

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



PHAN NGUYỄN ĐIỂM PHƯƠNG

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỨC ĐỘ SẴN SÀNG ÁP
DỤNG TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY TNHH
HẠT GIỐNG TÂN LỘC PHÁT**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Lâm Đồng – 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



PHAN NGUYỄN ĐIỂM PHƯƠNG

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỨC ĐỘ SẴN SÀNG ÁP
DỤNG TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY TNHH
HẠT GIỐNG TÂN LỘC PHÁT**

**NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 8340101**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

- 1. TS. TÔ BÌNH MINH**
- 2. TS. TÔ ĐỖ THUẬN HẢI**

Lâm Đồng – 2026

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến Quý Thầy, Cô Trường Đại học Phan Thiết đã tận tình giảng dạy. Những bài giảng tâm huyết và nguồn tri thức quý báu mà Quý Thầy, Cô truyền đạt trong suốt khóa học Thạc sĩ Quản trị kinh doanh không chỉ giúp tôi mở rộng tư duy mà còn là cơ sở lý luận quan trọng để tôi hoàn thành bản đề án này.

Tôi đặc biệt trân trọng cảm ơn TS. Đỗ Thuận Hải, người đã dành nhiều thời gian và tâm huyết để định hướng, chỉ bảo cho tôi. Những ý kiến đóng góp chuyên môn xác đáng cùng sự khích lệ của Thầy chính là động lực giúp tôi giải quyết các vấn đề phức tạp và đưa đề án đi đúng quỹ đạo khoa học, bám sát thực tiễn.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban Lãnh đạo và các Anh, Chị tại Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát đã tạo điều kiện thuận lợi, hỗ trợ cung cấp thông tin, tài liệu và chia sẻ kinh nghiệm thực tế để tôi có thể hoàn thành đề án tốt nghiệp.

Lời sau cùng, tôi muốn dành sự tri ân đến gia đình, bạn bè cùng các đồng nghiệp thân thiết – những người đã luôn là điểm tựa tinh thần, không ngừng khích lệ và tạo mọi điều kiện tốt nhất để tôi yên tâm học tập và hoàn thành trọn vẹn công trình nghiên cứu này.

Dù đã nỗ lực hết mình và nghiêm túc trong quá trình thực hiện, song do giới hạn về năng lực và kinh nghiệm, bài nghiên cứu chắc chắn không tránh khỏi những khiếm khuyết ngoài ý muốn. Kính mong nhận được những nhận xét, góp ý quý báu từ Quý Thầy, Cô để nội dung đề án hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Phan Nguyễn Diễm Phương

Lớp MBA11.2 – Ngành Quản trị Kinh doanh

Trường Đại học Phan Thiết

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam kết đề án này được hoàn thành dựa trên các kết quả nghiên cứu của tôi và các kết quả của nghiên cứu này chưa được dùng cho bất cứ đề án cùng cấp nào khác.

Lâm Đồng, ngày ... tháng ... năm 2026

Người thực hiện đề án

Phan Nguyễn Diễm Phương

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của ngành nông nghiệp, quản trị chất lượng trở thành yếu tố sống còn cho sự phát triển bền vững. Đề tài tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát. Mục tiêu chính là hệ thống hóa lý luận về quản trị chất lượng, đánh giá thực trạng hệ thống quản lý tại doanh nghiệp, xác định các nhân tố then chốt tác động đến tâm thế sẵn sàng thay đổi của tổ chức.

Đề án sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát bảng hỏi với quy mô mẫu là 150 cán bộ công nhân viên tại các bộ phận trọng yếu như Sản xuất, Kho, QA và R&D. Các công cụ phân tích thống kê bao gồm kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), hồi quy đa biến được thực hiện trên phần mềm SPSS 20 để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả phân tích thực trạng cho thấy Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đã có nền tảng quy trình nội bộ khá tốt đồng thời ứng dụng công nghệ kiểm định hiện đại bằng công nghệ điện di tiêu điểm đẳng điện (Isoelectric Focusing - IEF). Tuy nhiên, vẫn tồn tại khoảng cách đáng kể về hệ thống tài liệu hóa, đánh giá nội bộ, quản lý rủi ro. Phân tích EFA đã xác định được 05 nhóm nhân tố ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng bao gồm: (1) Cam kết của lãnh đạo, (2) Nhận thức năng lực nhân viên, (3) Nguồn lực doanh nghiệp, (4) Mức độ hoàn thiện quy trình, (5) Văn hóa chất lượng.

Nghiên cứu khẳng định việc chuẩn bị tâm thế, nguồn lực là điều kiện tiên quyết trước khi triển khai ISO. Dựa trên kết quả thực nghiệm, đề án đề xuất hệ thống giải pháp tập trung vào việc số hóa dữ liệu quản lý, xây dựng quy trình chuẩn hóa, nâng cao năng lực đội ngũ QA, thiết lập cơ chế đánh giá rủi ro định kỳ. Những giải pháp này nhằm giúp doanh nghiệp rút ngắn khoảng cách GAP, tối ưu hóa chi phí chất lượng và nâng cao uy tín thương hiệu trên thị trường hạt giống.

