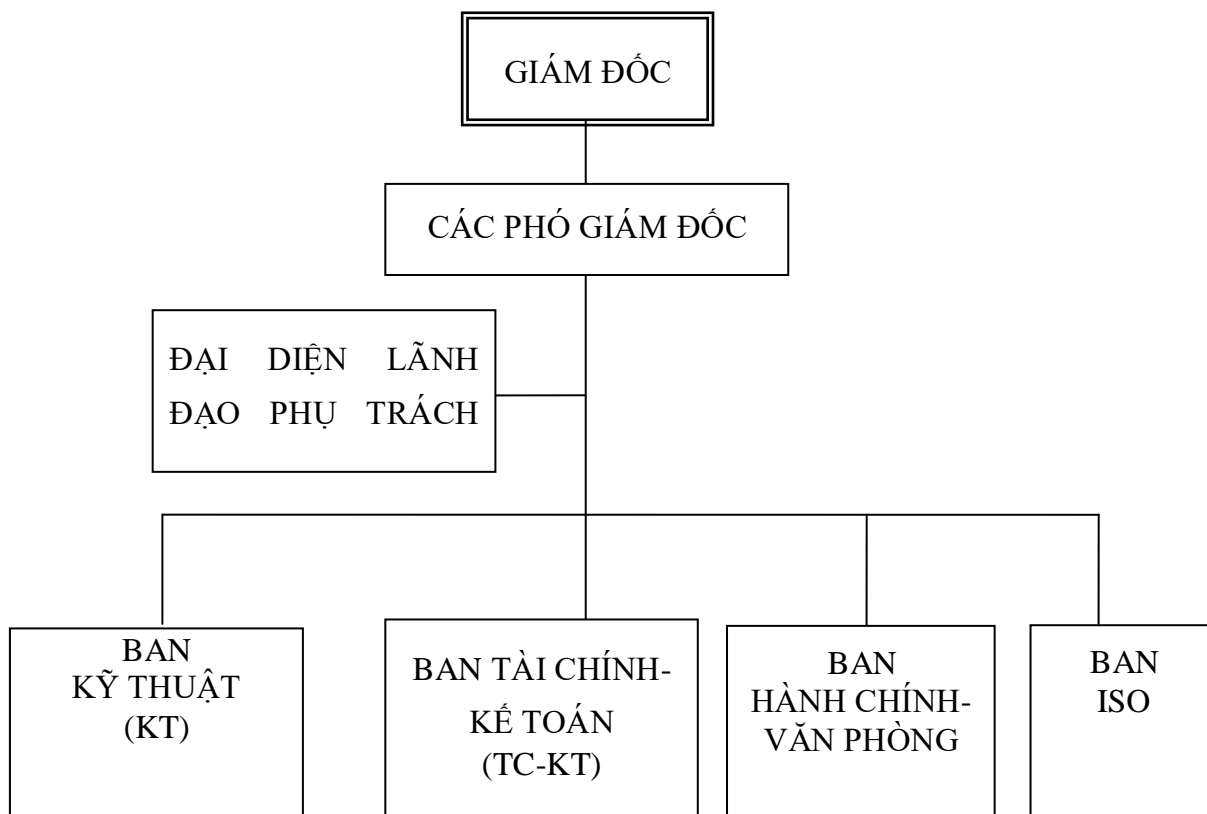
+ Chi cục có Giám đốc điều hành, các Phó giám đốc giúp việc và các Ban chuyên môn, nghiệp vụ.

+ Chi cục Đăng kiểm số 10 có Ban chuyên môn, nghiệp vụ sau:

- a. Ban Kỹ thuật.
- b. Ban Hành chính – Văn phòng.
- c. Ban Tài chính – Kế toán.
- d. Ban ISO.

Sơ đồ tổ chức (hình trang sau):

Hình 7: Sơ đồ tổ chức Chi cục Đăng kiểm số 10. Nguồn: [14]



### 2.1.2.3 Vị trí, chức năng.

Chi cục Đăng kiểm số 10 là đơn vị trực thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam, có chức năng tổ chức thực hiện công tác kiểm tra, chứng nhận chất lượng, an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường đối với các loại phương tiện vận tải đường biển, đường thủy nội địa, công trình nổi (sau đây gọi tắt là phương tiện thủy); thiết bị xếp dỡ, xe máy chuyên dùng đang lưu hành; container; nồi hơi, bình chịu áp lực và máy móc, thiết bị, vật liệu sử dụng trên phương tiện thủy (sau đây gọi tắt là SPCN) trên địa bàn thành phố Hải Phòng và khu vực khác khi Cục trưởng yêu cầu.

Chi cục Đăng kiểm số 10 là đơn vị hạch toán phụ thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam, có con dấu riêng, được mở tài khoản tại ngân hàng, có trụ sở đặt tại thành phố Hải Phòng.

Chi cục Đăng kiểm số 10 có tên giao dịch bằng tiếng Anh là: VIETNAM REGISTER OFFICE No.10, viết tắt là VR OFFICE No.10.

Nguồn: [14]

#### **2.1.2.4 Nhiệm vụ và quyền hạn**

a. Tham gia xây dựng trình Cục trưởng quy hoạch, kế hoạch dài hạn, 5 năm và hàng năm về tổ chức thực hiện công tác kiểm tra chứng nhận chất lượng, an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường đối với phương tiện thủy, thiết bị xếp dỡ, xe máy chuyên dùng đang lưu hành, container và sản phẩm công nghiệp.

b. Thẩm định thiết kế kỹ thuật đóng mới, hoán cải, phục hồi, thiết kế thi công, hoàn công, lập lại hồ sơ kỹ thuật cho phương tiện thủy và các máy móc, trang thiết bị theo qui định phân cấp của Cục.

c. Thẩm định các qui trình công nghệ, thử nghiệm, quy trình hàn trong đóng mới, hoán cải, sửa chữa phương tiện thủy.

d. Kiểm tra, giám sát kỹ thuật và cấp giấy chứng nhận an toàn kỹ thuật cho phương tiện thủy trong đóng mới, hoán cải, sửa chữa và đang khai thác theo quy phạm, tiêu chuẩn kỹ thuật và công ước quốc tế có liên quan.

e. Kiểm tra và cấp giấy chứng nhận an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường đối với container, thiết bị xếp dỡ và xe máy chuyên dùng đang lưu hành, kiểm tra chứng nhận chất lượng, an toàn kỹ thuật sản phẩm công nghiệp theo quy định.

f. Kiểm tra đánh giá và xác nhận chu kỳ năng lực cơ sở chế tạo và cung cấp dịch vụ tàu biển đã được Cục công nhận, kiểm tra hàng năm chứng chỉ thợ hàn.

g. Đánh giá hàng năm các công ty và tàu biển theo yêu cầu của Bộ luật Quản lý an toàn (ISM) và Bộ luật Quốc tế về an ninh tàu và cảng biển (ISPS) khi Cục trưởng phân công.

h. Tham gia bổ sung, sửa đổi, cập nhật các quy trình, hướng dẫn công việc liên quan và tổ chức thực hiện, duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 có liên quan đến nhiệm vụ của Chi cục.

i. Xây dựng và thực hiện chương trình cải cách hành chính của Chi cục theo mục tiêu và nội dung chương trình cải cách hành chính của Nhà nước của Cục.

k. Quản lý nhân sự, chế độ, tiền lương, tài chính, tài sản của đơn vị theo quy định của Cục và của pháp luật.

l. Hàng năm lập kế hoạch về: tài chính, tổ chức cán bộ, đầu tư xây dựng, mua sắm trang thiết bị trình Cục trưởng phê duyệt.

m. Quan hệ với các cơ quan có liên quan và phối hợp với các đơn vị trong và ngoài Cục để thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao theo quy định và ủy quyền của Cục trưởng.

n. Thực hiện công tác đăng ký kỹ thuật, thông kê các loại phương tiện thủy theo quy định.

o. Giám định trạng thái kỹ thuật phương tiện thủy, thiết bị xếp dỡ, xe máy chuyên dùng, sản phẩm công nghiệp theo yêu cầu.

p. Tham gia giám định các sự cố, tai nạn phương tiện thủy, thiết bị xếp dỡ, xe máy chuyên dùng, sản phẩm công nghiệp theo yêu cầu.

q. Tổ chức thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học, ứng dụng tiến bộ khoa học và công nghệ theo kế hoạch được giao.

r. Thực hiện đào tạo, hướng dẫn thực hành để đánh giá đề nghị Cục trưởng bổ nhiệm, miễn nhiệm và treo hạng đăng kiểm viên, đánh giá viên của Chi cục.

x. Tổ chức thực hiện hoạt động dịch vụ tư vấn kỹ thuật ngoài công ích theo quy định của Cục và của pháp luật.

y. Tổ chức thu phí, lệ phí đăng kiểm theo quy định của pháp luật.

z. Báo cáo Cục trưởng định kỳ và đột xuất (khi có yêu cầu) về các công tác kiểm tra giám sát kỹ thuật và các hoạt động của Chi cục.

w. Thực hiện các nhiệm vụ khác được Cục trưởng giao.

Nguồn: [14]



### 2.1.2.3 Kết quả hoạt động qua các năm.

Công tác của Chi cục qua mỗi năm đều có sự phát triển vượt bậc, luôn hoàn thành mọi mục tiêu đề ra. Công tác giám sát các phương tiện tàu biển, phương tiện thủy nội địa, xe máy chuyên dùng, thiết bị xếp dỡ, sản phẩm công nghiệp luôn tuân thủ theo đúng quy trình, quy phạm góp phần đảm bảo an toàn kỹ thuật cho các phương tiện vận tải được đánh giá cao.

Thống kê các sản phẩm đã kiểm tra:

*(Lượt phương tiện)*

Loại PT			Xe máy			
	Tàu biển	Tàu sông	thi công	Công trình biển	SP Công nghiệp	Khác
Năm						
2013	615	679	44	1	1662	128
2014	485	654	46	1	1786	137
2015	563	912	35		2571	63
2016	603	1191	20		3256	66
2017	757	1252	40		1665	167

Nguồn: [ 14]

Bảng 4: Thống kê các phương tiện, sản phẩm đã giám sát của Chi cục qua các năm

Bảng 5: Kết quả hoạt động tài chính qua các năm (ĐVT: Đồng)

Nguồn: [14]

Báo cáo KQKD theo năm	2013	2014	2015	2016	2017
1.Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	17 134 409 871	20 558 710 611	25 140 156 189	35 019 565 311	35 295 803 136
2.Các khoản giảm trừ doanh thu					
3.Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	17 134 409 871	20 558 710 611	25 140 156 189	35 019 565 311	35 295 803 136
4.Giá vốn hàng bán	14 166 662 036	15 142 830 103	14 547 323 712	14 787 679 712	15 603 122 837
5.Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	2 967 747 835	5 415 880 508	10 592 832 477	20 231 885 599	19 692 680 299
6.Doanh thu hoạt động tài chính	41 585 355	51 216 106	58 710 488	64 584 461	68 873 045
7.Chi phí tài chính	5 582 477				493 759
Trong đó: Lãi vay phải trả					
8.Chi phí bán hàng					
9.Chi phí quản lý doanh nghiệp	1 070 385 929	2 093 083 232	2 269 205 015	2 424 565 033	2 586 942 920
10.Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	1 933 364 784	3 374 013 382	8 382 337 950	17 871 905 027	17 174 116 665
11.Thu nhập khác	36 217 716	500	73 571 034	1 715 525	66 305 829
12.Chi phí khác					11 558 183
13.Lợi nhuận khác	36 217 716	500	73 571 034	1 715 525	54 747 646
14.Tổng lợi nhuận trước thuế	1 969 582 500	3 374 013 882	8 455 908 984	17 873 620 552	17 228 864 311
15.Chi phí thuế TNDN hiện hành					
16.Chi phí thuế TNDN hoãn lại					
17.Lợi nhuận sau thuế	1 969 582 500	3 374 013 882	8 455 908 984	17 873 620 552	17 228 864 311
18.Lãi cơ bản trên cổ phiếu					

Các kết quả đạt được như trên bên cạnh sự chỉ đạo sâu sát của cơ quan cấp trên là Cục ĐKVN, sự thay đổi trong việc nhận thức pháp luật của người dân, còn là sự nỗ lực cố gắng của toàn thể cơ quan trong đó sự chỉ đạo điều hành của tập thể lãnh đạo luôn nhất quán, tuân thủ các quy trình, quy chế hoạt động của toàn ngành mà việc áp dụng thành công của Hệ thống quản lý chất lượng vào hoạt động của đơn vị là một điểm nhấn.

## **2.2 Thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10**

Chi cục Đăng kiểm số 10 là một đơn vị trực thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam, thực hiện các nhiệm vụ chức năng Cục ĐKVN giao cho. Trong đó việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo hệ thống quản lý chất lượng của Cục ĐKVN.

### **2.2.1 Việc triển khai áp dụng HTQLCL của Cục ĐKVN:**

#### **2.2.1.1 Khái quát về Hệ thống QLCL theo ISO 9000 của Cục ĐKVN (VR).**

Nguồn: [ 15]

Hệ thống QLCL của Cục ĐKVN bao gồm tập hợp các hoạt động thể hiện sự phân công trách nhiệm, các phương pháp phân tích trong lĩnh vực chất lượng, các phương pháp kiểm soát, các quy trình và hướng dẫn liên quan đến hoạt động của từng bộ phận, từng đơn vị cụ thể của Cục ĐKVN nhằm thi hành **Chính sách chất lượng** và thực hiện **Mục tiêu chất lượng** đã đề ra.

**Chính sách chất lượng** của Cục ĐKVN là cung cấp các hoạt động khoa học kỹ thuật có chất lượng để thực hiện những mục tiêu đề ra đảm bảo tính trung thực, tính tin cậy, nhanh chóng, rõ ràng và không ngừng được hoàn thiện.

**Mục tiêu chất lượng** của Cục ĐKVN là phục vụ lợi ích công cộng và nhu cầu của khách hàng, góp phần bảo đảm sinh mạng con người, tài sản và môi trường thiên nhiên.

### **2.2.1.2 Phạm vi áp dụng của HTQLCL**

Xây dựng và hoàn thiện tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật; thẩm định thiết kế; kiểm tra vật liệu và sản phẩm; kiểm tra phân cấp và theo luật; kiểm tra trong quá trình đóng mới, hoán cải, phục hồi, nhập khẩu và trong quá trình khai thác tàu biển, phương tiện thủy nội địa, công trình biển; chứng nhận hệ thống quản lý an toàn, an ninh tàu biển và công trình biển.

Xây dựng và hoàn thiện tiêu chuẩn, kỹ thuật; thẩm định thiết kế; kiểm tra trong quá trình sản xuất lắp ráp, cải tạo, nhập khẩu và lưu hành xe cơ giới, xe máy chuyên dung.

Xây dựng và hoàn thiện tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật thẩm định thiết kế kiểm tra trong quá trình sản xuất lắp ráp, cải tạo, nhập khẩu và trong quá trình khai thác phương thức đường sắt.

Phòng Pháp chế ISO sẽ giúp việc cho Cục trưởng (các Phó Cục trưởng) trong việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống,

### **2.2.1.3. Tình hình áp dụng ISO 9000 trong Cục ĐKVN**

Nguồn: [15]

Từ năm 1996, Cục ĐKVN đã thành lập Ban ISO của toàn Cục bao gồm lãnh đạo Cục và thủ trưởng các đơn vị trực thuộc do Cục trưởng trực tiếp chỉ đạo. Để nắm rõ và thực hiện tốt công tác này, Cục ĐKVN đã mở các lớp học về ISO 9000 cho cán bộ lãnh đạo và cán bộ, nhân viên của các đơn vị. Trong năm 1996 Cục đã cử gần 10 cán bộ của các đơn vị thuộc cơ quan Cục đi học các lớp đánh giá viên của Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường Chất lượng phối hợp với tổ chức chất lượng quốc tế (của Cộng hòa Pháp) đồng tổ chức. Cục ĐKVN đã thành lập phòng quản lý chất lượng ISO để trực tiếp thực hiện công tác này trong toàn ngành. Theo yêu cầu của lãnh đạo Cục, Ban ISO của Cục đã thống nhất triển khai xây dựng hệ thống QLCL theo ISO 9001:1994 và ban đầu chỉ áp dụng cho các hoạt động đăng kiểm có tính quốc tế cao là tàu biển, công trình biển, sản phẩm công nghiệp.

Để việc xây dựng được nhanh và đúng, Cục ĐKVN đã mời các chuyên gia của tổ chức Đăng kiểm Pháp tư vấn xây dựng HTQLCL. Bên cạnh việc mời chuyên gia, Cục ĐKVN cũng đã tham khảo tài liệu HTQLCL của các tổ chức Đăng kiểm quốc tế để chọn làm cơ sở cho việc biên soạn tài liệu chất lượng bao gồm sổ tay chất lượng, các quy trình chung, các hướng dẫn công việc của ngành. Trong quá trình xây dựng, Cục ĐKVN đã mời tổ chức chất lượng quốc tế của Đăng kiểm Pháp (BVQI nay là BVC) đánh giá sơ bộ HTQLCL trước khi đánh giá chứng nhận.

Tháng 3 năm 2000 BVQI (BVC) đã đánh giá và cấp giấy chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn ISO9001:1994 cho HTQLCL của VR. Để chuẩn bị cho việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 (Bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 thay thế bộ tiêu chuẩn ISO 9000: 1994), từ năm 2002 VR đã tổ chức biên soạn tài liệu chất lượng sẵn có theo yêu cầu mới. Sau đó HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 của VR đã được áp dụng cho tất cả các đơn vị trực thuộc và liên quan tới tất cả các lĩnh vực hoạt động đăng kiểm. VR tiến hành cập nhật sửa đổi HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 từ năm 2010 và hiện nay từ tháng 8/2017 đã cập nhật cho toàn hệ thống phiên bản ISO 9001:2015.

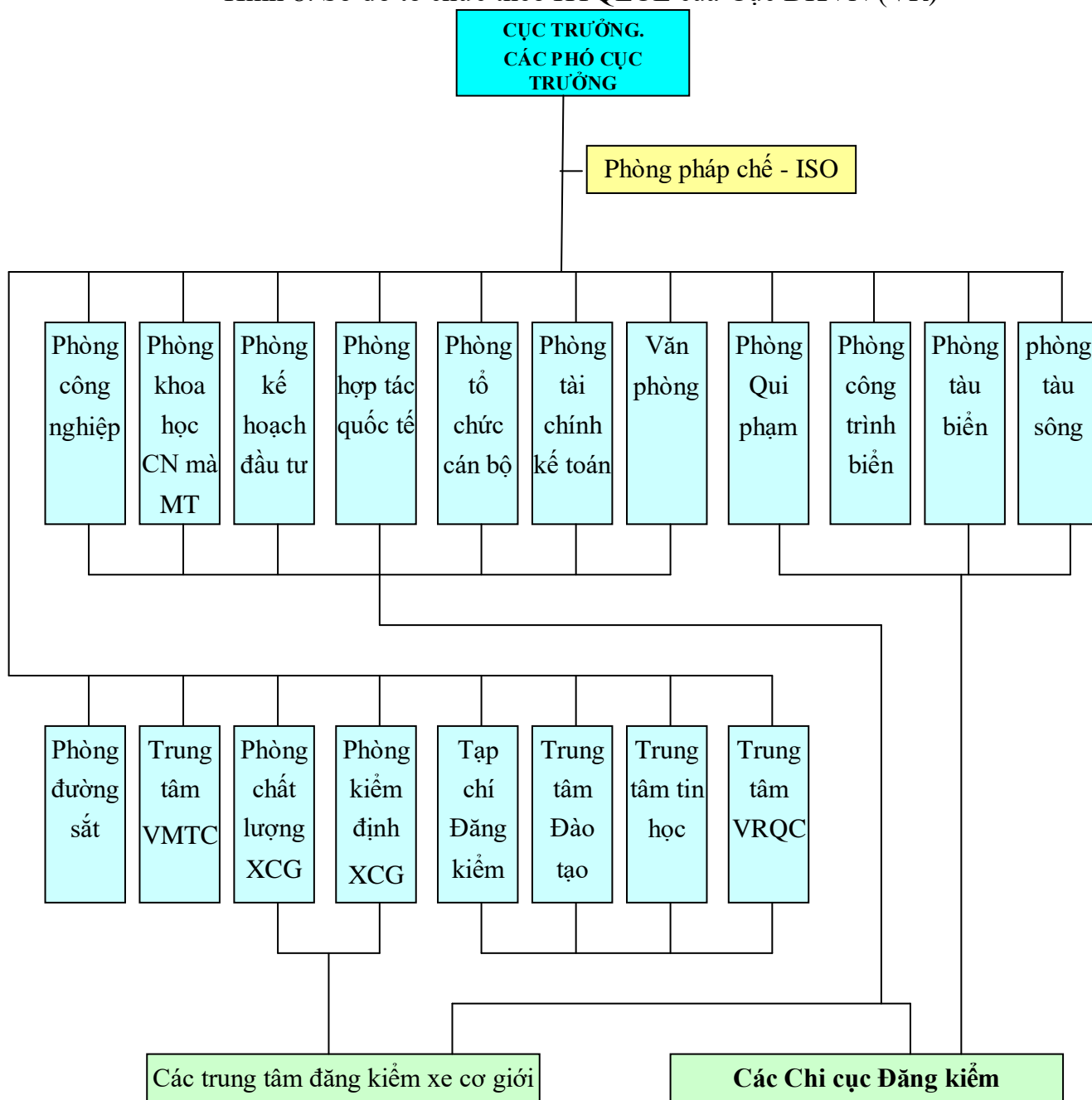
Hệ thống quản lý chất lượng của Cục ĐKVN được BVQI (BVC) đánh giá, cấp giấy chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000 ngày 15/12/2003. Hiện nay tất cả các đơn vị trực thuộc Cục đã được đánh giá và cấp giấy chứng nhận phù hợp, trong đó BVQI (BVC) đã đánh giá và cấp giấy chứng nhận phù hợp cho 15 phòng, trung tâm thuộc cơ quan Cục, 4 Chi cục Đăng kiểm (trong đó có Chi cục Đăng kiểm số 10), 2 trung tâm Đăng kiểm xe cơ giới. Các đơn vị còn lại được chứng nhận bởi trung tâm chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng và an toàn (VRQC) trực thuộc Cục ĐKVN. Cục ĐKVN cũng đã đào tạo được 30 chuyên gia đánh giá trưởng (lead auditor) và 20 chuyên gia đánh giá chất lượng nội bộ (internal auditor).