ABSTRACT

In the context of fierce competition in the agricultural sector, quality management has become a vital factor for sustainable development. This study focuses on researching the factors influencing the readiness to apply ISO 9001:2015 standards at Tan Loc Phat Seeds Co., Ltd. The main objectives are to systematize the theory of quality management, assess the current management system at the enterprise, and identify key factors affecting the organization's readiness for change.

The project employs a combination of qualitative and quantitative methods. Primary data were collected through a questionnaire survey with a sample size of 150 employees in key departments such as Production, Warehouse, QA, and R&D. Statistical analysis tools, including Cronbach's Alpha reliability testing, Exploratory Factor Analysis (EFA), and multiple regression, were performed using SPSS 20 software to test the research hypotheses.

The results of the current situation analysis show that Tan Loc Phat Seeds Co., Ltd. has a relatively good internal process foundation and applies modern testing technology using Isoelectric Focusing (IEF). However, significant gaps remain in documentation systems, internal audits, and risk management. EFA analysis identified 05 groups of factors positively influencing readiness: (1) Leadership commitment, (2) Employee competence perception, (3) Corporate resources, (4) Process maturity, and (5) Quality culture.

The study confirms that preparing the mindset and resources is a prerequisite before implementing ISO. Based on empirical results, the project proposes a system of solutions focusing on digitalizing management data, establishing standardized processes, enhancing the capacity of the QA team, and setting up periodic risk assessment mechanisms. These solutions aim to help the enterprise shorten the GAP, optimize quality costs, and enhance brand reputation in the seed market.

MỤC LỤC

TRANG BÌA

TRANG PHỤ BÌA

LỜI CẢM ƠN

LỜI CAM ĐOAN

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

ABSTRACT

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

PHẦN MỞ ĐẦU1

1. Lý do chọn đề tài1

2. Mục tiêu nghiên cứu4

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... 4

4. Câu hỏi nghiên cứu 5

5. Ý nghĩa và giới hạn của nghiên cứu 5

6. Kết cấu của đề án6

PHẦN NỘI DUNG 7

Chương 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU7

1.1. Cơ sở lý thuyết7

1.1.1. Tổng quan quản trị chất lượng trong doanh nghiệp7

1.1.2. Hệ thống quản lý chất lượng10

1.1.3. Tiêu chuẩn ISO 9001:201512

1.1.4. Mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:201514

1.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng của tổ chức theo lý thuyết quản trị15

1.2. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu18

1.2.1.	<i>Các nghiên cứu nước ngoài</i>	18
1.2.2.	<i>Các nghiên cứu trong nước</i>	19
1.2.3.	<i>Khoảng trống nghiên cứu</i>	19
1.3.	Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết	21
1.3.1.	<i>Cơ sở lý thuyết nền tảng để xây dựng mô hình</i>	21
1.3.2.	<i>Các giả thuyết nghiên cứu</i>	21
1.3.3.	<i>Mô hình nghiên cứu đề xuất</i>	22
TÓM TẮT CHƯƠNG 1		23
Chương 2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CÔNG TY TNHH HẠT GIỐNG TÂN LỘC PHÁT		24
2.1.	Tổng quan về công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	24
2.1.1.	<i>Quá trình hình thành và phát triển</i>	24
2.1.2.	<i>Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ</i>	24
2.1.3.	<i>Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022 – 2025</i>	25
2.2.	Thực trạng hoạt động quản lý và kiểm soát chất lượng tại Công ty	26
2.2.1.	<i>Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng cơ sở</i>	26
2.2.2.	<i>Xây dựng kế hoạch quản lý chất lượng định kỳ</i>	27
2.2.3.	<i>Kiểm soát chất lượng giống trong nghiên cứu và khảo nghiệm</i>	28
2.2.4.	<i>Kiểm soát độ thuần hạt giống gốc bố mẹ</i>	29
2.2.5.	<i>Kiểm soát quá trình sản xuất, sơ chế, đóng gói, xuất hàng</i>	29
2.2.6.	<i>Kiểm soát chất lượng hạt nhập kho</i>	30
2.2.7.	<i>Kiểm tra độ thuần và đặc tính di truyền</i>	31
2.2.8.	<i>Kiểm soát chất lượng tồn kho định kỳ</i>	31
2.2.9.	<i>Xử lý hạt kém chất lượng và thành phẩm trả lại</i>	32
2.3.	Phân tích khoảng cách với ISO 9001:2015 theo 10 điều khoản	33
2.3.1.	<i>Điều khoản 1 – Phạm vi</i>	33
2.3.2.	<i>Điều khoản 2 – Tài liệu viện dẫn</i>	33
2.3.3.	<i>Điều khoản 3 – Thuật ngữ và định nghĩa</i>	34
2.3.4.	<i>Điều khoản 4 – Bối cảnh tổ chức</i>	34
2.3.5.	<i>Điều khoản 5 – Lãnh đạo</i>	34