Ngay sau khi sổ tay chất lượng, quy trình chung và hướng dẫn được ban hành, Cục ĐKVN đã tổ chức hướng dẫn áp dụng cho cán bộ công nhân viên các đơn vị trực thuộc. Cục đã giao nhiệm vụ cho thủ trưởng các đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện các quy định nêu trong các tài liệu nói trên. Phòng ISO trực thuộc

Cục, phối hợp với phòng nghiệp vụ liên quan hướng dẫn các đơn vị trong thực hiện các quy định của HTQLCL khi có yêu cầu.

Hiện nay, hàng năm Cục ĐKVN tổ chức đánh giá nội bộ đối với từng đơn vị và mời tổ chức BVQI (BVC) đánh giá mỗi năm một lần đối với toàn Cục. Cục trưởng yêu cầu lãnh đạo các đơn vị phải thực hiện soát xét ít nhất mỗi năm 2 lần tại đơn vị.

Hình 8: Sơ đồ tổ chức theo HTQLCL của Cục ĐKVN (VR)



Nguồn: [2]

#### **2.2.1.4 Hệ thống các văn bản áp dụng trong Hệ thống QLCL của VR:**

Nguồn: [15]

##### **a. Sổ tay chất lượng**

Sổ tay chất lượng giới thiệu chính sách chất lượng mục tiêu chất lượng của Cục ĐKVN, những biện pháp có hiệu quả để thực hiện chính sách và mục tiêu chất lượng đã đề ra. Sổ tay chất lượng của VR được thi hành trong tất cả các đơn vị trực thuộc Cục ĐKVN. Sổ tay chất lượng mô tả HTQLCL phù hợp với TCVN - ISO 9000:2001 làm cơ sở để xây dựng các quy trình và hướng dẫn công việc.

Sổ tay chất lượng được sử dụng trong nội bộ Cục nhưng cũng phải cung cấp cho khách hàng có liên quan.

Theo phiên bản mới 9001:2015 mặc dù sổ tay chất lượng là không bắt buộc nữa nhưng nhận thấy vẫn cần thiết theo yêu cầu của thực tế nên trong hệ thống của Cục ĐKVN vẫn áp dụng.

Sổ tay chất lượng theo yêu cầu của HTQLCL bao gồm các nội dung chính sau đây:

- 1- Trách nhiệm của lãnh đạo.
- 2- Hệ thống chất lượng
- 3- Xem xét hợp đồng và thực hiện yêu cầu dịch vụ.
- 4- Kiểm soát thiết kế
- 5- Kiểm soát tài liệu
- 6- Dịch vụ nhà cửa cung ứng
- 7- Kiểm soát các sản phẩm dịch vụ do khách hàng cung cấp
- 8- Nhận biết và xác định nguồn gốc sản phẩm
- 9- Kiểm soát quá trình.
- 10- Thẩm tra các dịch vụ

- 11- Kiểm soát thiết bị kiểm tra, đo lường thí nghiệm.
- 12- Trạng thái thẩm tra
- 13- Kiểm soát dịch vụ không phù hợp
- 14- Hành động khắc phục và phòng ngừa
- 15- Lưu giữ, đóng gói, bảo quản và chuyển giao tài liệu
- 16- Kiểm soát hồ sơ.
- 17- Đánh giá chất lượng nội bộ
- 18- Tuyển dụng lao động
- 19- Dịch vụ

**b. Các quy trình và hướng dẫn**

Trong HTQLCL của VR áp dụng tại các đơn vị đăng kiểm thủy trong đó có Chi cục Đăng kiểm số 10 hiện tại có 62 quy trình và 28 hướng dẫn ban hành:

<b>Stt</b>	<b>Tên tài liệu</b>	<b>Số kiểm soát</b>
1	Quy trình kiểm soát tài liệu chất lượng và tài liệu tiêu chuẩn	QT-PC-ISO-01
2	Quy trình kiểm soát hồ sơ	QT-PC-ISO-02
3	Quy trình xem xét của lãnh đạo	QT-PC-ISO-03
4	Quy trình giải quyết khiếu nại	QT-PC-ISO-04
5	Quy trình đánh giá nội bộ	QT-PC-ISO-05
6	Quy trình hành động khắc phục	QT-PC-ISO-06
7	Quy trình tiếp nhận và giải quyết văn bản đến	QT-VP-01



8	Quy trình soạn thảo, cấp phát quyết định và công văn	QT-VP-02
9	Quy trình ký thỏa thuận với tổ chức nước ngoài	QT-HTQT-01
10	Quy trình lập kế hoạch và đào tạo nhân viên	QT-ĐT-01
11	Quy trình trang bị, quản lý thiết bị tin học và phần mềm	QT-TH-01
12	Quy trình lập và giao kế hoạch tài chính hàng năm	QT-TC-01
13	Quy trình thanh toán của cơ quan Cục	QT-TC-02
14	Quy trình thanh toán của các đơn vị trực thuộc VR	QT-TC-03
15	Quy trình tính và thu tiền đăng kiểm trong lĩnh vực đường thủy và sản phẩm công nghiệp	QT-TC-04
16	Hướng dẫn tính và thu tiền đăng kiểm trong lĩnh vực đường thủy và sản phẩm công nghiệp	HD-TC-01
17	Quy trình chứng nhận hệ thống quản lý an toàn	QT-VRQC-01
18	Quy trình đánh giá hệ thống quản lý an toàn	QT-VRQC-02
19	Quy trình chứng nhận hệ thống an ninh tàu biển	QT-VRQC-03
20	Quy trình xem xét và phê duyệt kế hoạch an ninh tàu	QT-VRQC-04
21	Quy trình đánh giá hệ thống an ninh tàu biển	QT-VRQC-05
22	Quy trình chứng nhận MLC cho tàu biển	QT-VRQC-06
23	Quy trình thẩm định và phê duyệt bản công bố phù hợp lao động hàng hải DMLCII	QT-VRQC-07
24	Quy trình đánh giá MLC trên tàu biển	QT-VRQC-08

25	Quy trình quản lý đánh giá viên	QT-VRQC-09
26	Quy trình quản lý hồ sơ và dữ liệu đánh giá	QT-VRQC-10
27	Quy trình kiểm tra sản phẩm công nghiệp	QT-CN-01
28	Quy trình chứng nhận cơ sở thử nghiệm, cơ sở chế tạo và cơ sở cung cấp dịch vụ	QT-CN-02
29	Quy trình thẩm định thiết kế sản phẩm công nghiệp	QT-CN-03
30	Quy trình chứng nhận thợ hàn	QT-CN-04
31	Quy trình thẩm định thiết kế tàu biển	QT-QP-01
32	Hướng dẫn thẩm định thiết kế tàu biển	HD-QP-01
33	Quy trình thẩm định thiết kế phương tiện thủy nội địa	QT-TS-01
34	Quy trình kiểm tra đóng mới và hoán cải tàu sông	QT-TS-02
35	Quy trình kiểm tra tàu sông đang khai thác	QT-TS-03
36	Quy trình thẩm tra hồ sơ đăng kiểm tàu sông	QT-TS-04
37	Quy trình thẩm định thiết kế công trình biển	QT-CTB-01
38	Quy trình kiểm tra đóng mới và hoán cải công trình biển	QT-CTB-02
39	Quy trình kiểm tra công trình biển đang khai thác	QT-CTB-03
40	Quy trình thẩm tra hồ sơ kiểm tra công trình biển	QT-CTB-04
41	Quy trình soạn thảo, sửa đổi bổ sung và ban hành biểu mẫu và hướng dẫn nghiệp vụ đăng kiểm	QT-TB-01

42	Quy trình thẩm tra hồ sơ kiểm tra tàu biển và sản phẩm công nghiệp	QT-TB-02
43	Quy trình tiếp nhận và xem xét yêu cầu công việc	QT-TB-03
44	Quy trình kiểm tra đóng mới và hoán cải tàu biển	QT-TB-04
45	Quy trình kiểm tra tàu biển đang khai thác	QT-TB-05
46	Quy trình xử lý thông tin kiểm tra tàu của chính quyền hàng hải và chính quyền cảng	QT-TB-06
47	Quy trình điều tra tai nạn phương tiện thủy	QT-TB-07
48	Hướng dẫn thẩm tra hồ sơ kiểm tra tàu biển và sản phẩm công nghiệp	HD-TB-01
49	Quy trình kiểm tra, chứng nhận chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe sản xuất, lắp ráp mới	QT-VAQ-01
50	Hướng dẫn kiểm tra, chứng nhận chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe ô tô, rơ moóc và sơ mi rơ moóc sản xuất, lắp ráp mới	HD-VAQ-01-1
51	Hướng dẫn kiểm tra, chứng nhận chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe mô tô, xe gắn máy sản xuất, lắp ráp mới	HD-VAQ-01-2
52	Hướng dẫn kiểm tra, chứng nhận chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe chở người bốn bánh có gắn động cơ hoạt động trong phạm vi hạn chế sản xuất, lắp ráp mới	HD-VAQ-01-3
53	Hướng dẫn kiểm tra, chứng nhận chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe chở hàng bốn bánh có gắn động cơ sản xuất, lắp ráp mới	HD-VAQ-01-4

54	Hướng dẫn kiểm tra, chứng nhận chất lượng an toàn kỹ thuật xe đạp điện sản xuất, lắp ráp mới	HD-VAQ-01-5
55	Hướng dẫn kiểm tra, chứng nhận chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe máy chuyên dùng sản xuất, lắp ráp mới	HD-VAQ-01-6
56	Hướng dẫn thẩm định thiết kế xe cơ giới sản xuất, lắp ráp từ ô tô sát xi có buồng lái hoặc ô tô đã hoàn chỉnh	HD-VAQ-01-7
57	Hướng dẫn thực hiện xem xét, phê duyệt triệu hồi sản phẩm sản xuất, lắp ráp và nhập khẩu	HD-VAQ-01-8
58	Hướng dẫn thực hiện đánh giá điều kiện đảm bảo chất lượng tại cơ sở sản xuất (Đánh giá COP)	HD-VAQ-01-9
59	Hướng dẫn quản lý ấn chỉ, cấp phát chứng chỉ	HD-VAQ-01-10
60	Hướng dẫn kiểm tra thiết bị kiểm tra trong quá trình sử dụng	HD-VAQ-01-11
61	Hướng dẫn xử lý lỗi trong quá trình tác nghiệp	HD-VAQ-01-13
62	Hướng dẫn kiểm tra, đánh giá sự phù hợp của cơ sở thử nghiệm và giám sát thử nghiệm	HD-VAQ-01-14
63	Hướng dẫn quản lý, cấp phát phôi phiếu kiểm tra chất lượng xuất xưởng dùng cho xe cơ giới, xe bốn bánh gắn động cơ, xe máy chuyên dùng trong sản xuất, lắp ráp; tem hợp quy dùng cho xe đạp điện	HD-VAQ-01-15
64	Quy trình kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe nhập khẩu	QT-VAQ-02
65	Hướng dẫn kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe cơ giới nhập khẩu	HD-VAQ-02-1

66	Hướng dẫn kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe máy chuyên dùng nhập khẩu	HD-VAQ-02-3
67	Hướng dẫn kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe chở người bốn bánh có gắn động cơ nhập khẩu	HD-VAQ-02-5
68	Quy trình kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe nhập khẩu (Hệ thống dịch vụ hành chính công trực tuyến)	QT-VAQ-02b
69	Hướng dẫn kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe cơ giới nhập khẩu (Hệ thống dịch vụ hành chính công trực tuyến)	HD-VAQ-02b-1
70	Hướng dẫn kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe mô tô, xe gắn máy và động cơ xe mô tô, xe gắn máy nhập khẩu (Hệ thống dịch vụ hành chính công trực tuyến)	HD-VAQ-02b-2
71	Hướng dẫn kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe máy chuyên dùng nhập khẩu (Hệ thống dịch vụ hành chính công trực tuyến)	HD-VAQ-02b-3
72	Hướng dẫn kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe đạp điện nhập khẩu (Hệ thống dịch vụ hành chính công trực tuyến)	HD-VAQ-02b-4
73	Hướng dẫn kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe chở người bốn bánh có gắn động cơ nhập khẩu (Hệ thống dịch vụ hành chính công trực tuyến)	HD-VAQ-02b-5
74	Quy trình chứng nhận mức tiêu thụ nhiên liệu đối với xe ô tô	QT-VAQ-03
75	Hướng dẫn chứng nhận mức tiêu thụ nhiên liệu đối với xe ô tô	HD-VAQ-03-1

76	Quy trình in, cấp phát ấn chỉ kiểm định	QT-VAR-01
77	Quy trình cấp, thu hồi giấy chứng nhận đủ điều kiện/kiểm tra đánh giá duy trì hoạt động kiểm định xe cơ giới	QT-VAR-02
78	Quy trình kiểm định xe cơ giới	QT-VAR-03
79	Quy trình kiểm tra an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường xe máy chuyên dùng trong khai thác, sử dụng	QT-VAR-04
80	Quy trình thẩm định thiết kế xe cơ giới cải tạo	QT-VAR-05
81	Quy trình nghiệm thu xe cơ giới cải tạo	QT-VAR-06
82	Quy trình thử nghiệm linh kiện, thiết bị, phương tiện giao thông vận tải và các sản phẩm khác	QT-VMTC-01
83	Quy trình thẩm định thiết kế xe cơ giới sản xuất, lắp ráp từ linh kiện rời hoặc xe cơ sở chưa được chứng nhận hoặc ô tô khách sản xuất, lắp ráp từ xe cơ sở đã được chứng nhận	QT-VMTC-02
84	Hướng dẫn thẩm định thiết kế xe cơ giới sản xuất, lắp ráp từ linh kiện rời hoặc xe cơ sở chưa được chứng nhận hoặc ô tô khách sản xuất, lắp ráp từ xe cơ sở đã được chứng nhận	HD-VMTC-01
85	Quy trình thử nghiệm khí thải xe cơ giới	QT-NETC-01
86	Quy trình thẩm định thiết kế phương tiện giao thông đường sắt	QT-ĐS-01
87	Quy trình kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường phương tiện giao thông đường sắt nhập khẩu	QT-ĐS-02
88	Quy trình kiểm tra chất lượng an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường phương tiện giao thông đường sắt sản xuất, lắp ráp và hoán	QT-ĐS-03

	cải	
89	Quy trình kiểm tra định kỳ an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường phương tiện giao thông đường sắt	QT-ĐS-04
90	Hướng dẫn kiểm tra, hiệu chuẩn định kỳ dụng cụ đo và thiết bị kiểm tra phương tiện giao thông đường sắt	HD-ĐS-01

Bảng 6: Danh mục các quy trình, hướng dẫn áp dụng trong HTQLCL của Cục ĐKVN

Nguồn: [15]

### 2.2.2 Tình hình áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO tại Chi cục Đăng kiểm số 10.

Qua công tác đánh giá nội bộ hàng năm, Cục ĐKVN đã có nhận xét chung về HTQLCL của toàn Cục như sau:

Nhìn chung, công tác ISO tại đa số các đơn vị trong cục đã có những tiến bộ nhất định; đại diện lãnh đạo đơn vị quan tâm và thường xuyên kiểm soát việc áp dụng; hầu hết cán bộ đều được phổ biến về HTQLCL của Cục. Các đơn vị do tổ chức BVC đánh giá chứng nhận nhìn chung đều áp dụng hệ thống có hiệu lực và hiệu quả. Các đơn vị khác, có đơn vị những năm trước đây áp dụng rất yếu nay đã có tiến bộ và đạt được những kết quả nhất định. Có thể nói ở đơn vị nào mà có sự quan tâm của lãnh đạo thì đơn vị đó áp dụng hệ thống rất tốt. Tuy nhiên cũng còn một số lãnh đạo đơn vị vẫn có quan niệm HTQLCL là gánh nặng cho nên rất cần phải quan tâm và tăng cường công tác ISO mới đạt được yêu cầu đề ra. *Nguồn: [27]*

Chi cục Đăng kiểm số 10 là một đơn vị trực thuộc Cục ĐKVN, hoạt động trong lĩnh vực đăng kiểm đường thủy. Việc áp dụng HTQLCL tuân theo các hướng dẫn của Cục ĐKVN đại diện là phòng Pháp chế ISO, các quy trình, hướng dẫn luôn được tuân thủ chặt chẽ, thông qua các cuộc đánh giá hàng năm hoặc định kỳ sẽ có những đóng góp, góp ý để hoàn thiện hệ thống được tốt hơn.

Tại Chi cục có một Ban ISO giúp đỡ cho Giám đốc Chi cục xây dựng và hoàn thiện hệ thống tại đơn vị, mặc dù theo phiên bản mới Giám đốc không cần phải là người chịu trách nhiệm đầu tiên nhưng có chỉ định một lãnh đạo trong ban Giám đốc sẽ thay mặt chịu trách nhiệm về hoạt động của hệ thống gọi là QMR (quality management representative) nhằm đảm bảo sự hoạt động của hệ thống được tốt nhất (Sơ đồ tổ chức. Hình: 7).

Hoạt động của Chi cục luôn được vận hành, tuân thủ chặt chẽ theo các quy trình, hướng dẫn đã được cả hệ thống chấp nhận. Định kỳ hàng quý ban ISO của Chi cục tiến hành soát xét nội bộ, hàng năm đơn vị chủ quản là Cục ĐKVN tiến hành đánh giá nội bộ, Chi cục là một trong các đơn vị được BVC đánh giá định kỳ chỉ ra sự phù hợp hay có những điều cần phải khắc phục trong hệ thống.

Qua các đánh giá hàng năm và định kỳ có một số đánh giá nhận xét chung về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 đã mang lại - điểm mạnh, điểm yếu và các cơ hội cải tiến của hệ thống Chi cục như sau:

Nguồn: [16]

“ Hệ thống quản lý chất lượng tại đơn vị: Được duy trì hiệu lực, hiệu quả, các quy trình được cập nhật kịp thời, phân bổ các quy trình đến các ban, vị trí làm việc tốt - có bằng chứng. Không thấy hiện tượng đăng kiểm viên làm tắt, miễn giảm bước công việc so với yêu cầu của các quy trình đề ra”

“ Công tác chỉ đạo của lãnh đạo được nhất quán, tập trung, tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của Pháp luật, quy phạm, quy chuẩn, và sát với thực tế của xã hội hiện nay. Tuy nhiên cần chú trọng đến việc đào tạo các lớp Đăng kiểm viên bậc cao, đa năng kế thừa để việc thực hiện công việc không bị gián đoạn. Các trang thiết bị cho ĐKV theo thông tư 48/BGTVT cần rà soát, cập nhật cho đầy đủ.”

“ Cần tăng cường và tích cực cải tiến hệ thống, đóng góp ý kiến những bất hợp lý trong mỗi quy trình thực hiện. Sửa đổi ngay sau khi được xem xét”



“Phân công công việc đúng theo năng lực của các đảng kiểm viên tuy thế có bước công việc 2 ĐKV cùng vô giám sát cùng thời gian tại một địa điểm, có thể sắp xếp hợp lý 1 người thực hiện kết hợp cả 2 việc tiết kiệm nguồn lực cho các công việc khác”.

Trách nhiệm của lãnh đạo: “ Kiểm soát tốt công việc. Tuy vậy việc kiểm soát của lãnh đạo cũng cần lưu bằng chứng, thống nhất cách ghi”.

“ Phát huy sự hợp tác với các đơn vị bạn, hệ thống chính quyền tại cơ sở như UBND các cấp, Cảng vụ, Cảnh sát thủy, các nhà thầu phụ...”

“ Hệ thống quản lý chất lượng tại đơn vị: được áp dụng và duy trì, từng bước thực hiện tốt việc chuyển đổi từ ISO 9001:2008 sang ISO 9001:2015. Ban Giám đốc cần khắc phục điểm sau:

-Chưa xác định rõ bối cảnh bên trong và bên ngoài.

-Nhu cầu mong đợi của các bên liên quan chưa có

-Nên có văn bản xác định và ứng phó với rủi ro

-Tài liệu lỗi thời nên bỏ hẳn ra bên ngoài để tránh nhầm lẫn.

-Đơn vị phải nhận diện các điểm không phù hợp để ứng phó, phải có cách giải quyết, phải có bằng chứng.... ”.

“ Thực hiện các công việc nhìn chung là tốt tuy nhiên còn có một số điểm cần lưu ý:

-Thống nhất trong phần lưu trữ hồ sơ tàu

-Các biểu mẫu cập nhật đúng theo quy định hiện hành, cần đầy đủ, lỗi phần mềm cần kiến nghị và lưu bằng chứng;

-Phân công công việc cần rà soát các văn bằng, chứng chỉ, hạng ĐKV để phân công công việc tránh nhầm lẫn, gây hậu quả đáng tiếc”.

Nguồn: [16]

**Nhìn một cách tổng thể có thể nhận thấy như sau:**

***Những lợi ích hết sức thiết thực như:***

+ Có một hệ thống các quy trình khoa học trong việc thực hiện các công việc hàng ngày (thể hiện ở sơ đồ dòng chảy công việc, từ khâu bắt đầu tiếp nhận yêu cầu của khách hàng, xử lý công việc,..., cho đến sản phẩm cuối cùng là dịch vụ đáp ứng được yêu cầu của khách hàng và công tác lưu trữ hồ sơ).

+ Hạn chế được tối đa các lỗi trong xử lý công việc, trong quá trình lập, hoàn thiện hồ sơ và cấp các giấy chứng nhận phương tiện được kiểm tra.

+ Toàn bộ cán bộ nhân viên trong đơn vị hiểu rõ vai trò, nhiệm vụ, chức năng của đơn vị cũng như của bản thân trong việc thừa hành nhiệm vụ, hoàn thành công việc được giao phó.

+ Và còn rất nhiều lợi ích khác, nhưng có lẽ lợi ích thiết thực nhất gắn chặt với mỗi thành viên trong cơ quan đó là: Doanh thu của Chi cục tăng vượt bậc trong các năm gần đây, đi liền với doanh thu tăng, thu nhập của người lao động được tăng cao, các chế độ phúc lợi đối với người lao động được quan tâm đầy đủ,

***Bên cạnh các mặt được còn một số vấn đề như:***

- Sự hiểu biết và thực hiện công việc một cách máy móc, trong một nhóm làm việc đôi khi không ăn ý, việc ai người đó làm mà chưa thống nhất, đôi khi việc của người làm sau lại làm trước, việc cần làm lại không thực hiện và có các việc làm thừa không cần thiết.

- Sự đổi mới trong tư duy, trong thừa hành công việc còn diễn ra chậm chạp, làm việc đôi khi theo lối mòn cũng hạn chế đến việc làm hài lòng khách hàng (đối tượng liên hệ mật thiết đến sự phát triển của đơn vị).

- Các quyết định của mọi người đôi khi còn mang tính cảm tính mà chưa tìm hiểu rõ nguyên nhân từ đâu, dẫn đến điều gì.

Căn cứ vào mục tiêu, mục đích hoạt động của đơn vị là cung cấp một dịch vụ đáp ứng tốt nhu cầu của xã hội và các bên liên quan. Hoạt động của Chi cục Đăng kiểm số 10 (trực thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam) trong những năm qua nhìn chung đã đáp ứng được các nhu cầu đó. Trong quá trình hoạt động đơn vị luôn luôn tự làm mới mình, tự hoàn thiện cho phù hợp với thời kỳ mới. Một trong các công cụ để

giúp cho đơn vị hoàn thành mọi mục tiêu đề ra, đơn vị ngày càng phát triển đó là đã tiếp cận, áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO (hiện thời là phiên bản ISO 9001:2015. Mặc dù việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO không phải là yếu tố quyết định trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của đơn vị nhưng cũng là nhân tố góp phần vào việc nâng cao vị thế, cải tiến các thủ tục trong công việc để công việc của đơn vị ngày càng hoàn thiện đáp ứng tốt các nhu cầu của xã hội ngày càng cao hơn. Đánh giá chung có thể thấy rằng việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng quốc tế ISO 9001 đã đem lại những lợi ích nhất định cho Chi cục trong công tác quản lý.

Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn tồn tại những điểm cần được hoàn thiện hơn nữa, đặc biệt là sau khi chuyển đổi sang phiên bản mới ISO 9001:2015. Qua quá trình áp dụng vẫn còn có một số điểm việc áp dụng HTQLCL chưa thực sự mang lại hiệu quả như mong muốn. Để tìm các tồn tại những hạn chế của quá trình áp dụng và duy trì HTQLCL ở Chi cục Đăng kiểm số 10, chúng ta cần có một nghiên cứu về hiệu quả của hệ thống QLCL ISO9001:2015 đang được áp dụng tại Chi cục. Một nghiên cứu như vậy sẽ giúp Chi cục nhìn nhận đánh giá tổng thể hiệu quả của một hệ thống quản lý chất lượng được áp dụng tại đơn vị mình.

### **2.2.3 Vấn đề cần nghiên cứu (câu hỏi nghiên cứu)**

Đề tài nghiên cứu này tập trung vào việc đánh giá hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng quốc tế ISO 9001 đang được áp dụng tại Chi cục Đăng kiểm số 10 Hải Phòng trên cơ sở 8 nguyên tắc quản lý chất lượng, với câu hỏi nghiên cứu:

**Hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 - Cục Đăng kiểm Việt Nam như thế nào?**

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG II**

Việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 vào công tác quản lý của Chi cục Đăng kiểm số 10 đã và đang mang lại những lợi ích và thế mạnh nhất định cho Chi cục; tuy nhiên vẫn còn những tồn tại nhất định cần được khắc phục. Việc đánh giá khách quan và tổng thể về hiệu quả của hệ

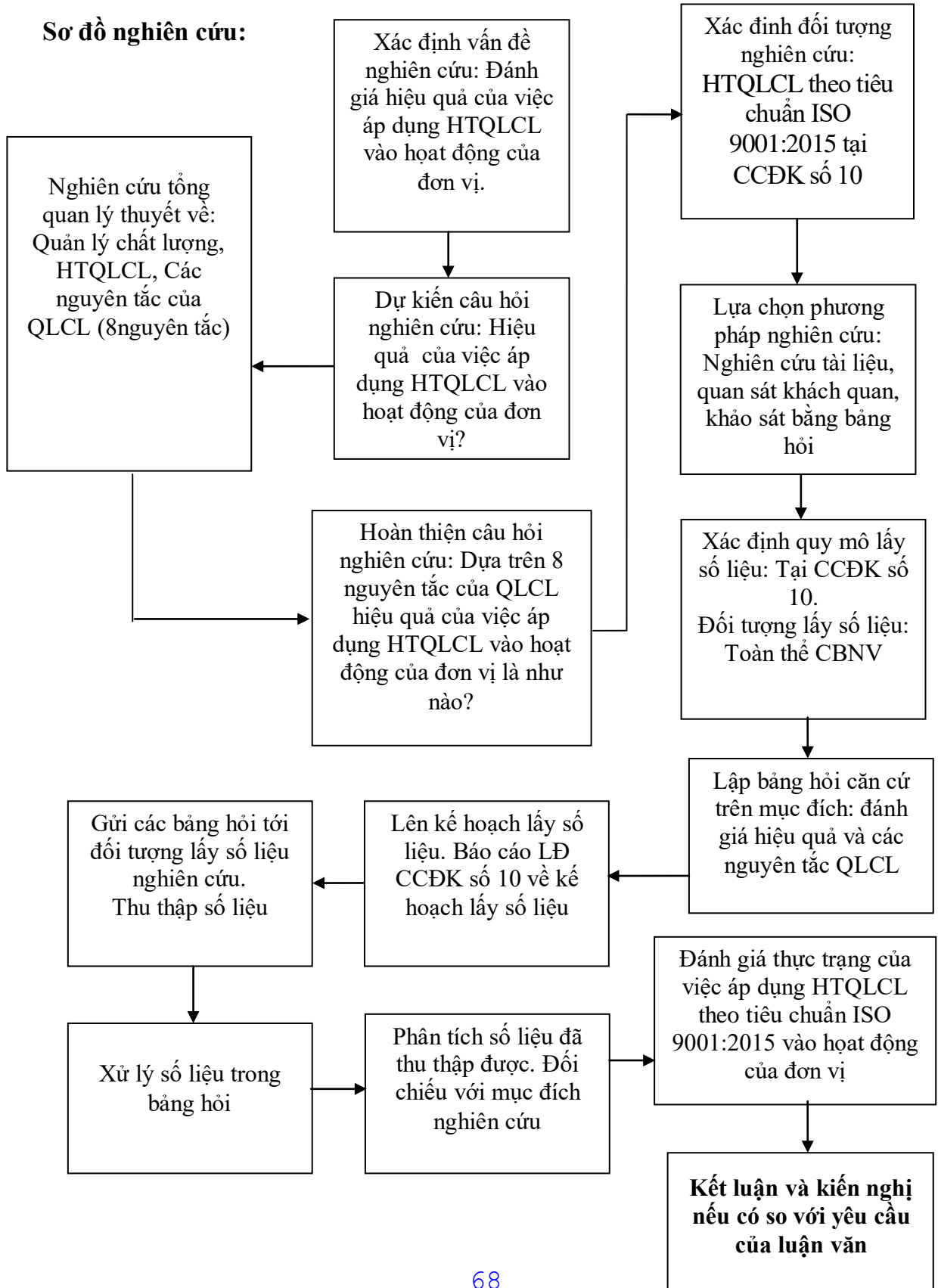
thống quản lý chất lượng này là rất cần thiết, đặc biệt là khi Chi cục vừa chuyển đổi sang phiên bản mới ISO 9001:2015.

Để trả lời cho câu hỏi về hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2015 tại Chi cục số 10, Chương III sẽ trình bày về phương pháp nghiên cứu của đề tài này.

## CHƯƠNG III

### PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 3.1 Phương pháp nghiên cứu khảo sát và thu thập số liệu



Căn cứ trên yêu cầu của đề tài đưa ra tôi xác định vấn đề nghiên cứu là: Đánh giá hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL vào hoạt động của Chi cục Đăng kiểm số 10

Vậy việc áp dụng HTQLCL theo TC ISO 9001:2015 là như thế nào khi đánh giá sự hiệu quả vào hoạt động của đơn vị, căn cứ trên yêu cầu 8 nguyên tắc của Hệ thống Quản lý chất lượng đồng thời với việc đánh giá thực trạng của việc áp dụng HTQLCL vào hoạt động của đơn vị thời gian qua, việc đánh giá thực trạng thông qua các phiếu hỏi gửi tới toàn thể cán bộ nhân viên trong đơn vị.

Thu thập số liệu khảo sát, tiến hành phân tích số liệu, trả lời các câu hỏi đưa ra, đánh giá hiệu quả việc áp dụng HTQLCL vào hoạt động của đơn vị là như thế nào, từ đó đưa ra một số ý kiến đóng góp để nâng cao hơn nữa hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL vào hoạt động của đơn vị

- **Các bước tiến hành khảo sát**

b1. Tham khảo các bộ câu hỏi khảo sát liên quan đến việc đánh giá HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

b2. Xây dựng bộ câu hỏi về HTQLCL sát với thực tế hoạt động của Chi cục Đăng kiểm số 10.

b3. Trình thầy giáo hướng dẫn khoa học phê duyệt nội dung của bộ câu hỏi.

b4. Báo cáo lãnh đạo đơn vị về lý do, mục đích của nghiên cứu, cam kết sự bảo mật thông tin, tính minh bạch và tính khách quan của nghiên cứu.

b5. Tiến hành phát phiếu khảo sát.

b6. Thu hồi phiếu khảo sát.

b7. Thu thập, tổng hợp số liệu, phân tích ra kết quả khảo sát.

### **3.2 Đối tượng, phạm vi của nghiên cứu, khảo sát**

+ Đối tượng nghiên cứu là: Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam. Do đó đối tượng khảo sát là toàn thể cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Chi cục Đăng kiểm số 10.

+ Phạm vi khảo sát

\* Phạm vi về không gian: Tiến hành khảo sát tại Chi cục Đăng kiểm số 10 (thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam), có địa chỉ số 16 Trần Hưng Đạo, Phường Hoàng Văn Thụ, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng.

\* Phạm vi về thời gian:

- Thời gian tiến hành khảo sát: Từ 20/9/2018 đến 10/10/2018
- Thời gian lấy ý kiến về hoạt động của đơn vị: Từ năm 2013 đến 2017.

### **3.3 Xây dựng bộ câu hỏi nghiên cứu**

Từ nghiên cứu lý thuyết và mục đích của nghiên cứu. Căn cứ trên 8 nguyên tắc của quản lý chất lượng và 1 yếu tố rủi ro tác giả xây dựng ra bộ câu hỏi khảo sát.

#### **3.3.1 Xây dựng câu hỏi trong bảng hỏi**

Dưới sự hướng dẫn của thầy giáo hướng dẫn, tổng hợp theo yêu cầu của đề tài nghiên cứu và thực tiễn của việc áp dụng vào hoạt động của đơn vị. Đồng thời căn cứ trên các nguyên tắc cơ bản của HTQLCL:

Hệ thống quản lý chất lượng được tuân theo 8 nguyên tắc cơ bản (theo phiên bản ISO 9001:2015 không yêu cầu nguyên tắc số 5: Tiếp cận theo hệ thống, nhưng tác giả xin phép được nghiên cứu theo đủ 8 nguyên tắc) và 1 yếu tố rủi ro.

Tác giả đã xây dựng các câu hỏi khảo sát như sau:

- + Một số câu hỏi thu thập thông tin của người được khảo sát;
- + Một số câu hỏi theo thang đo mức độ

Căn cứ trên 8 nguyên tắc của QLCL và yêu cầu về quản lý rủi ro, tác giả đã xây dựng 18 câu hỏi khảo sát, mỗi nguyên tắc có 2 câu hỏi và 2 câu hỏi dành cho việc khảo sát về công tác quản lý rủi ro của Chi cục (xem Phụ lục kèm theo).

### ***3.3.2 Sắp xếp thứ tự câu hỏi trong bảng khảo sát. Hoàn thiện bảng khảo sát***

Các câu hỏi về vị trí việc làm, thời gian làm việc của từng cá nhân... được xếp ở vị trí đầu tiên.

Sau đó đến câu hỏi về đánh giá của cá nhân về mục đích của việc áp dụng hệ thống QLCL ISO vào trong công việc theo ý hiểu của mỗi cá nhân.

Cuối cùng là các câu hỏi về tính hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL vào hoạt động của đơn vị.

Sau khi bảng khảo sát được lập tiến hành rà soát lại theo mục đích của đề tài, chỉnh sửa, sự phê duyệt của thầy giáo hướng dẫn nghiên cứu, tiến hành in đồng loạt sẵn sàng công việc khảo sát.

## **3.4 Thực hiện công tác khảo sát.**

### ***Cách thức thu thập số liệu***

Do đặc thù của đơn vị toàn thể cán bộ nhân viên làm việc tập trung tại một địa điểm là số 16 Trần Hưng Đạo, Phường Hoàng Văn Thụ, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng (đầu giờ sáng và cuối giờ chiều đều có mặt tại đơn vị, có công việc hiện trường thì cũng phải có mặt tại đơn vị để báo cáo), tuy nhiên có một số cán bộ, nhân viên đi công tác hiện trường ở nước ngoài, tác giả đã tính đến độ trễ trong việc gửi, nhận phiếu hỏi.

Song song với việc phát phiếu hỏi là việc thu hồi mẫu khảo sát, có 2 cách gửi phiếu hỏi là trực tiếp thông qua nhân viên văn thư phát trực tiếp đến bàn làm việc của từng cán bộ, nhân viên và gửi qua email với những người đang đi công tác xa dài ngày. Việc nhận phiếu thông qua một hòm phiếu tập trung tại phòng làm việc của tác giả đề tài (những người không có điều kiện gửi trực tiếp vào hòm phiếu,



nhân viên văn thư sẽ tập hợp rồi mang bỏ vào hòm phiếu). Tất cả các phiếu hỏi được gửi, nhận hết sức khách quan và minh bạch.

Từ ngày 20 tháng 9 năm 2018 đến ngày 10/10/2018 tại trụ sở của Chi cục Đăng kiểm số 10 tại số 16 Trần Hưng Đạo, Phường Hoàng Văn Thụ, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng, bắt đầu tiến hành phát phiếu khảo sát.

+Ngày thứ nhất (thứ 5): phát được 25 phiếu cho khối phòng ban có mặt tại trụ sở: thuộc Ban Giám đốc (2), Ban Hành chính Văn phòng (5), Ban Tài chính Kế toán (4), Ban ISO (2), Ban Kỹ thuật (12).

+Ngày thứ hai (thứ 6) phát được tổng số 30: Ban Giám đốc (2), Ban Hành chính Văn phòng (6), Ban Tài chính Kế toán (2), Ban ISO (2), Ban Kỹ thuật (18).

+Ngày thứ ba (thứ 2) phát được 12: Ban Hành chính Văn phòng (4), Ban ISO (2), Ban Kỹ thuật (6).

+Ngày thứ tư (thứ 6-28/09) còn 5 cán bộ đi công tác chưa về kịp, tiến hành gửi email để gửi phiếu khảo sát.

Như vậy tổng số phiếu hỏi được phát ra đạt 72/72 (100%).

Thu hồi phiếu: Tính đến ngày 10/10/2018 tổng số phiếu thu về như sau:

+ Số phiếu phát trực tiếp phát ra 67 thu về 66 (98,5%).

+ Số phiếu gửi email gửi đi 5 thu về 4 (80%).

+ Số phiếu gửi email về ngày 15/10/2018 là 1, sau ngày chốt khảo sát 10/10 nên loại bỏ không ghi nhận số liệu.

Tổng số phiếu thu hồi hợp lệ là 70/72 (97,2%).

Như vậy đối tượng khảo sát là toàn thể cán bộ, nhân viên của Chi cục Đăng kiểm số 10 đã được tiến hành khảo sát, số % khảo sát là 97,2%.