2.3.6.	<i>Điều khoản 6 – Hoạch định</i>	34
2.3.7.	<i>Điều khoản 7 – Hỗ trợ</i>	35
2.3.8.	<i>Điều khoản 8 – Vận hành</i>	35
2.3.9.	<i>Điều khoản 9 – Đánh giá kết quả hoạt động</i>	35
2.3.10.	<i>Điều khoản 10 – Cải tiến</i>	36
2.4.	Đánh giá chung về hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty	36
2.4.1.	<i>Điểm mạnh</i>	36
2.4.2.	<i>Hạn chế</i>	37
2.5.	Khảo sát các yếu tố tác động đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty	38
2.5.1.	<i>Thiết kế nghiên cứu</i>	38
2.5.2.	<i>Phương pháp thu thập dữ liệu</i>	39
2.5.3.	<i>Phương pháp chọn mẫu</i>	39
2.5.4.	<i>Quy mô mẫu nghiên cứu</i>	40
2.5.5.	<i>Quy trình nghiên cứu</i>	41
2.5.6.	<i>Xây dựng thang đo và bảng hỏi nghiên cứu</i>	42
2.6.	Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát	45
2.6.1.	<i>Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu</i>	45
2.6.2.	<i>Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha</i>	48
2.6.3.	<i>Phân tích nhân tố khám phá EFA</i>	53
2.6.4.	<i>Phân tích hồi quy</i>	63
2.6.5.	<i>Phân tích sự khác biệt</i>	71
2.7.	Thảo luận kết quả nghiên cứu	74
	TÓM TẮT CHƯƠNG 2	76
	Chương 3. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO MỨC ĐỘ SẴN SÀNG ÁP DỤNG ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY	77
3.1.	Định hướng chiến lược áp dụng ISO 9001:2015	77
3.2.	Giải pháp đề xuất	78
3.2.1.	<i>Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống tài liệu</i>	78
3.2.2.	<i>Nâng cao năng lực và đào tạo nhân sự</i>	79

3.2.3.	<i>Thiết lập cơ chế đánh giá và kiểm soát nội bộ</i>	81
3.2.4.	<i>Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản lý chất lượng</i>	82
3.2.5.	<i>Nâng cao năng lực và phát triển văn hóa chất lượng</i>	83
3.3.	Kế hoạch triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát	85
3.3.1.	<i>Lộ trình triển khai</i>	85
3.3.2.	<i>Kế hoạch hành động dự kiến</i>	86
3.3.3.	<i>Chi phí dự kiến vận hành ban đầu khi áp dụng ISO 9001:2015</i>	87
	TÓM TẮT CHƯƠNG 3	90
	PHẦN KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	91
1.	Kết luận	91
2.	Kiến nghị	91
3.	Hạn chế của đề tài và hướng phát triển tiếp theo	92
	DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
	PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2022 – 2025	25
Bảng 2.2. Danh sách hạt giống hủy do kém chất lượng năm 2022 – 2025	32
Bảng 2.3. Bảng phân tầng mẫu khảo sát hiệu chỉnh	40
Bảng 2.4. Thang đo nghiên cứu	43
Bảng 2.5. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo Bộ phận.....	46
Bảng 2.6. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo Thâm niên.....	47
Bảng 2.7. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo Trình độ	47
Bảng 2.8. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo Độ tuổi.....	48
Bảng 2.9. Cronbach's Alpha của thang đo Cam kết của lãnh đạo	49
Bảng 2.10. Cronbach's Alpha của thang đo Nhận thức và năng lực nhân viên	50
Bảng 2.11. Cronbach's Alpha của thang đo Nguồn lực và điều kiện làm việc	50
Bảng 2.12. Cronbach's Alpha của thang đo Mức độ hoàn thiện quy trình.....	51
Bảng 2.13. Cronbach's Alpha của thang đo Văn hóa chất lượng	51
Bảng 2.14. Cronbach's Alpha của thang đo Mức độ sẵn sàng	52
Bảng 2.15. Tổng hợp kết quả kiểm định Cronbach's Alpha.....	53
Bảng 2.16. Kết quả kiểm định Barlett và KMO biến độc lập lần thứ nhất.....	54
Bảng 2.17. Bảng kết quả giải thích phương sai biến độc lập lần thứ nhất.....	54
Bảng 2.18. Kết quả ma trận xoay nhân tố biến độc lập lần thứ nhất	56
Bảng 2.19. Kết quả kiểm định Barlett và KMO biến độc lập lần thứ hai.....	57
Bảng 2.20. Kết quả giải thích phương sai biến độc lập lần thứ hai	57
Bảng 2.21. Kết quả ma trận xoay nhân tố biến độc lập lần thứ hai	58
Bảng 2.22. Kết quả kiểm định Barlett và KMO biến độc lập lần thứ ba (lần cuối) .	59
Bảng 2.23. Kết quả giải thích phương sai biến độc lập lần thứ ba (lần cuối).....	60
Bảng 2.24. Kết quả ma trận xoay nhân tố biến độc lập lần thứ ba (lần cuối).....	61
Bảng 2.25. Kết quả kiểm định Barlett và KMO biến phụ thuộc.....	62
Bảng 2.26. Kết quả giải thích phương sai biến phụ thuộc	62
Bảng 2.27. Kết quả ma trận xoay nhân tố biến phụ thuộc	63