## CHƯƠNG IV

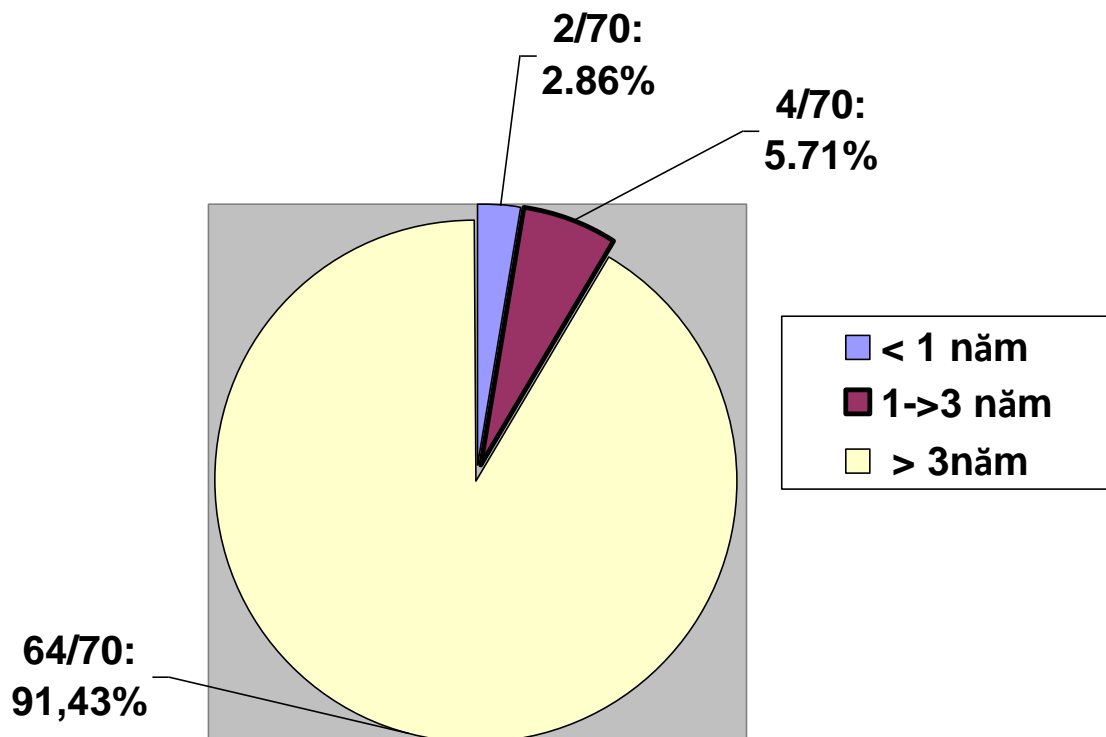
### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ MỘT SỐ ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ

Kết quả nghiên cứu khảo sát và một số đề xuất kiến nghị sẽ được trình bày ở chương này. Phần đầu chương là phần phân loại các đối tượng tham gia khảo sát nhằm cung cấp cho người đọc cái nhìn khái quát nhất về thời gian làm việc tại Chi cục, thành phần của đối tượng khảo sát. Phần tiếp theo là kết quả khảo sát về động lực áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001, mức độ hiệu quả của hệ thống này tại Chi cục số 10 dưới góc độ từng nguyên tắc quản lý chất lượng và công tác quản lý rủi ro.

#### 4.1 Kết quả nghiên cứu:

##### 4.1.1 Về thời gian làm việc tại Chi cục của người tham gia khảo sát

Kết quả phản hồi ở câu thứ nhất cho thấy:



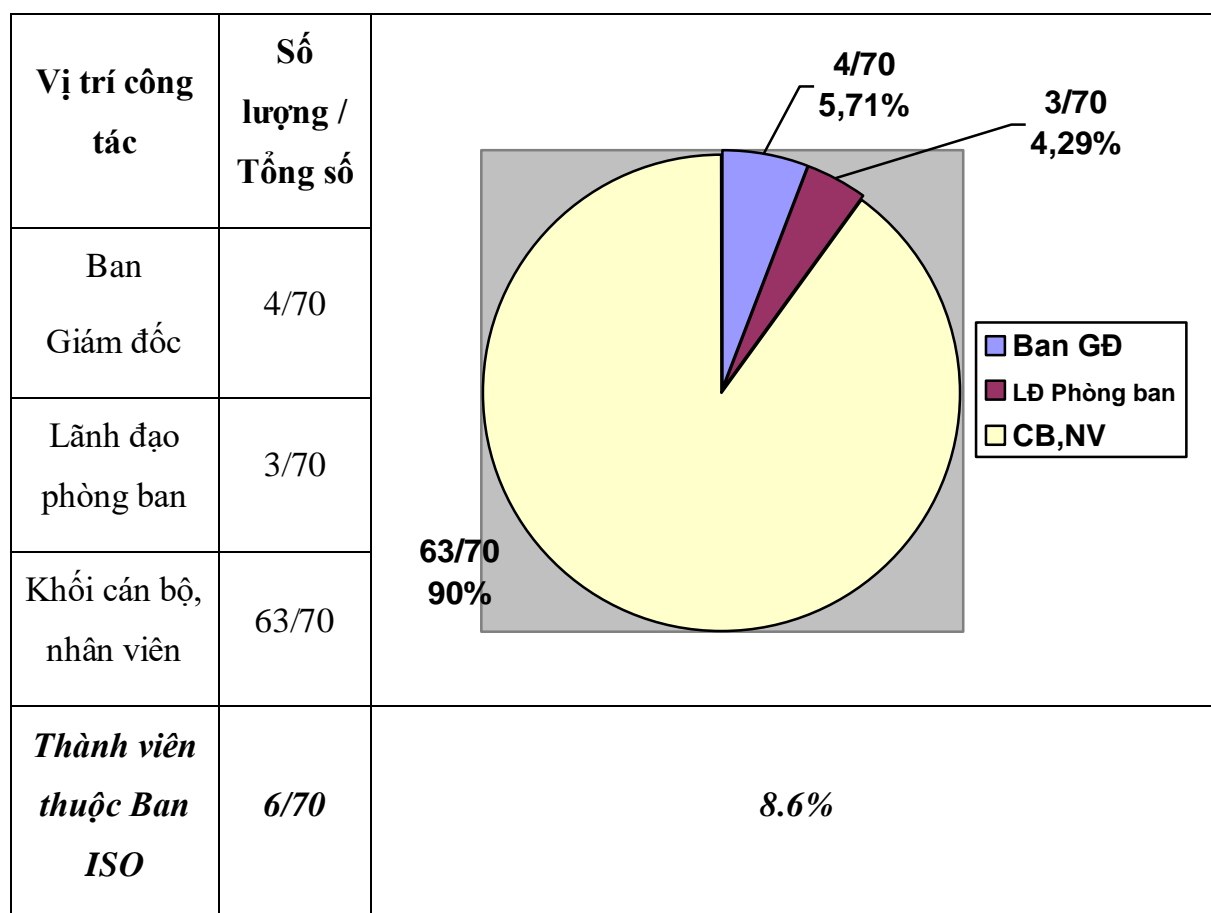
Hình 9: Biểu đồ thời gian làm việc của người tham gia khảo sát

Kết quả cho thấy: Những người có kinh nghiệm làm việc dưới 1 năm chiếm 2,86% (2 người); kinh nghiệm từ 1đến 3 năm chiếm 5,71% (4 người); còn lại 91,43% (64 người); là đã có kinh nghiệm làm việc trên 3 năm.

Với hơn 90% cán bộ nhân viên đơn vị có kinh nghiệm làm việc trên 3 năm cho thấy mức độ tiếp cận, hiểu biết và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001 vào thực tế công việc của các đối tượng tham gia khảo sát là rất cao. Điều này góp phần quan trọng vào việc nâng cao độ tin cậy của các câu trả lời trong phiếu khảo sát.

#### 4.1.2 Về thành phần của người tham gia khảo sát

Kết quả phản hồi ở câu thứ hai cho thấy:



Bảng 7: Cơ cấu tổ chức

Ban giám đốc có 4 người, tỷ lệ là 5,71%

Mặc dù cơ cấu tổ chức có 4 phòng ban, nhưng thành viên của ban giám đốc kiêm nhiệm luôn một trưởng ban nghiệp vụ, nên lãnh đạo phòng ban và ban giám đốc chiếm tỷ trọng là 10%

Còn lại 90% là những người làm việc trực tiếp, những người trực tiếp tham gia thực hiện và chịu tác động của hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001. Chính vì thế kết quả khảo sát và đánh giá hiệu quả có ý nghĩa rất lớn trong việc đưa ra các khuyến nghị nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO vào công việc của đơn vị.

Mặc dù đơn vị tổng số lượng cán bộ nhân viên không lớn, nhưng thành viên Ban ISO xấp xỉ 10% cho thấy rằng sự ghi nhận, coi trọng việc áp dụng HTQLCL vào hoạt động của Ban Lãnh đạo là rất cao,.

#### 4.1.3 Về động lực của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001

Động lực áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 được khảo sát qua Câu hỏi thứ 4 của Bảng khảo sát với 6 câu hỏi phụ như bảng dưới đây. Tuy nhiên với câu hỏi mở không có ý kiến phản hồi từ các đối tượng được khảo sát.

<b>Nội dung</b>	<b>Xếp thứ</b> <i>(từ 1 đến 6)</i>
Để thực hiện chỉ đạo, quy định của cơ quan quản lý cấp trên. BN	
Để nâng cao chất lượng các mặt hoạt động của Chi cục. BT	
Để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân dân, tổ chức, đơn vị có liên quan. BT	
Để giảm thiểu việc lãng phí thời gian và các nguồn lực của Chi cục. BN	
Để hạn chế rủi ro phát sinh đối với Chi cục. BT	
Để .....	

Với việc đề nghị người tham gia khảo sát xếp mức độ quan trọng nhất là 1 và không quan trọng nhất là 6 cho các phát biểu trên, tác giả đã gán điểm số từ 1, 2, 3, 4, 5, 6 cho mỗi câu trả lời. Sau khi có kết quả khảo sát, tổng cộng các câu trả lời trong bảng hỏi với điểm số gán cho như trên, ta có kết quả tổng hợp như sau:

- **Xếp theo tổng số điểm:**

Nội dung	Tổng điểm (Thấp->Cao)
Để thực hiện chỉ đạo, quy định của cơ quan quản lý cấp trên	138
Để nâng cao chất lượng các mặt hoạt động của Chi cục	138
Để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân dân, tổ chức, đơn vị có liên quan	195
Để giảm thiểu việc lãng phí thời gian và các nguồn lực của Chi cục	222
Để hạn chế rủi ro phát sinh đối với Chi cục	255

*Bảng 8: Kết quả khảo sát mục đích của việc áp dụng HTQLCL*

Ở đây, với tổng điểm số điểm số thấp nhất sẽ là quan trọng nhất, tức là động lực cao nhất của việc áp dụng HTQLCL tại Chi cục, ta có kết quả như bảng trên.

Có 2 điểm số “138”, nghĩa là đối với tất cả mọi người trong đơn vị, đây là 2 mục đích quan trọng nhất của việc áp dụng HTQLCL theo ISO9001 vào hoạt động của đơn vị:

- + Để thực hiện chỉ đạo, quy định của cơ quan quản lý cấp trên.
- + Để nâng cao chất lượng các mặt hoạt động của Chi cục.

Xây dựng một hệ thống quản lý phù hợp để phục vụ cho hoạt động của đơn vị ngày càng tốt hơn, nâng cao chất lượng tất cả các mặt hoạt động của Chi cục. Điều hầu như đa số mọi người đều hiểu như thế. Đó là điều rất tốt.

Nhưng, vẫn có một ý mà mọi người cũng rất coi trọng, đó là: “Để thực hiện chỉ đạo, quy định của cơ quan quản lý cấp trên”. Đa phần cán bộ nhân viên cũng chọn là

quan trọng nhất, với tác giả thì có suy nghĩ khác đi đôi chút, việc áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến vào hoạt động của đơn vị đầu tiên phải là để cho tốt các mặt của đơn vị (yếu tố chủ quan), chứ không phải là để thực hiện việc “Chỉ đạo, quy định của cơ quan quản lý cấp trên” (yếu tố bị động). Tuy nhiên đây là lựa chọn của đa số mọi người trong hệ thống ta cũng cần phải tôn trọng, và có những sự điều chỉnh, góp ý bằng thực tiễn khoa học.

Điểm số cao nhất là điểm số “255”, tức là yếu tố mọi người trong hệ thống coi nhẹ. Yếu tố rủi ro mới đề cập đến, coi trọng ở trong phiên bản ISO9001:2015, nhưng không phải là nó chưa từng xuất hiện, mà nó luôn hiện hữu trong mọi việc, mọi sự vật, chỉ có điều ta có đo đếm, đánh giá hay không mà thôi.

Đây đúng là điểm yếu nhất trong nhận thức của mọi người, có thể do yếu tố chủ quan về đặc thù công việc là cơ quan Nhà nước, mọi việc đã có Nhà nước bảo trợ rồi, và ý kiến của đối tượng công việc của đơn vị ít có phản hồi, phản ứng ngược lại.

Điều này cần phải thay đổi, cần phải nhận thức rõ, nền kinh tế đang hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế của thế giới, toàn cầu là một thế giới phẳng, rộng mở, sự cạnh tranh hết sức khốc liệt, yếu tố Nhà nước ngày càng bị coi nhẹ, chủ nghĩa bảo hộ không còn chỗ đứng trong nền kinh tế thị trường.

Nói cụ thể, ngành Đăng kiểm tuy bây giờ vẫn có vai trong một cơ quan quản lý Nhà nước, nhưng ngay tại nội tại trong đất nước Việt Nam, Nhà nước đã đồng ý cho bao nhiêu các cơ quan Đăng kiểm nước ngoài vào hoạt động (Như Đăng kiểm Pháp BV, Đăng kiểm Nhật Bản NK, Đăng kiểm Mỹ ABS, Đăng kiểm NaUy DNV, Đăng kiểm panama IBS...), và còn theo xu thế chung Chính Phủ đang cho công tác xã hội hóa Đăng kiểm (từng bước, từng đối tượng cụ thể đã được phép thực hiện rồi). Đây là vấn đề lớn với toàn ngành, cả đơn vị, còn vấn đề sát với mỗi người yếu tố rủi ro là gì? Là việc mỗi khi thực hiện công việc yêu cầu công việc cụ thể, mỗi cá nhân phải lường trước các khả năng có thể xảy ra, hậu quả, kết quả sẽ có những góc độ nào, nếu có thì cách giải quyết sẽ như thế nào?...

Yếu tố rủi ro này nếu ta coi nhẹ khi chưa gặp vấn đề gì sẽ không ảnh hưởng nhiều đến hoạt động của hệ thống, nhưng nếu khi có vấn đề xấu mà chưa có các biện pháp ứng phó sẽ tác động rất lớn đến từng cá nhân và cả đơn vị.

- **Xét theo động lực bên ngoài và bên trong:**

<b>Nội dung</b>	<b>BT</b>	<b>BN</b>
Để thực hiện chỉ đạo, quy định của cơ quan quản lý cấp trên (BN)		138
Để giảm thiểu việc lãng phí thời gian và các nguồn lực của Chi cục (BT)	222	
Để nâng cao chất lượng các mặt hoạt động của Chi cục (BT)	138	
Để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân dân, tổ chức, đơn vị có liên quan (BN)		195
Để hạn chế rủi ro phát sinh đối với Chi cục (BT)	255	
<b>Tổng điểm trung bình:</b>	<b>205</b>	<b>166,5</b>

BN: tác động bên ngoài, BT: tác động bên trong

*Bảng 9: Động lực áp dụng hệ thống ISO tại Chi cục*

Kết quả phân tích ở bảng trên cho thấy việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 hiện nay đang nghiêng về động lực bên ngoài hơn là động lực bên trong. Trong các động lực bên ngoài thì động lực áp dụng ISO 9001 xuất phát từ yêu cầu của cơ quan quản lý cấp trên là mạnh nhất. Trong các động lực bên trong thì động lực để giảm thiểu, hạn chế rủi ro đối với Chi cục là yếu nhất.

Khi kết hợp phân tích theo phản hồi của các nhóm đối tượng khảo sát ta có bảng dưới đây:

<b>So sánh</b>	<b>Vị trí</b>	<b>Tỷ lệ</b>
<b>BN/BT</b>	CBNV	54%
<b>BN/BT</b>	LĐ	50%
<b>BN/BT</b>	ISO	52%

*Bảng 10: So sánh động lực áp dụng hệ thống ISO theo nhóm đối tượng*

Kết quả phân tích cho thấy với Lãnh đạo (cả ban giám đốc và lãnh đạo phòng ban) đạt tỷ lệ là 50%, tức là ở nhóm lãnh đạo cân bằng giữa động lực bên trong và bên ngoài. Tuy vậy, với cán bộ, nhân viên và cả ban ISO, thì động lực bên ngoài lại đang được coi là quan trọng hơn.

Kết quả phân tích trên gợi ý rằng Chi cục Đăng kiểm số 10 cần quan tâm nhiều hơn đến việc tuyên truyền và triển khai các giải pháp cụ thể trong thực tế để nâng cao nhận thức và biến nhận thức thành những hành động cụ thể trong các mặt hoạt động của Chi cục nhằm tạo động lực bên trong nhiều hơn nữa khi thực hiện quản lý chất lượng tại đơn vị. Một điểm cần đặc biệt quan tâm đó là công tác quản lý rủi ro khi đây là một yêu cầu mới được bổ sung của Tiêu chuẩn ISO 9001:2015 so với ISO 9001:2008 trước đây. Bởi vì quản lý rủi ro tốt cũng sẽ đảm bảo cho sự hoạt động ổn định của Chi cục trước một môi trường kinh doanh đang tiềm ẩn rất nhiều biến động hiện nay.

#### **4.1.4 Về hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Chi cục theo từng nguyên tắc quản lý chất lượng**

Hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001 được đánh giá thông qua 18 câu hỏi khảo sát và phân theo 8 nguyên tắc quản lý chất lượng và công tác quản lý rủi ro. Cụ thể như sau:



Câu 5: Đề nghị Anh/Chị vui lòng cho ý kiến về thực tế các hoạt động của Chi cục Đăng kiểm số 10 kể từ khi áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 bằng cách đánh dấu ✓ vào các ô phù hợp trong các câu hỏi sau với:

- 1 - Không/chưa thấy trong thực tế    3 - thỉnh thoảng có thấy trong thực tế  
 2 - Ít thấy trong thực tế                      4 - Thường thấy trong thực tế  
 5 - Luôn luôn thấy trong thực tế

Kết quả khảo sát được trình bày trong bảng dưới đây:

Stt	Nội dung	Tổng số phiếu lựa chọn				
		1	2	3	4	5
1	Các hoạt động của Chi cục hướng đến việc phục vụ yêu cầu của nhân dân và các đơn vị, tổ chức có liên quan	1	0	1	14	54
2	Các hoạt động của Chi cục được Lãnh đạo Chi cục định hướng một cách thống nhất	1	0	1	13	55
3	Cán bộ, công chức của Chi cục tích cực cùng tham gia các hoạt động với nỗ lực cao nhất vì mục tiêu chung	1	0	5	22	42
4	Các hoạt động của Chi cục được tổ chức theo đúng quy trình	0	2	0	18	50
5	Hệ thống các quy trình công việc ở Chi cục tương thích, gắn kết chặt chẽ với nhau	0	1	0	34	35
6	Chất lượng, kết quả hoạt động của Hệ thống quản lý theo ISO 9001 của Chi cục liên tục được cải tiến, hoàn thiện	0	1	4	26	39
7	Việc ra quyết định của Chi cục dựa trên kết quả phân tích số liệu, chỉ số có liên quan	0	3	7	33	27
8	Quan hệ với các đối tác của Chi cục dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi	4	2	3	36	25
9	Công tác phòng ngừa và xử lý các rủi ro trong Chi cục được nâng cao	0	4	10	24	32
10	Việc thu thập và phân tích ý kiến phản hồi của khách hàng được coi trọng ở Chi cục	1	3	6	22	38
11	Các hoạt động của Chi cục gắn kết với Mục tiêu chất lượng đã công bố, có đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện	1	0	3	28	38
12	Ý kiến, ý tưởng của cán bộ, nhân viên trong Chi cục được lắng nghe và tôn trọng	1	2	5	22	40
13	Quy trình thực hiện các công việc ở Chi cục được tuân thủ chặt chẽ	1	0	1	16	52

14	Kết quả công tác chung của Chi cục luôn được coi trọng hơn kết quả công tác của cá nhân một đơn vị thuộc Chi cục	1	0	2	18	49
15	Những điểm bất hợp lý trong các quy trình công việc ở Chi cục được nhanh chóng chỉnh sửa	0	1	7	30	32
16	Số liệu phân tích ý kiến phản hồi của khách hàng là cơ sở quan trọng hàng đầu trong các quyết định của Lãnh đạo Chi cục	0	4	9	31	26
17	Chi cục và các đối tác của mình luôn có sự cộng tác chặt chẽ trong công việc	0	2	4	31	33
18	Những vấn đề phát sinh có thể tác động xấu đến việc hoàn thành mục tiêu công tác của Chi cục được định kỳ xem xét và đánh giá	0	1	10	21	38

*Bảng 11: Kết quả khảo sát theo số lựa chọn*

Kết quả theo tỷ lệ % số phiếu lựa chọn:

Stt	Nội dung câu hỏi	Tỷ lệ % số phiếu lựa chọn				
		1	2	3	4	5
1.	Các hoạt động của Chi cục hướng đến việc phục vụ yêu cầu của nhân dân và các đơn vị, tổ chức có liên quan	1.43 %	0.00 %	1.43 %	20.00 %	78.14 %
2.	Các hoạt động của Chi cục được Lãnh đạo Chi cục định hướng một cách thống nhất	1.43 %	0.00 %	1.43 %	18.57 %	78.57 %
3.	Cán bộ, công chức của Chi cục tích cực cùng tham gia các hoạt động với nỗ lực cao nhất vì mục tiêu chung	1.43 %	0.00 %	7.14 %	31.43 %	60.00 %
4.	Các hoạt động của Chi cục được tổ chức theo đúng quy trình	0.00 %	2.86 %	0.00 %	25.71 %	71.43 %
5.	Hệ thống các quy trình công việc ở Chi cục tương thích, gắn kết chặt chẽ với nhau	0.00 %	1.43 %	0.00 %	48.57 %	50.00 %

Stt	Nội dung câu hỏi	Tỷ lệ % số phiếu lựa chọn				
6.	Chất lượng, kết quả hoạt động của Hệ thống quản lý theo ISO 9001 của Chi cục liên tục được cải tiến, hoàn thiện	0.00 %	1.43 %	5.71 %	37.14 %	55.71 %
7.	Việc ra quyết định của Chi cục dựa trên kết quả phân tích số liệu, chỉ số có liên quan	0.00 %	4.29 %	10.00 %	47.14 %	38.57 %
8.	Quan hệ với các đối tác của Chi cục dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi	5.71 %	2.86 %	4.29 %	51.43 %	35.71 %
9.	Công tác phòng ngừa và xử lý các rủi ro trong Chi cục được nâng cao	0.00 %	5.71 %	14.29 %	34.29 %	45.71 %
10.	Việc thu thập và phân tích ý kiến phản hồi của khách hàng được coi trọng ở Chi cục	1.43 %	4.29 %	8.57 %	31.43 %	54.29 %
11.	Các hoạt động của Chi cục gắn kết với Mục tiêu chất lượng đã công bố, có đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện	1.43 %	0.00 %	4.29 %	40.00 %	54.29 %
12.	Ý kiến, ý tưởng của cán bộ, nhân viên trong Chi cục được lắng nghe và tôn trọng	1.43 %	2.86 %	7.14 %	31.43 %	57.14 %
13.	Quy trình thực hiện các công việc ở Chi cục được tuân thủ chặt chẽ	1.43 %	0.00 %	1.43 %	22.86 %	74.29 %
14.	Kết quả công tác chung của Chi cục luôn được coi trọng hơn kết quả công tác của cá nhân một đơn vị thuộc Chi cục	1.43 %	0.00 %	2.86 %	25.71 %	70.00 %

Stt	Nội dung câu hỏi	Tỷ lệ % số phiếu lựa chọn				
		1	2	3	4	5
15.	Những điểm bất hợp lý trong các quy trình công việc ở Chi cục được nhanh chóng chỉnh sửa	0.00 %	1.43 %	10.00 %	42.86 %	45.71 %
16.	Số liệu phân tích ý kiến phản hồi của khách hàng là cơ sở quan trọng hàng đầu trong các quyết định của Lãnh đạo Chi cục	0.00 %	5.71 %	12.86 %	44.29 %	37.14 %
17.	Chi cục và các đối tác của mình luôn có sự cộng tác chặt chẽ trong công việc	0.00 %	2.86 %	5.71 %	44.29 %	47.14 %
18	Những vấn đề phát sinh có thể tác động xấu đến việc hoàn thành mục tiêu công tác của Chi cục được định kỳ xem xét và đánh giá	0.00 %	1.43 %	14.29 %	30.00 %	54.29 %

Bảng 12: Kết quả khảo sát (theo tỷ lệ %)

#### 4.1.4.1 Nguyên tắc đảm bảo việc hướng tới khách hàng

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Các hoạt động của Chi cục hướng đến việc phục vụ yêu cầu của nhân dân và các đơn vị, tổ chức có liên quan	1	0	1	14	54
	1.43%	0.00 %	1.43 %	20.00 %	78.14 %
Việc thu thập và phân tích ý kiến phản hồi của khách hàng được coi trọng ở Chi cục	1	3	6	22	38
	1.43%	4.29 %	8.57 %	31.43 %	55.29 %

Kết quả phân tích trên cho thấy cơ bản hoạt động của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 ở Chi cục đã đáp ứng nguyên tắc hướng tới khách hàng khá tốt; tổng đạt mức 4 và 5 lần lượt là: 68/70 phiếu và 60/70 phiếu tương ứng: 98% và 86%.

Tuy nhiên, Kết quả cũng cho thấy rằng dù hoạt động của hệ thống đã hướng về khách hàng rất cao, nhưng vẫn còn nặng về nhận thức nhiều hơn là hành động cụ thể trong coi trọng ý kiến của khách hàng. Điều này gợi ý rằng Chi cục cần quan tâm hơn trong xây dựng một hệ thống thu thập và phân tích ý kiến của khách hàng để lấy đó làm cơ sở đề ra chủ trương, chính sách và định hướng cho các quyết định trong Chi cục.

#### 4.1.4.2 Nguyên tắc đảm bảo sự lãnh đạo

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Các hoạt động của Chi cục được Lãnh đạo Chi cục định hướng một cách thống nhất	1	0	1	13	55
	1.43%	0.00%	1.43%	18.57%	78.57%
Các hoạt động của Chi cục gắn kết với Mục tiêu chất lượng đã công bố, có đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện	1	0	3	28	38
	1.43%	0.00%	4.29%	40.00%	54.29%

Phân tích kết quả khảo sát cho thấy vai trò của lãnh đạo Chi cục trong việc tổ chức thực hiện hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 ở Chi cục là khá tốt. Hai nội dung câu hỏi về sự lãnh đạo có tổng mức 4 và 5 lần lượt là 68 và 66 lựa chọn (tương ứng 98% và 94%). Các hoạt động của Chi cục được Lãnh đạo Chi cục định hướng một cách thống nhất, ghi nhận mức độ 5 “Luôn luôn thấy trong thực tế” 55 lựa chọn (79%), mức 4 “Thường thấy trong thực tế” 13 lựa chọn (19%). Có thể đây là kết quả của việc mọi người đều nhìn thấy sự chỉ đạo quyết liệt, giám sát đốc thúc, nhất quán trong chỉ đạo tổ chức thực hiện các công việc của Chi cục.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng cho thấy so với sự đảm bảo mức độ gắn kết của từng hoạt động được triển khai ở Chi cục với mục tiêu chất lượng đã công bố cũng như các nguồn lực phục vụ đảm bảo cho việc thực hiện tốt các mục tiêu này vẫn còn là lĩnh vực cần được Chi cục quan tâm nhiều hơn, cần có sự cam kết nhiều hơn của lãnh đạo Chi cục. Có làm được như vậy mới đảm bảo những định hướng của lãnh đạo Chi cục được cụ thể hóa hơn ở trong những hoạt động thực tế của Chi cục.

#### 4.1.4.3 Nguyên tắc đảm bảo sự tham gia của mọi người

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Cán bộ, công chức của Chi cục tích cực cùng tham gia các hoạt động với nỗ lực cao nhất vì mục tiêu chung	1	0	5	22	42
	1.43%	0.00%	7.14%	31.43%	60.00%
Ý kiến, ý tưởng của cán bộ, nhân viên trong Chi cục được lắng nghe và tôn trọng	1	2	5	22	40
	1.43%	2.86%	7.14%	31.43%	57.14%

Phân tích kết quả khảo sát cho thấy rằng cán bộ, công nhân viên của Chi cục cơ bản đều tích cực tham gia vào hệ thống quản lý chất lượng của Chi cục và các ý kiến đóng góp của họ được lắng nghe và được tôn trọng. Có sự cân bằng tương đối khi tổng mức 4 và 5 lần lượt là 91% và 88% (số lượng lựa chọn là 64 và 62 phiếu). Trong đó mức 5 (42 và 40 lựa chọn tương ứng 60% và 57%), mức 4 (đều là 22 lựa chọn tương ứng với 31% và 31%).

Mặc dù vậy, vẫn còn một tỷ lệ nhỏ số lượng cán bộ, công nhân viên của Chi cục (khoảng trên dưới 10%) vẫn mong muốn được tham gia đóng góp nhiều hơn vào các hoạt động của Chi cục, mong muốn được lãnh đạo Chi cục lắng nghe tích cực hơn nữa.

#### 4.1.4.4 Nguyên tắc đảm bảo cách tiếp cận quản lý theo quá trình

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Các hoạt động của Chi cục được tổ chức theo đúng quy trình	0	2	0	18	50
	0.00%	2.86%	0.00%	25.71%	71.43%
Quy trình thực hiện các công việc ở Chi cục được tuân thủ chặt chẽ	1	0	1	16	52
	1.43%	0.00%	1.43%	22.86%	74.29%

Kết quả khảo sát cho thấy hệ thống các quy trình quản lý chất lượng theo ISO 9001 của Chi cục đã được tổ chức thực hiện rất nghiêm túc trong toàn Chi cục; trở thành một nét văn hóa của đơn vị. Hai ý của nguyên tắc này mức 4 và 5 tổng điểm rất cao (97% và 98% tương ứng 68 lựa chọn) và mỗi ý đều có mức 5 cũng như mức 4 tương đồng nhau (71%, 75% và 26%, 23%).

Có thể khi áp dụng HTQLCL từ “Quy trình” là từ được nghe đến nhiều nhất, với tỷ lệ lao động trong đơn vị có kinh nghiệm làm việc lớn hơn 3 năm là hơn 90%, vậy nên từ quy trình về từ ngữ và thực sự trong công việc mọi người đều nắm rất rõ và chắc. Cũng là vì đơn vị cung cấp dịch vụ, nên hoạt động của đơn vị tổ chức luôn đúng theo các quy trình đề ra, tuân thủ một cách chặt chẽ (có 62 quy trình và 28 hướng dẫn), điều này dẫn đến kết quả hoạt động về tài chính ở mức rất cao (Bảng kết quả hoạt động kinh doanh). Sự tuân thủ chặt chẽ này trước tiên từ mỗi bản thân của cá nhân, nhưng cũng là do sự kiểm soát của lãnh đạo đơn vị sát sao thể hiện qua các cuộc rà soát nội bộ, đánh giá định kỳ..., để tìm ra các điều chưa phù hợp và chỉnh sửa.

#### 4.1.4.5 Nguyên tắc đảm bảo cách tiếp cận quản lý theo hệ thống

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Hệ thống các quy trình công việc ở Chi cục tương thích, gắn kết chặt chẽ với nhau	0	1	0	34	35
	0.00%	1.43%	0.00%	48.57%	50.00%
Kết quả công tác chung của Chi cục luôn được coi trọng hơn kết quả công tác của cá nhân một đơn vị thuộc Chi cục	1	0	2	18	49
	1.43%	0.00%	2.86%	25.71%	70.00%

Căn cứ vào kết quả phân tích thì các hoạt động quản lý của Chi cục đã có tính thống nhất cao và đều hướng đến mục tiêu chung của cả đơn vị, kết quả công tác chung của cả Chi cục luôn được ưu tiên hàng đầu. Thực tế hoạt động của Chi cục cũng cho thấy sự ghi nhận của mọi người về kết quả của tập thể luôn đặt lên trên kết quả của mỗi cá nhân, sự ghi nhận này được thể hiện rõ qua các cuộc họp

định kỳ hay là “Đại hội công nhân viên chức hàng năm”, tập thể có mạnh, có phát triển thì các cá nhân trong hệ thống đó cũng vững mạnh.

Tuy thế cùng là sự tiếp cận theo hệ thống, nhưng đánh giá sự gắn kết của các quy trình công việc với nhau lại mới chỉ là 50% ở mức 5. Điều này gợi ý rằng Chi cục cần xem xét lại sự tương thích giữa các quy trình quản lý chất lượng đang thực hiện; đảm bảo sự kết nối chặt chẽ, có logic và khoa học giữa các quy trình, tránh sự xung đột hoặc bất hợp lý. Làm tốt được điều này sẽ giúp cho dòng chảy công việc thuận lợi hơn, đặc biệt khi một công việc cùng chịu tác động quản lý của nhiều quy trình khác nhau.

#### 4.1.4.6 Nguyên tắc đảm bảo hệ thống được cải tiến liên tục

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Chất lượng, kết quả hoạt động của Hệ thống quản lý theo ISO 9001 của Chi cục liên tục được cải tiến, hoàn thiện	0	1	4	26	39
	0.00%	1.43%	5.71%	37.14%	55.71%
Những điểm bất hợp lý trong các quy trình công việc ở Chi cục được nhanh chóng chỉnh sửa	0	1	7	30	32
	0.00%	1.43%	10.00%	42.86%	45.71%

Kết quả khảo sát cho thấy việc thường xuyên cải tiến hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng của Chi cục luôn được quan tâm và được đánh giá ở mức khá tốt. Tổng chọn lựa ở mức 5 và 4 trong hai ý là 65 và 62 lựa chọn (93% và 89%).

Nhưng kết quả khảo sát cũng chỉ ra rằng có sự không hài lòng nhất định trong cán bộ công nhân viên của Chi cục về tốc độ chỉnh sửa cải tiến những bất hợp lý trong các quy trình công việc. Nói cách khác là đang có một bộ phận khoảng hơn 10% cán bộ, công nhân viên của đơn vị nhìn nhận thấy có những bất hợp lý nhất định trong công tác quản lý chất lượng của Chi cục nhưng chưa được chỉnh sửa kịp thời.

Thực tế hoạt động của Chi cục thì sự cải tiến hoàn thiện thường diễn ra sau một năm (12 tháng), trong năm hoạt động dù có sự phát hiện qua các cuộc rà soát



nội bộ, đáng giá nội bộ, nhưng mới chỉ dừng lại ở chỗ ghi nhận còn việc cải tiến cả một hệ thống lại phải nằm chờ cho toàn Ngành sau khi tổng kết các cuộc đánh giá tất cả các đơn vị. Có lẽ chính điều này là nguyên nhân dẫn đến sự chậm trễ trong việc chỉnh sửa cải tiến hệ thống quản lý chất lượng của Chi cục. Với sự phát triển như vũ bão của cách mạng khoa học công nghệ diễn ra hàng giờ, hàng ngày, hàng tháng..., với những thách thức của môi trường kinh doanh bên ngoài thì nếu các cải tiến mặc dù liên tục nhưng không kịp thời thì cũng là một phần kéo chậm lại sự phát triển của đơn vị. Đây là một điểm Chi cục cần đặc biệt quan tâm khắc phục.

#### 4.1.4.7 Nguyên tắc ra quyết định dựa trên phân tích số liệu thực tế

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Việc ra quyết định của Chi cục dựa trên kết quả phân tích số liệu, chỉ số có liên quan	0	3	7	33	27
	0.00%	4.29%	10.00%	47.14%	38.57%
Số liệu phân tích ý kiến phản hồi của khách hàng là cơ sở quan trọng hàng đầu trong các quyết định của Lãnh đạo Chi cục	0	4	9	31	26
	0.00%	5.71%	12.86%	44.29%	37.14%

Kết quả phân tích cho thấy mặc dù vẫn đạt ở mức độ khá nhưng việc dựa trên kết quả phân tích số liệu, chỉ số thực tế và phân tích các ý kiến phản hồi của khách hàng như là cơ sở cho việc ban hành các quyết định trong các hoạt động của Chi cục vẫn còn có những hạn chế nhất định, cần sớm được khắc phục. Có khoảng gần 20% số người tham gia khảo sát chưa thực sự thấy được điều này trong các quyết định của Chi cục.

Có lẽ đây vẫn là một đặc điểm chung của các doanh nghiệp, cơ quan nhà nước khi mà các quyết định kinh doanh, hoạt động và nhân sự vv... còn phụ thuộc nhiều hơn vào các cơ quan quản lý cấp trên, vào cả một hệ thống quản lý của toàn ngành và vào mức độ tự chủ, tự chịu trách nhiệm mà Chi cục được phép thực hiện.

#### 4.1.4.8 Nguyên tắc đảm bảo phát triển quan hệ hợp tác các bên cùng có lợi

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Quan hệ với các đối tác của Chi cục dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi	4	2	3	<b>36</b>	<b>25</b>
	5.71%	2.86%	4.29%	<b>51.43%</b>	<b>35.71%</b>
Chi cục và các đối tác của mình luôn có sự cộng tác chặt chẽ trong công việc	0	2	4	<b>31</b>	<b>33</b>
	0.00%	2.86%	5.71%	<b>44.29%</b>	<b>47.14%</b>

Đây cũng là một trong những sự ghi nhận không cao của mọi người về hiệu quả áp dụng của HTQLCL, mức ghi nhận 5 ở mức thấp của cả hai ý hỏi (36% và 47% 25 và 33 lựa chọn), tuy nhiên có kéo lại ở mức 4 (51% và 44%, 36 và 31 lựa chọn). Nhưng ngay cả mức 5 mỗi ý đều có sự khác biệt:

- Quan hệ với các đối tác của Chi cục dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi (mức 5: 36%)
- Chi cục và các đối tác của mình luôn có sự cộng tác chặt chẽ trong công việc (mức 5: 47%)

Với các cơ quan có yếu tố Nhà nước, nguyên tắc hai bên cùng có lợi là một điều hơi xa với thực tế, tư tưởng ban ơn đâu đó vẫn còn lẫn khuất trong mỗi cá nhân (điều này thể hiện ở mức “luôn luôn thấy” chỉ nằm ở mức 36%).

Tuy vậy cũng là nguyên tắc quan hệ hợp tác cùng có lợi thì sự cộng tác chặt chẽ của cơ quan đăng kiểm được ghi nhận ở con số 47% “luôn luôn thấy”, điều này có thể là do sự cộng tác với các đơn vị khác, nhất là các tổ chức nước ngoài của ngành Đăng kiểm được hết sức đề cao để được đào tạo, học hỏi cái mới, và cũng một phần là nhờ sự áp dụng HTQLCL vào hoạt động của đơn vị.

Tuy vậy, phần yếu cần khắc phục (sự hợp tác hai bên cùng có lợi), phát huy hơn nữa sự cộng tác chặt chẽ với các đối tác là một yêu cầu đối với tất cả thành viên của đơn vị.

#### 4.1.4.9 Công tác quản lý rủi ro

Nội dung	Số phiếu lựa chọn				
	1	2	3	4	5
Công tác phòng ngừa và xử lý các rủi ro trong Chi cục được nâng cao	0	4	10	24	32
	0.00%	5.71%	14.29%	34.29%	45.71%
Những vấn đề phát sinh có thể tác động xấu đến việc hoàn thành mục tiêu công tác của Chi cục được định kỳ xem xét và đánh giá	0	1	10	21	38
	0.00%	1.43%	14.29%	30.00%	54.29%

Tuy là một nhân tố mới đề cập tới trong phiên bản 2015 của HTQLCL ISO9001, nhưng con số “luôn luôn thấy” mức 5 là không nhỏ tuy vẫn có sự chênh lệch ( 32 và 38 lựa chọn, 46% và 54%). Ở yếu tố này mức 3 “Thỉnh thoảng thấy” cũng xuất hiện con số ở cả 2 ý hỏi là không hề nhỏ (mỗi ý có 10 lựa chọn, 14% và 14%) chứng tỏ vẫn có nhiều cá nhân chưa nắm rõ yếu tố rủi ro.

- Công tác phòng ngừa và xử lý các rủi ro trong Chi cục được nâng cao (mức 5: 46%)

- Những vấn đề phát sinh có thể tác động xấu đến việc hoàn thành mục tiêu công tác của Chi cục được định kỳ xem xét và đánh giá (mức 5: 54%)

Đây là một thực tế, tuy mọi người chưa nắm rõ cách gọi cách hiểu là “yếu tố rủi ro”, nên việc phòng ngừa và xử lý rủi ro còn thấp. Nhưng hàng năm có các cuộc rà soát kiểm tra nội bộ, đánh giá nội bộ, và cả đánh giá hệ thống là yêu cầu bắt buộc, chính vì thế khi trả lời bảng hỏi mức 5 ghi nhận con số 54%.

Yếu tố rủi ro này trong giai đoạn hiện nay rất quan trọng, nó sẽ giúp ta lường trước được sự việc có thể diễn ra, đặt ra các mệnh đề nếu – thì cần giải quyết, sự ứng phó kịp thời sẽ tránh được các hậu quả xấu hoặc giảm thiểu tới thấp nhất hậu

quả không tốt đến hoạt động của đơn vị. Nên người đứng đầu hệ thống cần có các phương thức để các cá nhân nắm rõ yếu tố này.