Bảng 2.28. Tóm tắt mô hình hồi quy	64
Bảng 2.29. Kết quả phân tích ANOVA trong hồi quy	64
Bảng 2.30. Kết quả kiểm tra hiện tượng cộng tuyến	66
Bảng 2.31. Bảng ước lượng hệ số hồi quy	67
Bảng 2.32. Bảng tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.....	69
Bảng 2.33. Kết quả kiểm định phương sai đồng nhất theo độ tuổi.....	71
Bảng 2.34. Kết quả kiểm định ANOVA theo độ tuổi.....	71
Bảng 2.35. Kết quả kiểm định phương sai đồng nhất theo trình độ học vấn.....	72
Bảng 2.36. Kết quả kiểm định ANOVA theo trình độ học vấn	72
Bảng 2.37. Kết quả kiểm định phương sai đồng nhất theo thâm niên làm việc	72
Bảng 2.38. Kết quả kiểm định ANOVA theo thâm niên làm việc.....	73
Bảng 2.39. Kết quả kiểm định phương sai đồng nhất theo bộ phận	73
Bảng 3.1. Kế hoạch triển khai áp dụng ISO 9001:2015	86
Bảng 3.2. Dự kiến chi phí triển khai ISO 9001:2015	89

DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	22
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát (2025)	25
Hình 2.2. Sơ đồ các bước thực hiện khảo sát.....	42
Hình 2.3. Biểu đồ tần số phân dư chuẩn hóa Histogram	65
Hình 2.4. Biểu đồ P – P Plot	65

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ (Tiếng Việt/Tiếng Anh)
ANOVA	Phân tích biến lượng (Analysis of Variance)
CAPA	Hành động khắc phục và phòng ngừa (Corrective and Preventive Action)
EFA	Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis)
ERP	Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise Resource Planning)
EVFTA	Hiệp định thương mại tự do giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu
IEF	Điện di tiêu điểm đẳng điện (Isoelectric Focusing)
IMS	Hệ thống quản lý tích hợp (Integrated Management System)
ISO	Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (International Organization for Standardization)
KMO	Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (Độ phù hợp của mẫu)
KPI	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (Key Performance Indicator)
PDCA	Chu trình Hoạch định - Thực hiện - Kiểm tra - Cải tiến
PESTEL	Phân tích bối cảnh vĩ mô (Chính trị, Kinh tế, Xã hội, Công nghệ, Môi trường, Pháp lý)
QA	Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance)
QMS	Hệ thống quản lý chất lượng (Quality Management System)
R&D	Nghiên cứu và Phát triển (Research and Development)
SMEs	Doanh nghiệp nhỏ và vừa (Small and Medium Enterprise)
SOPs	Quy trình vận hành tiêu chuẩn (Standard Operating Procedures)
SPSS	Phần mềm thống kê cho khoa học xã hội (Statistical Package for the Social Sciences)
SWOT	Phân tích Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Thách thức
TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ (Tiếng Việt/Tiếng Anh)
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TQM	Quản trị chất lượng toàn diện (Total Quality Management)
VCU	Giá trị canh tác và sử dụng (Value of Cultivation and Use)

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng gia tăng, chất lượng sản phẩm cùng với hiệu quả quản trị đã trở thành những yếu tố then chốt, mang tính quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của bất kỳ doanh nghiệp nào. Riêng đối với các doanh nghiệp hoạt động sản xuất, kinh doanh trong lĩnh vực nông nghiệp, cụ thể là ngành sản xuất và kinh doanh hạt giống, những yêu cầu về chất lượng lại càng trở nên khắt khe hơn bao giờ hết. Áp lực này không chỉ xuất phát từ người nông dân, những khách hàng trực tiếp, mà còn đến từ các đối tác thương mại, nhà phân phối và các tiêu chuẩn chung của thị trường tiêu thụ. Do đó, việc đảm bảo một chất lượng sản phẩm ổn định, độ nảy mầm đồng nhất và đặc biệt là khả năng truy xuất nguồn gốc rõ ràng là điều kiện tiên quyết và bắt buộc để doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực cạnh tranh, đồng thời mở rộng thị phần của mình.

Nhìn vào thực tế tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, doanh nghiệp đã và đang khẳng định được một vị thế nhất định trên thị trường trong lĩnh vực nghiên cứu và cung ứng các loại giống cây trồng. Tuy nhiên, qua quá trình khảo sát sơ bộ tình hình hoạt động kinh doanh trong giai đoạn từ năm 2022 đến 2025, có thể nhận thấy một số vấn đề tồn tại. Mặc dù doanh thu của công ty có ghi nhận sự tăng trưởng, nhưng tỷ lệ hạt giống bị khách hàng phản hồi về độ nảy mầm không đồng nhất vẫn còn xảy ra. Điều này không chỉ gây lãng phí một khoản chi phí đáng kể cho việc xử lý các khiếu nại mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín thương hiệu mà công ty đã dày công xây dựng. Thêm vào đó, các quy trình nội bộ từ khâu lai tạo, thử nghiệm cho đến đóng gói thành phẩm hiện nay vẫn còn thiếu đi sự chuẩn hóa đồng bộ và việc giám sát chưa thực sự có hệ thống. Hậu quả là, khi có sự cố chất lượng phát sinh, công ty gặp rất nhiều khó khăn trong việc truy xuất nguồn gốc để tìm ra nguyên nhân gốc rễ. Đây chính là những biểu hiện khá rõ nét cho thấy hệ thống quản trị nội bộ hiện tại của công ty dường như chưa đủ mạnh mẽ và bài bản để có thể đáp ứng được quy mô phát triển ngày càng lớn.