#### **4.1.5 Đánh giá chung về những điểm mạnh và những điểm cần hoàn thiện hơn của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10**

##### **A. Điểm mạnh**

##### ***A1. Thực hiện rất tốt nguyên tắc số 4 “ Cách tiếp cận theo quá trình”***

Qua kết quả khảo sát, ở nguyên tắc này mức độ 5 “Luôn luôn thấy trong thực tế” đều trên 70%, nếu tính cả mức 4 và mức 5 thì đạt 96% và 97%, một con số rất cao, phản ánh mọi cá nhân trong hệ thống đều tuân thủ một cách không có điều kiện đúng theo các quy trình đã được hệ thống đề ra, và một dòng chảy cứ liên tiếp nhau để cho một kết quả tốt nhất, với tác giả ngay từ ngày mới bắt đầu tiếp cận vào hệ thống đã nghe đến từ quy trình, quy chuẩn.

Cả hệ thống chung của Cục Đăng kiểm Việt Nam và các áp dụng cho tại đơn vị đăng kiểm thủy như Chi cục Đăng kiểm số 10, số lượng 90 quy trình và hướng dẫn nhìn như một con số khổng lồ với một đơn vị cung cấp dịch vụ, nhưng tất cả điều đó cho một kết quả con số cao như thống kê này.

##### ***A2. Thực hiện tốt Nguyên tắc 1 “Hướng vào khách hàng”***

Với Chi cục đăng kiểm số 10, chỉ sau nguyên tắc 4 thì nguyên tắc 1 là nguyên tắc tốt thứ hai, với mục tiêu Chất lượng của Đăng kiểm Việt Nam là phục vụ lợi ích công cộng và nhu cầu của khách hàng, góp phần bảo đảm an toàn sinh mạng con người, tài sản và môi trường, chính vì thế tất cả các hoạt động của Chi cục đều hướng về khách hàng.

Câu phương ngôn của cán bộ ngành đăng kiểm là thực hiện nghiêm văn hóa ứng xử, giao tiếp theo phương châm 4 xin 4 luôn “ Xin chào, xin lỗi, xin cảm ơn, xin phép. Luôn mỉm cười, luôn nhẹ nhàng, luôn thấu hiểu, luôn giúp đỡ”.

Thủ tục giải quyết công việc luôn được công bố rõ ràng, tất cả các công việc kiểm tra hàng năm không quá thời gian đã đề ra, sẵn sàng tư vấn để khách hàng được lợi nhất, khi khách hàng yêu cầu kiểm tra có thể bằng điện thoại Chi cục sẵn sàng đáp ứng mọi thủ tục sẽ hoàn thiện sau, làm việc không kể thời giờ, ngày nghỉ và cả ngày Lễ, Tết....

#### ***A3. Thực hiện tốt Nguyên tắc 2 “Sự lãnh đạo”***

Người lãnh đạo là người dẫn dắt cả hệ thống, cả đơn vị hướng về phía trước, định hướng phát triển cho đơn vị trong ngắn hạn và dài hạn,

Khảo sát đạt mức độ 5 đạt 79% và 54%. Sự lãnh đạo căn cứ trên các nguồn lực của đơn vị, phát huy tối đa các nguồn lực sẵn có, tận dụng và kịp thời bổ sung nguồn lực còn chưa đạt. Với Chi cục Đăng kiểm số 10 là một đơn vị dẫn đầu ngành Đăng kiểm về chất lượng nguồn lao động, sự lãnh đạo nhất quán, sáng suốt căn cứ trên tình hình kinh tế nước ta trong từng giai đoạn để định hướng đào tạo, bổ sung nguồn lực.

Hàng năm tổ chức Đại hội công nhân viên chức để lắng nghe ý kiến của tất cả cán bộ nhân viên Chi cục, định kỳ hàng quý sinh hoạt chuyên môn, người có kinh nghiệm đào tạo, kèm cặp cho thế hệ tiếp theo, đảm bảo nguồn lực của Chi cục luôn đầy đủ vững mạnh.

#### ***A4. Thực hiện tốt nguyên tắc 3 “Sự tham gia của mọi thành viên”***

Với điểm số khảo sát mức 5 đạt 60% và 57%, mức 4 đạt 31% và 31%. Một con số rất đồng đều, như đã nói muốn đi nhanh thì đi một mình, muốn đi xa và bền vững thì đi với bạn bè, nhiều người. Tập thể Chi cục cũng vậy, vì mục tiêu dài hạn, sự phát triển của cơ quan trong toàn xã hội, sự đoàn kết nhất trí được hết sức đề cao trong môi trường hoạt động của đơn vị.

Sự minh bạch và chế độ đãi ngộ của cơ quan đã tạo điều kiện cho mọi người cũng hết lòng phấn đấu, việc áp dụng HTQLCL ISO 9001:2015 vào hoạt động của đơn vị đã góp phần thúc đẩy tham gia của mọi thành viên, tất cả như một guồng máy không thể thiếu một mắt xích nào thì mới hoạt động được trơn tru. Từ nhân

viên văn thư, nhân viên kỹ thuật, tài chính kế toán và cả ban lãnh đạo tham gia vào một quá trình tạo ra sản phẩm cung cấp cho khách hàng theo yêu cầu công việc một cách nhanh nhất và hoàn thiện nhất.

#### ***A5. Thực hiện tốt nguyên tắc 5 “Cách tiếp cận theo hệ thống”***

Khảo sát mức độ 5 đạt 50% và 70%, mức độ 4 đạt 49% và 26%.

Việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng vào đơn vị không phải là xây dựng riêng lẻ cho từng cá nhân, từng bộ phận mà tất cả đều phải tiếp cận theo một hệ thống và đồng bộ, yếu tố này phù hợp hài hòa với yếu tố kia, với nguyên tắc 4 sự tham gia của mọi thành viên đã tốt rồi thì việc tiếp cận theo hệ thống dễ dàng hơn, đặc biệt là nguyên tắc số 4 tiếp cận theo quá trình rất tốt thì việc tiếp cận theo hệ thống đơn giản đi rất nhiều.

Thực tế tại Chi cục đăng kiểm số 10, các quy trình liên quan trực tiếp, mật thiết với nhau, ví dụ như Quy trình tiếp nhận và xử lý các yêu cầu thực hiện tốt (ở đây là các giấy mời của khách hàng), nhanh thì công việc được xử lý nhanh chuyển đến nhân viên kỹ thuật đi thực hiện công việc giám sát ngoài hiện trường và lập hồ sơ ( các Quy trình giám sát tàu biển, phương tiện thủy nội địa, sản phẩm công nghiệp...), Quy trình tính và thu tiền đăng kiểm tiếp theo, cấp phát hồ sơ cho khách hàng... Tất cả đều liên quan mật thiết với nhau, tiếp nối nhau, hỗ trợ cho nhau vì mục tiêu chất lượng của đơn vị.

#### ***A6. Thực hiện tương đối tốt nguyên tắc 6 “Cải tiến liên tục”***

Trong quá trình áp dụng hệ thống có nhiều điểm không phù hợp cần cải tiến, không phù hợp từ các quy trình đưa ra, từ việc áp dụng vào thực tế công việc... . Điều kiện khảo sát ở mức độ vừa phải, mức 5 đạt 56% và 46%.

Qua việc thực hiện công việc hàng ngày những bất cập của hệ thống đã được báo cáo về cho QMR để tổng hợp các ý kiến, đánh giá nội bộ, đánh giá định kỳ, chu kỳ hàng năm cũng đưa ra các ý kiến để hoàn thiện hệ thống, tuy vậy việc khắc phục các lỗi, hoàn thiện hệ thống còn bị thời gian trễ, chính vì thế các cá nhân trong hệ

thống cũng đã nhận thấy rằng việc thực hiện nguyên tắc 6 cũng mới chỉ đạt được ở mức độ tương đối mà thôi.

#### ***A.7 Thực hiện tương đối tốt nhóm “Quản lý rủi ro”***

Đây là điều tương đối bất ngờ vì đây là một nhóm mới theo phiên bản ISO9001:2015, tuy nhiên đánh giá ở mức 5 đạt 46%, 54%, mức 4 đạt 34%, 30%, mức 3 đạt 14% và 14%. Tuy nhiên trong đó việc phòng ngừa và xử lý rủi ro còn thấp hơn đánh giá và xem xét lại. Ở ý này đơn vị vẫn còn có buông nhẹ như trong lần đánh giá nội bộ đã nêu ra.

### **B. Những điểm cần hoàn thiện**

#### ***B1. Nguyên tắc số 7 Quyết định dựa trên sự kiện. Chưa được tốt***

Ta đã đề cập đến ở trên việc phân tích các dữ kiện, số liệu thu thập được đa phần tập trung ở một số bộ phận chuyên môn, lãnh đạo, nên các quyết sách mọi cán bộ nhân viên có thể không nắm được rõ ràng các ý kiến của mọi người có được lắng nghe hay không, sự kịp thời của các quyết sách là như thế nào...,

Tập thể, từ người lãnh đạo đến nhân viên thừa hành cũng cần nên tập thói quen làm việc dựa vào các phân tích thực tiễn để đưa ra các quyết sách, định hướng, chứ không chỉ làm làm theo thói quen, cảm quan như trước nữa.

Theo khảo sát nhận được đánh giá ở mức 5 con số thấp, nhưng thực ra ở mức 4 “thường thấy trong thực tế” cũng ở con số cao. Ở đây chẳng qua tác giả kỳ vọng ở một đơn vị có số cán bộ nhân viên kinh nghiệm làm việc trên 3 năm chiếm hơn 90%, đồng thời đã tiếp cận HTQLCL rất lâu rồi, thì yêu cầu nào cũng mong muốn ở một con số mức 5.

#### ***B2. Nguyên tắc số 8: Phát triển quan hệ hợp tác cùng có lợi với người cung ứng. Chưa được tốt***

Có một vấn đề khách quan rằng, một mặt là đơn vị cung cấp dịch vụ (nguyên tắc cả hai bên cùng có lợi được đặt lên hàng đầu trong nền kinh tế thị trường), nhưng mặt khác đây cũng là một cơ quan nhà nước (có một vai là quản lý nhà nước)

nên tư tưởng xin - cho vẫn còn đâu đó lẫn khuất trong tư tưởng của cán bộ nhân viên. Tuy đã được định hướng bởi sự lãnh đạo, hệ thống vận hành một cách khoa học theo các phương thức tiên tiến nhất, chỉ có con người là còn bị ảnh hưởng bởi tư tưởng Nhà nước - độc quyền mà thôi.

Con số nhận được qua khảo sát cũng giống nguyên tắc số 7, đó là mức độ 5 hơi thấp, nhưng mức độ 4 cao còn lại các mức độ khác rất nhỏ. Đây cũng là một sự kỳ vọng của tác giả như trên nguyên tắc số 7 là kỳ vọng tất cả đều nằm ở nhận xét mức độ 5 (là luôn luôn thấy trong thực tế).

Để thay đổi được những điều chưa được như kỳ vọng này chắc chắn cần quá trình lâu dài và sự đóng góp chung tay của tất cả cán bộ nhân viên, những người vận hành hệ thống của đơn vị.

### **TÓM LẠI**

Bằng sự tổng hợp, nghiên cứu, thông qua các ý kiến nhận được của khảo sát với đề tài nghiên cứu về hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015, tác giả và cả lãnh đạo đơn vị cũng đã nhận thấy một số mặt được của việc áp dụng HTQLCL vào hoạt động của đơn vị, nhưng cũng nhận ra một số mặt còn hạn chế chưa được như mong muốn cần cải thiện.

Không chỉ bằng các quy trình, hướng dẫn cấp phát đến tay mỗi người là đã đủ, là tất cả các cá nhân trong hệ thống hiểu rõ, vận hành trơn tru được ngay. Dù có áp dụng HTQLCL gì đi chăng nữa, cũng phải theo mục đích, mục tiêu hoạt động cuối cùng của đơn vị là hiệu quả làm việc, đạt yêu cầu mục đích của đơn vị đề ra.

Chi cục Đăng kiểm số 10 (Cục Đăng kiểm Việt Nam) là cơ quan quản lý nhà nước, một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ đăng kiểm phương tiện thủy. Mục tiêu Chất lượng của Đăng kiểm Việt Nam là phục vụ lợi ích công cộng và nhu cầu của khách hàng, góp phần bảo đảm an toàn sinh mạng con người, tài sản và môi trường. Chi cục Đăng kiểm số 10 thay mặt Cục Đăng kiểm Việt Nam thực hiện nhiệm vụ đó ở khu vực Hải Phòng và các nơi khác khi có yêu cầu.

Qua nghiên cứu này tác giả đã nhận thấy:



Việc áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001 góp phần to lớn vào trong hoạt động của đơn vị, hiệu quả do áp dụng HTQLCL là điều đã có thể khẳng định được.

Tuy nhiên với thời gian triển khai áp dụng từ rất lâu, có một số mặt chưa đáp ứng được như kỳ vọng, đã tốt nhưng còn ở mức độ tương đối và cũng có mặt còn chưa được tốt (Phần ưu điểm, hạn chế cuối chương III đã trình bày).

Nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO9001:2015 đang vận hành tại đơn vị, trong chương này tác giả xin có một số đề xuất góp ý, mong muốn được đóng góp vào hoạt động chung của hệ thống, để việc áp dụng HTQLCL được hiệu quả hơn nữa, tác giả xin đưa ra một số giải pháp như sau:

Nhóm 1. Một số giải pháp cụ thể để nâng cao hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL của Chi cục Đăng kiểm số 10 nhìn từ thực trạng.

Nhóm 2. Giải pháp chung về hệ thống QLCL.

## **4.2 Một số đề xuất kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL tại Chi cục Đăng kiểm số 10**

Cuối chương III thông qua các phiếu khảo sát về thực trạng hệ thống của đơn vị (dựa trên nền tảng về 8 nguyên tắc và 1 yếu tố rủi ro của quản lý chất lượng) ta nhận thấy rằng mặc dù việc áp dụng HTQLCL ISO 9001:2015 vào hoạt động của Chi cục nhìn chung là tốt, tuy thế vẫn có những điểm chưa được như kỳ vọng, nếu có thể ta coi đó là những hạn chế cần có sự cải thiện để hệ thống QLCL của Chi cục được tốt hơn nữa.

Tác giả xin có một số ý kiến góp ý để hoàn thiện HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 như sau:

### **4.2.1 Phát huy những mặt mạnh**

#### **4.2.1.1 Nguyên tắc tiếp cận theo quá trình**

Đây là điểm mạnh nhất của HTQLCL của đơn vị nhận được theo bảng khảo sát. Có thể thấy rằng, Cục ĐKVN mà đại diện kiểm soát hệ thống là Phòng Pháp chế ISO, Chi cục Đăng kiểm số 10 đã xây dựng được bộ quy trình, hướng dẫn các

nghiệp vụ đăng kiểm kỳ công, bám sát thực tiễn hoạt động nghề nghiệp của đơn vị. Mọi hoạt động tuân thủ theo đúng các quy trình đề ra, Đăng kiểm viên, nhân viên nghiệp vụ các khâu đều tuân thủ theo một quy trình định sẵn, như thường nói là tàu không chệch đường ray.

Có được điều này, bên cạnh việc có quy trình đúng, hoạt động tuân thủ chặt chẽ theo các quy trình hướng dẫn, còn là sự hiểu biết của mỗi cá nhân bên trong hệ thống, sự kiểm soát chéo lẫn nhau (có các cuộc thanh tra, kiểm tra chéo giữa các nhóm giám sát, thanh tra nội bộ, hậu kiểm...) để quá trình thực hiện luôn tuân thủ chặt chẽ.

Nói như vậy không phải là đã quá chuẩn chỉ rồi, các quy trình hoạt động đã đủ hay chưa, trong quá trình hoạt động do yếu tố chủ quan hoặc khách quan đưa lại (môi trường, thời tiết, tác động của đối tác..) sự tuân thủ các bước công việc cũng có thể giảm nhẹ. Đơn vị cần:

+ Tiếp tục nghiên cứu bổ sung các quy trình, quy định, hướng dẫn mới phù hợp sát với yêu cầu công việc là đăng kiểm các phương tiện thủy và sản phẩm liên quan (từ năm 2018 yêu cầu của Chính phủ là kiểm định các thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt về An toàn lao động trên tàu biển, tàu sông: thiết bị nâng, nồi hơi, bình chịu áp lực)... . Với các quy trình hiện hành cần rà soát định kỳ, cập nhật tính hiện thời, những quy trình lỗi thời cần được thay thế, các quy trình có các bước cần sửa đổi cho phù hợp với các quy định của Pháp Luật hiện hành thì sửa đổi. Việc sửa đổi, đề nghị sửa đổi không chỉ là việc của lãnh đạo, của ban ISO Chi cục mà là trách nhiệm của mỗi cá nhân trong hệ thống để cho hoạt động của Chi cục ngày càng tốt hơn nữa.

+ Sự giám sát việc thực hiện công việc tuân thủ theo đúng các quy trình đề ra cần được chặt chẽ hơn nữa. Qua các cuộc đánh giá nội bộ đã chỉ ra, mặc dù biết trong khi thực hiện công việc có các quy định, quy trình hướng dẫn tương đối lỗi thời rồi nhưng các cá nhân không được tự ý thay đổi bỏ hay bước công việc, nếu có phát hiện gì cần cập nhật bổ sung, sửa đổi cần báo cáo để Chi cục đề nghị cấp cao hơn sửa đổi.

#### **4.2.1.2 Nguyên tắc hướng vào khách hàng**

Phục vụ khách hàng, sự hài lòng của mỗi người dân là tôn chỉ trong thực hiện công việc của ngành Đăng kiểm nói chung và Chi cục Đăng kiểm số 10 nói riêng. Toàn ngành đã có khẩu hiệu 4 xin, 4 luôn “ Xin chào, Xin lỗi, Xin cảm ơn, Xin phép. Luôn mỉm cười, Luôn nhẹ nhàng, Luôn thấu hiểu, Luôn giúp đỡ”. Nhìn chung với toàn thể cán bộ của ngành Đăng kiểm và của Chi cục Đăng kiểm số 10 luôn tâm niệm trong đầu về tinh thần ấy. Chủ yếu là việc thể hiện trong hành động cần phải quyết liệt hơn nữa, đơn vị cần có tiêu chí ví dụ về xét thi đua trong việc nhận được sự hài lòng từ phía khách hàng.

Tuy nhiên nhẹ nhàng, mỉm cười, xin lỗi, xin phép...ở đây không phải là bằng lòng với bất kỳ yêu cầu nào từ phía khách hàng vì Đăng kiểm là đơn vị nắm trong tay sự an toàn về phương tiện kỹ thuật, về an toàn sinh mạng con người, cụm từ “đĩ hòa vi quý” cần phải loại bỏ.

Trong nguyên tắc hướng tới khách hàng này nhận xét là tốt, nhưng trong 2 ý có một ý hơi yếu đó là “Coi trọng việc thu thập phân tích ý kiến phản hồi của khách hàng”. Chi cục có một hộp thư góp ý để ngay ngoài sảnh tầng 1 của Chi cục, ngoài ra hàng tháng Ban Hành chính Văn phòng có gửi thư đến một số đơn vị khách hàng xin ý kiến nhận xét về kết quả công việc, sự hài lòng đối với sự phục vụ của Chi cục về tất cả các mặt, chấm điểm và gửi lại đơn vị. Kết quả thu được làm báo cáo tổng hợp gửi lên cơ quan chủ quản là Cục ĐKVN. Nhưng tại Chi cục chưa có một bản phân tích nào được đưa ra, ngay cả trong ban lãnh đạo cũng không nắm rõ sự phản hồi của khách hàng ngoài người đứng đầu hệ thống, chưa nói gì đến tất cả cán bộ, nhân viên của Chi cục. Điều này cần khắc phục ngay để đi vào thực chất trong việc tiếp thu phản hồi và hoàn thiện hoạt động đúng theo tinh thần hướng tới khách hàng.

#### **4.2.1.3 Nguyên tắc sự lãnh đạo**

Sự lãnh đạo tốt của người đứng đầu hệ thống, của tập thể ban lãnh đạo thể hiện trong ý kiến đóng góp vào bản khảo sát là một điểm cộng. Sự định hướng nhất quán vào mục đích, mục tiêu hoạt động thống nhất trong tất cả các công việc và

theo thời gian. Điều này cần phát huy sức mạnh tối đa, lãnh đạo là đầu tàu hướng cả đoàn tàu đi đến đâu, về đến đâu, để làm gì và đạt được mục đích gì, tại Chi cục được ghi nhận kết quả tốt.

Cũng giống như nguyên tắc trên, trong 2 ý khảo sát về sự lãnh đạo, ý thứ hai “ Các hoạt động của Chi cục gắn kết với mục tiêu chất lượng đã công bố và có đủ nguồn lực để thực hiện”, ý này nhận được sự phản hồi yếu hơn ý “ sự định hướng hoạt động của lãnh đạo luôn thống nhất”. Hoạt động gắn kết với mục tiêu chất lượng là điều hiển nhiên ai cũng nhận rõ, nhưng “ Đủ nguồn lực cần thiết” có vẻ yếu, thực tế trong giai đoạn vừa qua, để giám sát một phương tiện kỹ thuật đòi hỏi cao về nghiệp vụ (tàu chở khách yêu cầu Đăng kiểm viên phải là hạng I, tàu chở dầu yêu cầu Đăng kiểm viên phải là hạng 2. Với tàu biển hoạt động quốc tế Đăng kiểm viên tàu biển phải là bậc cao hoặc đa năng, tiếng Anh phải đạt trình độ Toeic tối thiểu 450, quả thực là thiếu hụt nhiều, nên khảo sát nhận được yếu hơn là dĩ nhiên.

Cách khắc phục: Lãnh đạo cần căn cứ vào nguồn lực hiện có để lên chương trình đào tạo, báo cáo Cục ĐKVN, đề nghị Trung tâm Đào tạo giúp đỡ, đào tạo liên tục có tính kế thừa, yêu cầu các ĐKV luôn luôn có tinh thần học hỏi nâng cao trình độ nghiệp vụ, ngoại ngữ tiếng Anh.. . Và cũng cần bổ sung nguồn nhân lực mới để đáp ứng cho nhu cầu công việc của Chi cục.

#### **4.2.1.4 Nguyên tắc sự tham gia của mọi thành viên**

Đây cũng là một điểm mạnh của Chi cục khi có sự tham gia của tất cả các thành viên vào trong hoạt động của Chi cục, sự đoàn kết nhất trí thể hiện ở trong việc số lượng phương tiện được kiểm tra tăng cao, doanh thu tài chính tăng và duy trì ổn định ở mức cao nhất nhì trong toàn Cục ĐKVN.

Trong khảo sát cả 2 ý nhận được sự nhận xét tương đồng cả về “ sự tham gia tích cực của mọi người với nỗ lực cao nhất vì mục tiêu chung” và cả “mọi ý kiến, ý tưởng của CBNV trong Chi cục được lắng nghe, tôn trọng”.

Sự đồng lòng, nhất trí trong công việc và cả trong các hoạt động tập thể là tốt, nhưng có phải là rất tốt hay chưa, mức 5 “luôn luôn thấy” chưa được như

nguyên tắc “tiếp cận theo quá trình”. Có lẽ sự tham gia này bị bắt buộc nhiều hơn sự tự nguyện hay sao? Điều này có thể chưa chính xác, vì thế Ban lãnh đạo Chi cục cần có sự tìm hiểu, dùng mọi nguồn lực, khen thưởng động viên và có cả điều ngược lại để lôi kéo, hướng dẫn tất cả các thành viên cùng tham gia vào mọi hoạt động, và tất cả các thành viên cũng đều nhận thấy sự ghi nhận của lãnh đạo về việc tham gia của mình. Mọi ý kiến góp ý về hoạt động của Chi cục cần được tôn trọng, lắng nghe, mọi đề nghị sửa đổi cần được nhanh chóng đáp ứng, vì đó là những người trực tiếp vận hành hệ thống, thực hiện công việc. Tất cả phải vì một tập thể đoàn kết vững mạnh hoạt động đúng với mục tiêu chất lượng đã đề ra.

#### **4.2.1.5 Nguyên tắc tiếp cận theo hệ thống**

Đây cũng là một nguyên tắc mà Chi cục thực hiện tốt, tuy ý về “sự gắn kết giữa các quy trình thực hiện” yếu hơn ý về “kết quả công tác chung của Chi cục quan trọng hơn của cá nhân”.

Không chỉ tại đơn vị mà của toàn ngành Đăng kiểm, kết quả chung của Chi cục, của Cục luôn quan trọng hơn với kết quả của mỗi thành viên, vì công việc, việc làm của mỗi người gắn đến hình ảnh, xã hội nhìn vào hai từ “Đăng kiểm”. Đây là một niềm vinh dự nhưng cũng là trách nhiệm lớn lao. Mỗi thành viên tiếp tục phải phát huy điều đó, quán triệt bằng động viên và cả chế tài thực hiện trong quy chế nội bộ của đơn vị.

Sự gắn kết, tương thích của các quy trình trong nhận xét của nguyên tắc này yếu hơn một chút. Một câu hỏi với người điều hành hệ thống, vì kết quả khảo sát là ý kiến tập hợp của tất cả mọi thành viên. Cần xem lại từng quy trình thực hiện đã đáp ứng được yêu cầu công việc hay chưa, có khoa học, hợp lý và hợp với lòng dân (khách hàng hay chưa), mỗi quy trình riêng rẽ đều tốt rồi nhưng nếu ghép nối vào với nhau có ổn không hay lại gây ra sự phiền hà với đối tượng phục vụ của Chi cục. Đơn cử ví dụ ở đây: Quy trình kiểm tra các thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt về An toàn lao động lắp trên tàu biển, tàu sông có một loạt các đơn đề nghị, biên bản kiểm tra, giấy chứng nhận, sổ công việc cấp ra riêng lẻ, ĐKV giám sát... . Nhưng các thiết bị này lại lắp đặt trên các phương tiện là tàu biển, tàu sông cũng đã có một quy

trình kiểm tra tương tự rồi (cũng có yêu cầu về các đơn đề nghị, biên bản kiểm tra, giấy chứng nhận, số công việc cấp ra riêng lẻ, ĐKV giám sát..). Nhưng theo quy trình thì quy định bộ hồ sơ cấp ra phải có đầy đủ sự ghi nhận bằng chứng về các việc đó. Với người đi làm ở đây là các ĐKV, người lãnh đạo Chi cục phân công đã thấy có sự bất cập rồi, chưa nói đến Khách hàng là người tiếp nhận dịch vụ của Chi cục, họ sẽ tốn thêm thời gian, tiền bạc, và với cả xã hội là sự lãng phí. Điều này yêu cầu cần cập nhật, sửa đổi để làm sao các quy trình đề ra phải thiết thực, gắn kết với nhau, đầu ra của bước này là đầu vào của bước kia, sự tương thích với nhau với điều kiện thực tế công việc của Chi cục.

#### **4.2.1.6 Nguyên tắc cải tiến liên tục, tương đối tốt**

Sự cải tiến trong quản lý hệ thống của Chi cục là có, tốt nhưng chưa được tốt như yêu cầu. Liên tục cải tiến có, nhưng nhanh chóng chỉnh sửa thì chưa hẳn là vậy (trong hai ý khảo sát thì mức 5 là 56% và 46%).

Phân tích ở trên nêu ra rồi, hàng năm đều có các cuộc kiểm tra, kiểm soát, đánh giá nội bộ, tính về góc độ thời gian các quy trình, hướng dẫn liên tục được cải tiến, hoàn thiện đấy, nhưng sự bất hợp lý trong các quy trình thực hiện công việc nhanh chóng được chỉnh sửa thì chưa được cao, luôn có độ trễ (hàng năm). Hồ sơ phương tiện thì liên tục được cấp ra, công việc diễn biến hàng ngày, các ĐKV khi thực hiện công việc sẽ thấy có những điều bất hợp lý cần đề nghị sửa đổi kịp thời, việc ghi nhận thì có, nhưng định kỳ hàng năm đoàn đánh giá của cơ quan cấp trên là Cục ĐKVN mới đánh giá một lần, đánh giá tất cả các Chi cục, Trung tâm của Cục ĐKVN ghi nhận sự bất hợp lý rồi mới về tổng hợp, so sánh, kiểm tra lại... Nên đề ra được một sự chỉnh sửa bất hợp lý này luôn luôn có sự chậm trễ, Điều này mất đi tính thời sự của việc phát hiện ra sự bất hợp lý.

Vậy phải làm gì, có kiến nghị như thế này, tại Chi cục Đăng kiểm số 10 cũng như các đơn vị trong toàn Cục ĐKVN đều có ban ISO, bộ phận phụ trách ISO, khi nhận được báo cáo về sự bất hợp lý của những người thực hiện công việc (kể cả là ĐKV hay nhân viên nghiệp vụ) cần nhanh chóng tìm hiểu, so sánh các công việc tại đơn vị, ít nhất là qua 3 bộ hồ sơ để đối chiếu, nếu thấy đúng là có sự bất hợp lý cần

đưa ra đề nghị sửa đổi ngay, báo cáo lên Phòng Pháp chế ISO của Cục ĐKVN công nhận sửa đổi đó để tránh bị phát sinh lỗi trong các cuộc đánh giá về sau. Đồng thời cũng phải khuyến khích tất cả các thành viên chịu khó tìm tòi các điểm bất hợp lý trong các quy trình thực hiện công việc, tìm ra các phương pháp, cách thức để thực hiện công việc một cách khoa học nhất, hiệu quả nhất.

#### **4.6.1.7 Yếu tố rủi ro, thực hiện tương đối tốt**

Đây là một yếu tố mới trong phiên bản ISO9001:2015, trong phiên bản trước mới chỉ đề cập đến các biện pháp khắc phục, nhưng trong phiên bản 2015 này, yếu tố rủi ro được coi là trong một những yếu tố quan trọng nhất, Mỗi công việc, sự việc chúng ta cần lường trước sự rủi ro, lập giả thiết, lập kế hoạch ứng phó với mỗi biến động (tốt hoặc xấu) thực hiện công việc, và cách giải quyết khi công việc đã có kết quả.

Tại Chi cục Đăng kiểm số 10 sau quá trình xây dựng, chuẩn bị, phiên bản ISO9001:2015 bắt đầu đưa vào từ năm 2017, nhưng với một thực tế hơn 90% người lao động của Chi cục có kinh nghiệm làm việc trên 3 năm, nên việc tiếp cận phiên bản mới tương đối dễ dàng và nhanh chóng.

Tuy nhiên trong yếu tố rủi ro có hai ý để khảo sát, phần “công tác phòng ngừa và xử lý rủi ro” yếu hơn ý “định kỳ xem xét và đánh giá”. Đây là thực tế vì là yếu tố mới, còn yếu tố đánh giá và xem xét định kỳ thì trong phiên bản cũ luôn luôn đề cập đến.

Phát huy vấn đề tốt về yếu tố rủi ro như công tác đánh giá và xem xét các yếu tố có thể ảnh hưởng đến mục tiêu chất lượng của Chi cục. và cũng để khắc phục điểm chưa mạnh trọng yếu tố này là công tác phòng ngừa và xử lý rủi ro chưa được cao, mặc dù tất cả mọi người trong hệ thống đã hiểu và coi trọng xác định yếu tố rủi ro trong hoạt động của Chi cục, nhưng cần phải có hành động cụ thể như lập ra các bản đánh giá tác động của tất cả mọi mặt, trong bản này nêu ra các khả năng có thể xảy ra, để phòng ngừa nó thì làm thế nào, nếu xảy ra rồi thì ứng phó làm sao và khi có kết quả cụ thể thì xử lý như thế nào?

Tất cả các phương án lập trong bản xác định rủi ro đó cần công bố đầu năm trong hội nghị Cán bộ công nhân viên chức và lưu bản cứng tại một vị trí cụ thể để tất cả mọi người trong hệ thống đều có thể tiếp cận, xem xét và cùng thực hiện.

## **4.2.2 Khắc phục những điểm còn yếu**

### **4.2.2.1 Quyết định dựa trên sự kiện.**

Đây là nguyên tắc số 7 trong 8 nguyên tắc của hệ thống quản lý chất lượng.

Từ trước đến giờ, với các số liệu thống kê, tính toán đa phần thường tập trung ở một số bộ phận, một số người... để từ đó đưa ra các phương hướng, cách giải quyết cho tập thể. Đây là điều không sai, nhưng một hệ thống bao gồm tất cả mọi người, có thể những cá nhân ngoài những người nói trên khi giải quyết mỗi vấn đề đều đã có sự so sánh nhưng vẫn chỉ mang tính cảm quan, chứ chưa đưa ra bằng chứng, cơ sở dữ kiện cụ thể, đây là một việc có thể gây ra nguy hiểm khi hậu kiểm kiểm tra lại. Với người lãnh đạo, quyết sách, phương hướng hoạt động của những năm tiếp cần căn cứ vào số liệu thống kê đã qua và những dự báo sắp tới để đưa ra các hướng, đưa ra hướng rồi nếu thực hiện thì sẽ có các khả năng nào xảy ra, và nếu xảy ra thì cách giải quyết sẽ như thế nào. Phiên bản ISO 9001:2015 đưa yếu tố rủi ro này vào tôn thêm ý của nguyên tắc số 7 này.

Việc ra các quyết định có thể là một quá trình phức tạp và luôn có sự không chắc chắn nhất định, quá trình này thường bao gồm có nhiều loại hình và nguồn đầu vào cũng như việc diễn giải chúng có thể mang tính chủ quan. Quan trọng là phải hiểu các mối quan hệ nguyên nhân, kết quả và các hệ quả tiềm ẩn ngoài dự kiến. Phân tích sự kiện, bằng chứng và dữ liệu mang lại tính khách quan cao hơn và sự tin tưởng trong việc ra quyết định.

Trong hoạt động của Chi cục, người lãnh đạo xét duyệt hồ sơ căn cứ vào kết quả kiểm tra trên các biên bản báo cáo của đảng kiểm viên, lãnh đạo quyết định có đồng ý với kết quả này hay không để cấp hồ sơ cho khách hàng, đảng kiểm viên ra báo cáo đó căn cứ trên các số liệu thực tế kiểm tra. Có một đảng kiểm viên nào không đi kiểm tra thực tế chỉ nghe nói kể mà đã đồng ý với điều đó hay không? Có



chứ, đây chính là ra quyết định không căn cứ trên dữ kiện, có kết quả nhưng không rõ được hệ quả tiềm ẩn của việc làm đó.

Qua các cuộc đánh giá nội bộ, hậu kiểm, thanh tra chéo đã từng phát hiện ra các việc đó (ra quyết định không căn cứ trên sự kiện, dữ liệu), kéo theo một loạt các quyết định về sau đều sai có thể gây hậu quả hết sức nghiêm trọng.

Chính vì thế các giải pháp được đưa ra có thể tổng hợp như sau:

+ Nâng cao nhận thức trong việc ra quyết định của mỗi thành viên trong hệ thống, ở đây là tất cả cán bộ, nhân viên của Chi cục.

+ Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, kịp thời cập nhật các văn bản chỉ đạo điều hành, kiến thức xã hội, pháp luật.

+ Chế tài xử phạt, khen thưởng khi có những quyết định không phù hợp hay phù hợp với các tiêu chuẩn đề ra.

#### ***4.2.2.2 Phát triển hợp tác có lợi cùng với nhà cung ứng.***

Đây là nguyên tắc thứ 8 trong 8 nguyên tắc của quản lý hệ thống chất lượng, Chi cục Đăng kiểm số 10 cũng là một đơn vị cung cấp dịch vụ, mục tiêu chất lượng là hướng tới khách hàng (là phục vụ lợi ích công cộng và nhu cầu của khách hàng, góp phần bảo đảm an toàn sinh mạng con người, tài sản và môi trường).

Trong mọi mối quan hệ không thể nào đặt điều kiện rằng mình được nhiều hơn đối phương, nếu khi đã như vậy thì không còn mang tính chất phục vụ lẫn nhau nữa. ***“Để đi nhanh hơn thì đi một mình, nhưng để đi xa hơn thì nên đi cùng nhau”***- Câu nói này luôn đúng trong bất kỳ các mối quan hệ nào, từ góc độ hai cá thể, góc độ gia đình và cao nhất là trong góc độ công việc.

Như đã hiểu từ trước, Đăng kiểm là một trong những cơ quan quản lý nhà nước, nên đâu đó vẫn còn có tư tưởng xin cho, ban ơn.... Chính vì thế khi thu thập số liệu khảo sát, nguyên tắc số 8 này là một trong hai nguyên tắc được tỷ lệ mức 5 thấp nhất. Ta thấy rằng, ngay cả bản thân những người vận hành hệ thống, mục tiêu chất lượng đã rõ ràng, được định hướng, quán triệt từ mọi cấp, nhưng ngay nội tại

bản thân của mỗi người yếu tố “ hợp tác hai bên cùng có lợi với nhà cung ứng” lại chưa được coi trọng.

Trong kinh doanh, có khái niệm quan hệ tương hỗ: Loại quan hệ này ít có tính cá nhân và thường là quan hệ giữa những người quản lý để cùng đạt được những mục tiêu kinh doanh. Chẳng hạn, quan hệ với khách hàng, đồng nghiệp hay nhà cung cấp thường là những mối quan hệ tương hỗ. Mỗi bên có thể đem lại lợi ích cho nhau trong những mục tiêu ngắn hạn, hiếm khi mối quan hệ này kéo dài trong cả sự nghiệp hay cuộc sống cá nhân. Các bên trong mối quan hệ tương hỗ tin cậy và tôn trọng nhau vì họ thường xuyên làm việc cùng nhau, đối xử với nhau theo nguyên tắc hai bên cùng có lợi.

Cũng từ nguyên tắc 8 của HTQLCL này hiện nay chúng ta thường nghe nói đến:

Nguyên tắc WIN – WIN

Là một trong những nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật đàm phán, kinh doanh hiện đại. Theo nguyên tắc này, những người tham gia đàm phán, kinh doanh, hợp tác với nhau sẽ tôn trọng và chấp nhận nguyên tắc "đôi bên cùng có lợi" (win-win) và/ hoặc "các bên cùng có lợi" (win-win-win). Nguyên tắc này đảm bảo cho kết quả hợp tác bền vững hơn. Đây là nguyên tắc tối thượng trong mọi mối quan hệ chứ không chỉ trong kinh doanh. Nếu hiểu thấu đáo và tuân thủ được đúng nguyên tắc này thì mọi vấn đề trong cuộc sống sẽ được giải quyết ổn thỏa. Vấn đề khó là không phải ai cũng hiểu và không phải ai cũng theo nguyên tắc ngày.

Những điều trên đặt ra cho các cá nhân trong hệ thống của Chi cục Đăng kiểm số 10 câu hỏi rằng hoạt động của đơn vị tiến hành theo nguyên tắc này được không? Câu trả lời không phải là Có hay Không nữa vì đây đã là điều mặc nhiên rồi, nằm trong mục tiêu chất lượng của đơn vị. Nhưng có thể đánh giá nhận xét qua khảo sát đã cho người quản lý nhận ra rằng: Hệ thống đã có, quy trình hướng dẫn đã có nhưng cái chính phải là mỗi cá nhân trong hệ thống đó hiểu và thực hiện như thế nào.

Ban Giám đốc Chi cục Đăng kiểm số 10 cần định hướng rõ, không chỉ nói trên lý thuyết hoặc định kỳ hàng năm mới nhắc đến mà hàng tháng, hàng quý có những sinh hoạt chuyên đề, họp cơ quan luôn nêu ra những mục tiêu của đơn vị, đề cao mối quan hệ tương hỗ hai bên cùng có lợi sẽ tạo ra giá trị cao hơn và nâng cao năng lực của cả hai bên. Chấn chỉnh nhắc nhở nếu có những định hướng sai cũng đồng thời có các biện pháp khuyến khích qua hình thái vật chất như công việc được giao nhiều hơn, xét lương, thi đua khen thưởng cho những cá nhân thực hiện tốt theo nguyên tắc này.

Trên đây là một số ý kiến của tác giả thông qua khảo sát việc áp dụng hiệu quả HTQLCL vào hoạt động của Chi cục căn cứ trên 8 nguyên tắc của quản lý chất lượng + yếu tố rủi ro. Bên cạnh những mặt cụ thể đó, có những vấn đề chung cả hệ thống cần phải thực hiện tốt để cùng duy trì, thúc đẩy, phát triển một hệ thống vững mạnh, do đó cần có thêm một số giải pháp chung như sau:

#### **4.2.3 Giải pháp chung để duy trì, thúc đẩy quá trình vận hành hệ thống**

Việc áp dụng HTQLCL vào hoạt động của Cục ĐKVN cũng như Chi cục Đăng kiểm số 10 là một quyết định đúng đắn, có thể nói đi trước thời đại ( bắt đầu từ năm 1996) so với khối các cơ quan quản lý nhà nước. Tuy vậy để vận hành tốt trước tiên cần thiết phải luôn có các biện pháp duy trì, thúc đẩy HTQLCL gắn bó mật thiết với các hoạt động khác của đơn vị. Lãnh đạo đơn vị phải tạo điều kiện hết sức nâng cao năng lực vận hành hệ thống quản lý chất lượng.