Để giải quyết bài toán này, quản trị chất lượng cần được đặt vào vị trí trung tâm trong toàn bộ hệ thống quản trị của doanh nghiệp. Việc áp dụng một hệ thống quản trị chất lượng hiệu quả không chỉ đơn thuần giúp công ty kiểm soát tốt hơn các quy trình hoạt động nội bộ, mà còn đóng góp lớn vào việc giảm thiểu sai lỗi, tiết kiệm các chi phí ẩn, nâng cao năng suất lao động và sau cùng là gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Trong số các công cụ quản trị hiện đại, tiêu chuẩn ISO 9001:2015 nổi lên như một trong những tiêu chuẩn quốc tế phổ biến và được nhiều tổ chức áp dụng rộng rãi nhất hiện nay. Tiêu chuẩn này mang lại một khuôn khổ quản lý ưu việt dựa trên cách tiếp cận theo quá trình, lồng ghép tư duy dựa trên rủi ro và tuân thủ nguyên tắc cải tiến liên tục; từ đó giúp doanh nghiệp chuẩn hóa mọi hoạt động và tối ưu hóa hiệu quả quản lý.

Đặc biệt, với đặc thù của ngành hạt giống là chịu sự chi phối rất lớn bởi các yếu tố sinh học và điều kiện môi trường, việc áp dụng tư duy dựa trên rủi ro của tiêu chuẩn ISO 9001:2015 sẽ hỗ trợ Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát rất nhiều trong việc chủ động nhận diện và thiết lập các biện pháp kiểm soát rủi ro ngay từ khâu nghiên cứu và lai tạo. Song song đó, việc sở hữu chứng nhận ISO 9001:2015 còn đóng vai trò như một ngôn ngữ chung trên thương trường quốc tế, tạo điều kiện thuận lợi để công ty kết nối với các đối tác xuất khẩu và tạo nền tảng vững chắc để tích hợp thêm các tiêu chuẩn chuyên ngành khác trong tương lai.

Thế nhưng, nhìn nhận một cách thực tế, không phải doanh nghiệp nào khi bắt tay vào áp dụng ISO 9001:2015 cũng gặt hái được thành công ngay từ những bước đầu tiên. Quá trình triển khai hệ thống này đòi hỏi tổ chức phải có một sự chuẩn bị thực sự toàn diện trên nhiều khía cạnh, chẳng hạn như: sự cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo, nhận thức đúng đắn và năng lực của đội ngũ nhân sự, sự sẵn sàng về nguồn lực (cả tài chính lẫn nhân lực), mức độ hoàn thiện sẵn có của hệ thống quy trình nội bộ, cũng như nền tảng văn hóa chất lượng đã được định hình trong tổ chức. Nếu một doanh nghiệp bước vào quá trình triển khai ISO khi chưa thực sự sẵn sàng về những điều kiện nền tảng cốt lõi này, việc áp dụng rất dễ rơi vào tình trạng đối phó, mang tính hình thức, không những không phát huy được hiệu quả thực chất mà còn gây ra

sự lãng phí nghiêm trọng về thời gian và nguồn lực. Vì lẽ đó, trước khi ra quyết định đầu tư triển khai ISO 9001:2015, việc tiến hành đánh giá mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn này là một bước đi mang tính chiến lược và hết sức cần thiết đối với mọi doanh nghiệp. Việc đánh giá này sẽ giúp công ty nhận diện một cách minh bạch hiện trạng của mình đang nằm ở đâu so với các yêu cầu khắt khe của tiêu chuẩn, qua đó khoanh vùng được những yếu tố then chốt đang là điểm nghẽn cần được ưu tiên phân bổ nguồn lực để cải thiện.

Nhiều công trình nghiên cứu hàn lâm trong và ngoài nước cũng đã củng cố quan điểm này khi chỉ ra rằng, mức độ sẵn sàng áp dụng ISO của một tổ chức chịu sự chi phối của nhiều yếu tố đa dạng; trong đó, sự cam kết của đội ngũ lãnh đạo, năng lực và nhận thức của nhân viên, nguồn lực tổ chức, sự hoàn thiện của quy trình và văn hóa chất lượng nổi lên như những yếu tố mang tính quyết định.

Hiện tại, Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, một đơn vị chuyên sâu trong việc nghiên cứu, lai tạo, sản xuất và cung ứng hạt giống, dù đang duy trì một hệ thống quản lý chất lượng nội bộ nhưng vẫn chưa chính thức áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Đứng trước những đòi hỏi ngày càng gay gắt từ thị trường về sự minh bạch, tính ổn định của quy trình và chất lượng thành phẩm, việc đi sâu vào nghiên cứu mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại công ty, cũng như bóc tách các yếu tố đang tác động đến mức độ sẵn sàng này, mang một ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nó sẽ cung cấp một bức tranh toàn cảnh giúp ban lãnh đạo định hình được một lộ trình triển khai ISO sát với thực tiễn và năng lực cốt lõi của công ty.

Xuất phát từ những trăn trở và yêu cầu cấp thiết về mặt lý luận lẫn thực tiễn nêu trên, đề tài **“Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát”** đã được lựa chọn để thực hiện. Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng làm chủ đạo, với kỳ vọng đo lường chính xác mức độ tác động của từng nhóm yếu tố đến tâm thế sẵn sàng của doanh nghiệp, từ đó đúc kết những hàm ý quản trị và giải pháp mang tính ứng dụng cao cho doanh nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát

Nghiên cứu này hướng tới mục tiêu tổng quát là phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát.

Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu tổng quát trên, nghiên cứu cần tập trung giải quyết bốn mục tiêu cụ thể như sau:

- Hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết nền tảng có liên quan đến quản trị chất lượng, hệ thống quản lý chất lượng và đặc biệt là bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2015 để làm điểm tựa lý luận cho toàn bộ nghiên cứu.
- Dựa trên việc tổng quan các tài liệu nghiên cứu đi trước và khảo sát bối cảnh thực tiễn của Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, xác định các yếu tố chủ yếu đang tác động đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại doanh nghiệp này.
- Vận dụng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua việc xử lý dữ liệu bằng phần mềm thống kê SPSS (Phần mềm thống kê cho khoa học xã hội - Statistical Package for the Social Sciences) nhằm đo lường cụ thể mức độ tác động của từng yếu tố đã được xác định đến mức độ sẵn sàng của công ty.
- Từ những bằng chứng thực nghiệm thu thập được, đề xuất hệ thống các hàm ý quản trị và giải pháp khả thi giúp doanh nghiệp cải thiện và nâng cao mức độ sẵn sàng, tạo đà cho việc triển khai thành công ISO 9001:2015 trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chính của đề tài là mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 và các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ sẵn sàng này tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát.

Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: khảo sát và nghiên cứu được thực hiện nội bộ tại các phòng ban của Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát.

- Về thời gian: các dữ liệu nghiên cứu (cả sơ cấp và thứ cấp) được thu thập và giới hạn trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2025.

- Về nội dung: nghiên cứu chỉ tập trung nguồn lực vào việc phân tích, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến giai đoạn tiền áp dụng (mức độ sẵn sàng) mà không đi sâu vào phân tích quá trình vận hành, triển khai hệ thống hoặc đánh giá chứng nhận ISO thực tế tại doanh nghiệp.

4. Câu hỏi nghiên cứu

Để bám sát đối tượng và mục tiêu, các câu hỏi nghiên cứu được đặt ra bao gồm:

- Những yếu tố nào đang có sự ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát?

- Mức độ tác động mạnh yếu của từng yếu tố lên mức độ sẵn sàng này được thể hiện như thế nào qua các chỉ số thống kê?

- Doanh nghiệp cần ưu tiên phân bổ nguồn lực để cải thiện những yếu tố trọng yếu nào nhằm nâng cao sự sẵn sàng trước khi triển khai hệ thống?

5. Ý nghĩa và giới hạn của nghiên cứu

- Về mặt khoa học: nghiên cứu đóng góp thêm những bằng chứng thực nghiệm mang tính định lượng về các biến số tác động đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015. Đặc biệt, việc đặt nghiên cứu trong bối cảnh một doanh nghiệp sản xuất nông nghiệp (ngành hạt giống) tại Việt Nam sẽ giúp làm phong phú thêm kho tàng cơ sở lý luận về lĩnh vực quản trị chất lượng chuyên ngành.

- Về mặt thực tiễn: kết quả phân tích từ đề tài sẽ là một kênh thông tin có cơ sở khoa học, hỗ trợ Ban lãnh đạo Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát nhìn nhận khách quan hệ thống hiện tại. Từ đó, công ty nhận diện được các yếu tố cốt lõi cần ưu tiên khắc phục, làm tiền đề để xây dựng một lộ trình và kế hoạch hành động triển khai ISO 9001:2015 sao cho phù hợp với ngân sách, nguồn lực và điều kiện thực tế của tổ chức.

- Giới hạn nghiên cứu: do đề tài được thực hiện dưới dạng nghiên cứu tình huống tại một doanh nghiệp duy nhất (đơn nguyên nghiên cứu), nên khả năng khái

quát hóa kết quả để đại diện cho toàn bộ ngành nông nghiệp hay ngành hạt giống cây trồng tại Việt Nam vẫn còn những hạn chế nhất định.

6. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận và kiến nghị, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, nội dung cốt lõi của đề án được cấu trúc thành ba chương chính như sau:

- Chương 1: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.
- Chương 2: Thực trạng hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát.
- Chương 3: Đề xuất giải pháp nâng cao mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty.

PHẦN NỘI DUNG

Chương 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Cơ sở lý thuyết

1.1.1. Tổng quan quản trị chất lượng trong doanh nghiệp

1.1.1.1. Khái niệm chất lượng

Trong nền kinh tế thị trường hiện đại, chất lượng đã trở thành một khái niệm đa chiều, không chỉ giới hạn trong các thông số kỹ thuật mà còn mở rộng sang sự thỏa mãn của khách hàng và hiệu quả vận hành của tổ chức. Để hiểu rõ bản chất của chất lượng, cần xem xét qua các góc độ tiếp cận khác nhau từ các học giả kinh điển và các tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế.

Theo Crosby (1979), khái niệm chất lượng gắn liền với việc đáp ứng một cách chính xác các tiêu chuẩn và yêu cầu đã đề ra từ trước. Ông cho rằng một sản phẩm chỉ thực sự đạt chất lượng khi trong quá trình sản xuất không xuất hiện những sai lệch so với bản thiết kế gốc. Quan điểm này đề cao triết lý “Không sai hỏng” (Zero Defects), nhấn mạnh rằng việc thực hiện đúng ngay từ bước đầu tiên sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí hơn nhiều so với việc phải khắc phục các lỗi sai sau này. Đối với một doanh nghiệp sản xuất hạt giống, quan điểm này cực kỳ quan trọng trong khâu kiểm soát độ thuần chủng và tỷ lệ nảy mầm, nơi mà một sai lệch nhỏ so với tiêu chuẩn công bố có thể dẫn đến thiệt hại kinh tế lớn cho người nông dân.

Joseph M. Juran đã đưa khái niệm chất lượng gần hơn với thực tế thị trường khi định nghĩa: “Chất lượng là sự phù hợp cho mục đích sử dụng” (Juran, 1988, trang 2.8). Theo Juran, một sản phẩm có thể đạt mọi tiêu chuẩn kỹ thuật nhưng nếu nó không giúp người dùng giải quyết được vấn đề của họ thì sản phẩm đó vẫn không có chất lượng. Ông chia chất lượng thành hai khía cạnh: (1) Các đặc tính của sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng và (2) Sự không có các khiếm khuyết. Điều này có nghĩa là hạt giống chất lượng không chỉ cần nảy mầm tốt mà còn phải phù hợp với điều kiện thổ nhưỡng, khí hậu tại vùng canh tác của khách hàng.

Nhằm thiết lập một hệ thống thuật ngữ thống nhất trên toàn thế giới, Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế ISO đã khái quát hóa định nghĩa về chất lượng là mức độ đáp ứng các yêu cầu thông qua một nhóm những đặc điểm nội tại sẵn có của sản phẩm hoặc dịch vụ (ISO, 2015). Trong đó:

- Đặc tính vốn có: Được hiểu là những thuộc tính tự thân, luôn tồn tại khách quan trong đối tượng (chẳng hạn đối với hạt giống là độ sạch, độ ẩm, sức sống của mầm).
- Yêu cầu: Là tập hợp các mong đợi hoặc nhu cầu đã được xác định cụ thể, có thể dưới dạng các quy định pháp lý bắt buộc hoặc các thỏa thuận ngầm định giữa các bên.

Để làm rõ hơn quan điểm này trong bối cảnh quản trị hiện đại, giá trị của chất lượng thường được xem xét thông qua các phương diện cụ thể sau:

- Tính hữu dụng: Thể hiện ở khả năng đáp ứng công năng và mang lại lợi ích thực tế cho người sử dụng.
- Độ tin cậy: Phản ánh tính ổn định và khả năng vận hành trơn tru của các thuộc tính sản phẩm trong suốt một chu kỳ thời gian xác định.
- Tính thẩm mỹ: Sự chắt chiu về hình thức và bao bì đóng gói, đóng vai trò quan trọng trong việc định vị và nhận diện thương hiệu sản phẩm trên thị trường (đặc biệt quan trọng trong việc nhận diện thương hiệu hạt giống).
- Sự an toàn: Cam kết không gây ra các tác động tiêu cực đến sức khỏe con người và hệ sinh thái, đặc biệt là các tiêu chuẩn về an toàn sinh học trong lĩnh vực giống cây trồng (đối với hạt giống là tính an toàn sinh học).
- Tính kinh tế: Sự cân đối hợp lý giữa giá trị sử dụng nhận được và chi phí tài chính mà khách hàng phải chi trả.

Từ việc tổng hợp các khái niệm trên, nhận thấy chất lượng trong doanh nghiệp không phải là một đích đến mà là một quá trình. Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, chất lượng là một lời cam kết giữa doanh nghiệp và người nông dân. Để thực hiện lời cam kết đó, chất lượng phải được hiện thực hóa thông qua việc kiểm soát chặt chẽ từng công đoạn từ nghiên cứu giống (R&D), sản xuất, khảo nghiệm cho

đến dịch vụ sau bán hàng. Việc hiểu đúng bản chất đa chiều của chất lượng là tiền đề quan trọng để Công ty đánh giá mức độ sẵn sàng của mình trước khi áp dụng hệ thống quản lý chuẩn mực như ISO 9001:2015.

1.1.1.2. Khái niệm quản trị chất lượng

Nếu chất lượng là đích đến, thì quản trị chất lượng (Quality Management) chính là con đường và hệ phương pháp luận để một tổ chức vươn tới đích đến đó một cách bền vững. Giống như khái niệm chất lượng, quản trị chất lượng đã trải qua một quá trình tiến hóa dài từ việc chỉ thuần túy kiểm tra sản phẩm đầu ra sang việc quản trị toàn diện hệ thống.

Theo quan điểm kinh điển của Juran (1989), quản trị chất lượng không phải là một chương trình độc lập hay một bộ phận chức năng đơn lẻ, mà là một chức năng quản lý cốt lõi, bao gồm ba tiến trình nền tảng: hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng và cải tiến chất lượng. Tiếp cận dưới góc độ cải tiến liên tục, quản trị chất lượng là việc vận hành tổ chức theo chu trình PDCA (Chu trình Hoạch định - Thực hiện - Kiểm tra - Cải tiến (Plan - Do - Check – Act)) nhằm không ngừng chẩn đoán và giảm thiểu sự biến thiên của quá trình sản xuất (Deming, 1986).