#### **+ Giải pháp về đào tạo**

Bất kể một công việc, một hoạt động gì cũng cần được đào tạo để tiếp cận một cách bài bản khoa học, từ đó mới áp dụng lý thuyết vào thực tế hoạt động của đơn vị.

Các thế hệ cán bộ nhân viên của Chi cục tiếp nối nhau, cần phải có sự kế thừa liên tục, điều đó yêu cầu phải có sự đào tạo. Đào tạo ở đây có các hình thức

sau: Đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo tại chỗ, đào tạo ở các trung tâm đào tạo chuyên ngành...

-Đào tạo mới:

->Với tất cả cán bộ nhân viên khi làm việc trong đơn vị tức là đã tham gia vào một hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến văn minh, hiện tại Cục Đăng kiểm Việt Nam có một “Trung tâm Đào tạo” chính vì thế trong điều kiện cho phép từng đợt, từng thời gian Ban Giám đốc Chi cục cho phép tất cả cán bộ, nhân viên trong đơn vị (những người chưa được đào tạo về ISO) đi học các khóa cơ bản về HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO, đào tạo song song với các khóa nghiệp vụ chuyên môn. Với các khóa cơ bản này, mỗi cán bộ nhân viên của Chi cục chính là những người vận hành hệ thống trực tiếp, họ cần hiểu như thế nào là ISO, để làm thì sẽ được lợi ích gì, và vận hành nó như thế nào, nói chung là phải hiểu thì mới làm được và có những đề xuất khi một phần nào đó trong hệ thống chưa được hoàn thiện.

->Với cán bộ chuyên trách về ISO, có thể gửi đi đến các trung tâm đào tạo của Cục ĐKVN, của Viện Năng suất, của các tổ chức có khả năng về HTQLCL..., để luôn cập nhật kiến thức mới, kinh nghiệm của các tổ chức trên Thế Giới cũng như ở Việt Nam. Các kiến thức này với cán bộ chuyên trách ISO là hết sức cần thiết, vì đây là đầu tàu, là hạt nhân của sự phát triển hệ thống.

->Bên cạnh kiến thức ISO là đào tạo về chuyên môn chính của cơ quan, nghiệp vụ đăng kiểm, ISO chỉ là công cụ, còn nghiệp vụ chính mới tạo ra lợi ích cho xã hội. Cục ĐKVN có một bề dày và tầm rộng trong các quan hệ quốc tế với các tổ chức Đăng kiểm khác, chính vì thế sự hợp tác sẽ giúp đào tạo cho chúng ta các cán bộ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ giỏi...

-Đào tạo lại:

Cũng như đào tạo mới, kiến thức luôn rộng lớn và ngày càng thay đổi theo chiều hướng đi lên của khoa học công nghệ, không phải đã đào tạo rồi là cứ thế dừng và áp dụng, điều đó dẫn đến sự lỗi thời lạc hậu. Chính vì thế công tác đào tạo

lại cũng quan trọng như đào tạo mới (nghệ vụ ISO, nghệ vụ chuyên môn, ngoại ngữ...)

-Tổ chức các hội thảo, nghiên cứu, sinh hoạt các chuyên đề khoa học... trong nội bộ Chi cục, giữa các Chi cục trong Cục ĐKVN với nhau và cả với các cơ quan liên quan bên ngoài Cục ĐKVN. Đây cũng là một hình thức đào tạo, học hỏi lẫn nhau, truyền bá các kinh nghiệm trong làm việc cả trong HTQLCL cũng như công việc chính của Chi cục.

#### **+ Giải pháp về tăng cường các nguồn lực của Chi cục**

Với đặc thù là đơn vị cung cấp dịch vụ, nhưng chủ yếu bằng chất xám chứ không phải nhờ máy móc (tuy nhiên một số công việc vẫn cần có các trang thiết bị KHKT):

-Nguồn lực con người (nhân sự):

-> Con người là nguồn lực chính trong các hoạt động thường ngày của Chi cục, với hoạt động của Chi cục là lĩnh vực đăng kiểm phương tiện thủy, nên nguồn tuyển dụng tập trung tại trường Đại học Hàng hải và một số trường Đại học về kỹ thuật, nhân viên văn phòng chiếm tỷ trọng rất nhỏ.

Hàng năm, ban giám đốc cần xây dựng nhu cầu nguồn nhân lực của Chi cục, đưa ra các đề xuất với cơ quan cấp trên, đồng thời liên hệ với các trường Đại học, các trường nghệ vụ để có thể tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao.

-> Bên cạnh nhân lực cho hoạt động chính của đơn vị, thì các cán bộ chuyên trách ISO cũng cần được Ban lãnh đạo định hướng giao nhiệm vụ cụ thể, chuyên sâu vào việc duy trì và vận hành hệ thống. Trong đó cần thiết có một QMR để thay mặt ban Giám đốc điều hành, chịu trách nhiệm về HTQLCL của Chi cục.

-Nguồn lực về trang thiết bị làm việc.

Tuy con người là nguồn lực chính trong hoạt động của Chi cục, tuy vậy các trang thiết bị cũng rất cần thiết để giúp cho công việc được hoàn thành nhanh chóng.

Các công cụ dụng cụ như, máy móc, thiết bị đo, búa, trang bị bảo hộ... đây là những trang thiết bị cũng được yêu cầu trong vận hành của HTQLCL, trang bị, báo cáo cần được đầy đủ.

Cũng về trang thiết bị làm việc, nhưng có thể tách riêng ra đó là công nghệ thông tin, tin học hóa. Hiện nay là thời đại của công nghệ thông tin, cuộc cách mạng 4.0 mọi công việc, mọi giải pháp có thể tiếp cận được nhanh nhất, kịp thời đáp ứng cao nhất mọi nhu cầu của xã hội.

Ban Giám đốc cần xem xét trang bị đủ hệ thống máy tính, máy in, đường truyền để công việc luôn được vận hành một cách nhanh chóng nhất.

#### **+ Giải pháp nâng cao chất lượng vận hành hệ thống quản lý chất lượng**

Để nâng cao được chất lượng vận hành của HTQLCL ta cần làm tốt các việc sau:

-Việc đánh giá nội bộ cần nâng cao hơn nữa, hiểu rõ và thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng trong quá trình áp dụng HTQLCL.

Cần đào tạo một hệ thống các chuyên gia đánh giá nội bộ để từ nội tại xem xét các công việc đã hoàn thiện đúng quy trình hay chưa, đúng quy trình rồi nhưng có phù hợp với thực tiễn yêu cầu của xã hội hay không,

Đánh giá nội bộ để tìm ra các điểm không phù hợp, phòng ngừa, xử lý, cải tiến... Việc đánh giá nội bộ cũng cần phải thực chất, tìm ra được các điểm chưa phù hợp cùng cải tiến.

Thước đo của người cung cấp dịch vụ là sự hài lòng của khách hàng, cần nắm rõ nhu cầu, đáp ứng được các nhu cầu đó trong phạm vi cho phép. Các vấn đề liên quan đến khách hàng cần có số liệu, dữ liệu để tổng hợp phân tích phục vụ cho việc vận hành và cải tiến hệ thống.

-Cùng với bên ngoài, thì bên trong cũng rất quan trọng. Với các cá nhân trong hệ thống, hoạt động tốt cũng cần có sự động viên khen thưởng phù hợp, kịp thời.

Cục ĐKVN và Chi cục Đăng kiểm số 10 là một thành viên đã xây dựng được quy chế khen thưởng phúc lợi ngày càng vì người lao động hơn, điều này có ý nghĩa

rất lớn trong việc duy trì và phát triển hệ thống. Làm tốt có thưởng, làm không tốt thì không có thưởng. Khen thưởng trong công tác chính đã có nhưng cũng cần đưa chỉ tiêu khen thưởng với các cá nhân vận hành và duy trì hệ thống QLCL tốt. Việc khen thưởng tạo ra động lực trong việc học hỏi lẫn nhau, khắc phục nhược điểm, phát huy mặt tốt, đưa ra các cải tiến khi không phù hợp. Tất cả các điều này giúp cho việc áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001 vào hoạt động của đơn vị được tốt hơn.

#### **KẾT LUẬN CHƯƠNG IV**

Qua tổng hợp thực trạng về hiệu quả của HTQLCL ISO 9001:2015 vào hoạt động của đơn vị thông qua các phiếu khảo sát;

Qua nghiên cứu so sánh với lý thuyết về 8 nguyên tắc của HTQLCL. Tác giả đã đánh giá mức độ hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL ISO 9001 của Chi cục Đăng kiểm số 10. Đề từ đây đưa ra hai nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng của HTQLCL.

Những ý kiến dựa trên ý hiểu của tác giả, người đã đứng trong HTQLCL của đơn vị 15 năm, đôi khi vẫn còn chưa nhận ra được những điều chưa phù hợp, chính vì thế những ý kiến này còn chưa được đầy đủ, trọn vẹn. Nhưng cũng là một số góp ý nhỏ mong đóng góp vào hoạt động chung của đơn vị ngày càng phát triển vững mạnh hơn.

## KẾT LUẬN

Trong hoạt động của mỗi doanh nghiệp, mỗi đơn vị đều lựa chọn phương thức quản lý hệ thống của mình cho phù hợp. Với đặc thù là một đơn vị nhà nước hoạt động cung cấp dịch vụ tới khách hàng và các bên liên quan. Chi cục Đăng kiểm số 10 - Cục Đăng kiểm Việt Nam đang áp dụng theo Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

Qua quá trình thực hiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 đã giúp cho đơn vị thực hiện các nhiệm vụ chức năng của Nhà nước đồng thời thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan.

Việc áp dụng, cải tiến được thực hiện thường xuyên, tuy nhiên với đà phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ nhu cầu của các đối tác tăng cao, cách tiếp cận cũng có nhiều thay đổi. Trong quá trình thực hiện áp dụng hệ thống QLCL vào hoạt động của đơn vị cũng còn có những điều chưa phù hợp, nguyên nhân cũng có một phần từ khách quan bên ngoài, nhưng qua nghiên cứu tổng kết thì nguyên nhân chủ quan nội tại bên trong là lớn hơn. Vai trò của ban Giám đốc duy trì và phát triển hệ thống để phục vụ cho hoạt động của đơn vị, qua mỗi lần đánh giá nội bộ, đánh giá chu kỳ, định kỳ cũng đã tìm ra được những khiếm khuyết cần cập nhật sửa đổi. Nhưng theo phiên bản mới nhóm yếu tố rủi ro được đề cao, cần đưa ra dự đoán, lập kế hoạch đối phó và xử lý khi có sự vụ xảy ra.

Trong nghiên cứu này cùng với lý thuyết của hệ thống tác giả đã có được cái nhìn của toàn thể thành viên trong hệ thống đó là tập thể cán bộ nhân viên, những người đang vận hành, hoạt động, duy trì và thúc đẩy hệ thống.

Một số điểm mạnh đã được nêu ra, một số điểm còn yếu cũng được đề cập đến, tác giả có một số đóng góp nhỏ với mục đích góp ý cho đơn vị nâng cao hơn nữa hiệu quả của việc áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 vào hoạt động của đơn vị. Các đóng góp này chưa thể là đầy đủ vì kiến thức của tác giả còn hạn hẹp, cũng mong qua đây tác giả sẽ nhận được những góp ý, đóng góp của mọi người để hoàn thiện kiến thức của bản thân hơn nữa.

*Xin chân thành cảm ơn!*



## NGUỒN TRÍCH DẪN:

1. Phó Đức Trù và Phạm Hồng (2002). *ISO 9000 : 2000*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
2. Cục Đăng kiểm Việt Nam. Sơ đồ cơ cấu tổ chức, [www.vr.org.vn](http://www.vr.org.vn) , xem 12/9/2018.
3. Phòng Pháp chế ISO (2009). *Giáo trình đào tạo về ISO*, Cục Đăng kiểm Việt Nam, Hà Nội.
4. TCVN ISO 9001:2000.
5. TCVN ISO 9001:2015
6. TCVN ISO 9001:2000- Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng
7. Đinh Quốc Vinh (2010) - *Nâng cao hiệu quả áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000 trong các đơn vị đăng kiểm thủy thuộc Cục Đăng kiểm Việt Nam* - Luận văn thạc sĩ quản lý khoa học và công nghệ, Trường Đại học khoa học xã hội và nhân văn.
8. GS.TS Nguyễn Quang Toàn, NXB TK. Định nghĩa về chất lượng, chất lượng là gì? <http://www.isovietnam.vn/iso-9000/309-dinh-nghia-chat-luong.html>, xem 11/9/2018
9. Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng. Một số khái niệm về quản lý chất lượng. <http://portal.tcvn.vn/sites/head/vi/tin-chi-tiet-mot-so-khai-niem-ve-quan-ly-chat-luong-tham-khao-d24fa950.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, xem 5/9/2018.

10. Bộ Khoa học và Công nghệ. Gần 6.000 cơ quan hành chính áp dụng ISO 9001:2008 vào hoạt động. <https://www.most.gov.vn/vn/tin-tuc/15043/gan-6-000-co-quan-hanh-chinh-ap-dung-iso-9001-2008-vao-hoat-dong.aspx>, xem 5/9/2018.

11. International TIME SUPRE C Co., Ltd. Sơ lược về Tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

<http://www.i-tsc.vn/iso-9001-2015/tu-van-iso-9001-2015/tieu-chuan-iso-9001-2015-la-gi-tu-van-iso-9001-2015.html>, xem 11/9/2015.

12. Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam. Tổ chức Tiêu chuẩn hoá quốc tế (ISO) - International Organization for Standardization (ISO). <http://dangcongsan.vn/tu-lieu-van-kien/ho-so-su-kien/to-chuc-quoc-te/books-010220152454356/index-21022015237245612.html>, xem 14/9/2018.

13. Những điểm thay đổi của ISO 9001:2015 so với phiên bản ISO 9001:2008 (15/10/2015), IRC-VinaCert, [http://www.vinacert.vn/nhung-diem-thay-doi-cua-iso-90012015-so-voi-phiien-ban-iso-90012008\\_info.html](http://www.vinacert.vn/nhung-diem-thay-doi-cua-iso-90012015-so-voi-phiien-ban-iso-90012008_info.html), xem 10/9/2018.

14. Nguồn tư liệu Chi cục Đăng kiểm số 10

15. Nguồn tư liệu Cục Đăng kiểm Việt Nam

16. Báo cáo công tác ISO của Chi cục Đăng kiểm số 10 (các năm).

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. <https://www.iso.org/home.html>.

2. TCVN ISO 9001:2008

3. TCVN ISO 9001:2000- Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu

4. TCVN ISO 9001:2008- Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu

5. TCVN ISO 9001:2015- Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu

6. Tài liệu tập huấn Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 - Cục ĐKVN (2018) - Cục Đăng kiểm Việt Nam, Hà Nội.
7. Tài liệu đào tạo nhận thức chung về Hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2015 – Viện năng suất Việt Nam (2018) - Viện năng suất Việt Nam, Hà Nội.
8. Phó Đức Trù và Vũ Thị Hồng Khanh (1999). *Quản lý chất lượng theo ISO 9000*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
9. Kim Giang, 2017, Sự ảnh hưởng của ISO đối với doanh nghiệp,  
<http://kinhtevadubao.vn/chi-tiet/191-9100-su-anh-huong-cua-tieu-chuan-iso-doi-voi-doanh-nghiep.html>, xem 16/9/2018
10. Bộ Thông tin và Truyền thông, 2012, Quy trình xây dựng ISO 9000 tổng quan.  
<http://m.mic.gov.vn/Pages/TinTuc/101435/Quy-trinh-xay-dung-ISO-9000-tong-quan.html>, xem 18/9/2018.
11. Lợi ích khi xây dựng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001  
<https://eurocert.com.vn/tin-tc/297-loi-ich-khi-xay-dung-he-thong-quan-ly-chat-luong-iso-9001.html>, xem 18/9/2018.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT

#### I. CÂU HỎI CHUNG

*Đề nghị Anh/Chị vui lòng cho ý kiến bằng cách đánh dấu ✓ vào các ô phù hợp để trả lời cho câu hỏi từ số 1 đến số 4 dưới đây.*

##### 1. Anh/chị đã làm việc trong đơn vị hiện nay bao lâu?

Dưới 1 năm

Từ 1 đến 3 năm

Trên 3 năm

##### Vị trí công tác của Anh/Chị thuộc:

Ban Giám đốc

Lãnh đạo phòng ban

Khối cán bộ nhân viên

##### 2. Anh/Chị có thuộc thành viên Ban ISO?

Có

Không

##### 3. Đề nghị Anh/Chị xếp thứ tự theo mức độ quan trọng về mục đích áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Chi cục Đăng kiểm số 10 (với 1 là quan trọng nhất):

Nội dung	Xếp thứ (từ 1 đến 6)
Để thực hiện chỉ đạo, quy định của cơ quan quản lý cấp trên	
Để giảm thiểu việc lãng phí thời gian và các nguồn lực của Chi cục	
Để nâng cao chất lượng các mặt hoạt động của Chi cục	
Để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân dân, tổ chức, đơn vị có liên quan	
Để hạn chế rủi ro phát sinh đối với Chi cục	
Để .....	

*Xin mời Anh/Chị sang tiếp trang sau.*

## **II. CÂU HỎI VỀ HIỆU QUẢ CỦA HỆ THỐNG ISO 9001:2015**

*Đề nghị Anh/Chị vui lòng cho ý kiến về thực tế các hoạt động của Chi cục Đăng kiểm số 10 kể từ khi áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 bằng cách đánh dấu ✓ vào các ô phù hợp trong các câu hỏi sau với:*

- |   |   |
|---|---|
| <b>1</b> - Không/chưa thấy trong thực tế      | <b>4</b> - Thường thấy trong thực tế    |
| <b>2</b> - Ít thấy trong thực tế              | <b>5</b> - Luôn luôn thấy trong thực tế |
| <b>3</b> - thỉnh thoảng có thấy trong thực tế |   |

Stt	Nội dung câu hỏi	Đánh giá ở mức				
		1	2	3	4	5
1.	Các hoạt động của Chi cục hướng đến việc phục vụ yêu cầu của nhân dân và các đơn vị, tổ chức có liên quan					
2.	Các hoạt động của Chi cục được Lãnh đạo Chi cục định hướng một cách thống nhất					
3.	Cán bộ, công chức của Chi cục tích cực cùng tham gia các hoạt động với nỗ lực cao nhất vì mục tiêu chung					
4.	Các hoạt động của Chi cục được tổ chức theo đúng quy trình					
5.	Hệ thống các quy trình công việc ở Chi cục tương thích, gắn kết chặt chẽ với nhau					
6.	Chất lượng, kết quả hoạt động của Hệ thống quản lý theo ISO 9001 của Chi cục liên tục được cải tiến, hoàn thiện					
7.	Việc ra quyết định của Chi cục dựa trên kết quả phân tích số liệu, chỉ số có liên quan					
8.	Quan hệ với các đối tác của Chi cục dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi					
9.	Công tác phòng ngừa và xử lý các rủi ro trong Chi cục được nâng cao					
10.	Việc thu thập và phân tích ý kiến phản hồi của khách					

Stt	Nội dung câu hỏi	Đánh giá ở mức				
		1	2	3	4	5
	hàng được coi trọng ở Chi cục					
11.	Các hoạt động của Chi cục gắn kết với Mục tiêu chất lượng đã công bố, có đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện					
12.	Ý kiến, ý tưởng của cán bộ, nhân viên trong Chi cục được lắng nghe và tôn trọng					
13.	Quy trình thực hiện các công việc ở Chi cục được tuân thủ chặt chẽ					
14.	Kết quả công tác chung của Chi cục luôn được coi trọng hơn kết quả công tác của cá nhân một đơn vị thuộc Chi cục					
15.	Những điểm bất hợp lý trong các quy trình công việc ở Chi cục được nhanh chóng chỉnh sửa					
16.	Số liệu phân tích ý kiến phản hồi của khách hàng là cơ sở quan trọng hàng đầu trong các quyết định của Lãnh đạo Chi cục					
17.	Chi cục và các đối tác của mình luôn có sự cộng tác chặt chẽ trong công việc					
18.	Những vấn đề phát sinh có thể tác động xấu đến việc hoàn thành mục tiêu công tác của Chi cục được định kỳ xem xét và đánh giá					

*Rất cảm ơn Anh/Chị đã tham gia khảo sát!*

Anh/Chị **không** cần viết hoặc ký tên vào phiếu khảo sát này.