Nhằm thiết lập một hệ thống quy chiếu chung trên phạm vi quốc tế, nội hàm của khái niệm quản trị chất lượng đã được Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế cụ thể hóa. Dựa trên bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2015, quản trị chất lượng có thể hiểu là một tập hợp các biện pháp được điều phối đồng bộ nhằm mục đích dẫn dắt và giám sát mọi phương diện liên quan đến chất lượng trong một đơn vị (ISO, 2015). Định nghĩa này làm rõ vai trò của quản trị chất lượng như một hệ thống quản lý mang tầm chiến lược, có sức ảnh hưởng toàn diện đến mọi quy trình vận hành. Đồng thời, nó đòi hỏi sự cam kết và đồng lòng thực hiện từ mọi cá nhân trong tổ chức, từ đội ngũ quản lý chiến lược đến lực lượng trực tiếp tham gia sản xuất.

Trong bối cảnh kinh doanh hiện đại từ năm 2020 đến nay, dưới sự tác động của các biến động khó lường, giới học thuật và thực tiễn đã mở rộng thêm lăng kính về quản trị chất lượng. Các giáo trình quản trị chất lượng mới nhất tại Việt Nam nhấn mạnh rằng, quản trị chất lượng hiện đại không chỉ dừng lại ở việc kiểm soát ranh giới

nội bộ doanh nghiệp, mà phải tích hợp tư duy quản trị rủi ro và kéo dài sự kiểm soát ra toàn bộ chuỗi cung ứng (Đỗ Thị Đông và Đặng Ngọc Sự, 2022). Hơn nữa, cốt lõi của quản trị chất lượng hiệu quả là phải tạo ra được một văn hóa chất lượng, nơi sự tuân thủ không đến từ áp lực giám sát mà đến từ ý thức tự giác của người lao động (Đỗ Tiến Minh, 2022).

1.1.2. Hệ thống quản lý chất lượng

1.1.2.1. Khái niệm hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng (Quality Management System – QMS) được hiểu là sự kết hợp đồng bộ giữa các thành tố có mối liên hệ tương hỗ nhằm dẫn dắt và điều phối mọi khía cạnh chất lượng trong một tổ chức. Nếu coi quản trị chất lượng là những hoạt động thực thi cụ thể, thì QMS đóng vai trò như một nền tảng cơ sở hoặc khung quản trị chiến lược, giúp duy trì tính ổn định và khả năng dự báo cho mọi quy trình vận hành.

Dưới góc độ tiêu chuẩn quốc tế ISO (2015), một hệ thống quản lý chất lượng toàn diện sẽ bao quát các công tác từ hoạch định mục tiêu, thiết lập quy trình cho đến việc phân bổ các nguồn lực thiết yếu để hiện thực hóa các kết quả đề ra. Trong bối cảnh kinh doanh thực tiễn, QMS chính là cơ chế vận hành xuyên suốt nhằm bảo đảm mọi giai đoạn, từ khâu tiếp nhận nhu cầu của khách hàng cho đến khi hoàn tất bàn giao sản phẩm đều được giám sát chặt chẽ và không ngừng hoàn thiện. Cụ thể tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, hệ thống này không chỉ dừng lại ở các tài liệu hướng dẫn chuyên môn mà còn là sự phối hợp mật thiết và nhịp nhàng giữa các mảng công tác: nghiên cứu lai tạo giống mới, khảo nghiệm thực địa và triển khai thị trường.

1.1.2.2. Các thành phần của hệ thống chất lượng

Một hệ thống quản lý chất lượng hoàn chỉnh không chỉ bao gồm các quy trình mà là sự hội tụ của nhiều thành phần nền tảng. Theo Oakland, J.S. (2014) và Evans J.R., Lindsay W.M. (2017), các thành phần cốt lõi cấu thành nên QMS bao gồm:

Cơ cấu tổ chức và trách nhiệm lãnh đạo: Đây được xem là khung xương sống vững chắc cho toàn bộ hệ thống quản lý. Thông qua cơ cấu tổ chức, doanh nghiệp có

thể phân định rõ ràng chức năng, quyền hạn cũng như trách nhiệm cụ thể của mỗi cá nhân trong việc duy trì và thúc đẩy chất lượng. Đặc biệt, sự đồng hành và cam kết mạnh mẽ từ đội ngũ quản lý cấp cao là yếu tố mang tính quyết định đến sự thành bại của hệ thống. Tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, tinh thần này được cụ thể hóa bằng việc Ban Giám đốc trực tiếp xây dựng các chiến lược chất lượng, đảm bảo cung ứng đầy đủ các nguồn lực cần thiết và tham gia đánh giá định kỳ nhằm điều chỉnh hệ thống vận hành theo đúng mục tiêu đã đề ra.

Hệ thống tài liệu và quy trình: QMS đòi hỏi sự chuẩn hóa thông qua các tài liệu như sổ tay chất lượng, các quy trình tác nghiệp chuẩn, các hướng dẫn công việc và hồ sơ ghi chép. Hệ thống tài liệu này giúp tri thức của doanh nghiệp được lưu trữ, tránh tình trạng phụ thuộc quá mức vào kinh nghiệm của một vài cá nhân. Trong ngành hạt giống, đây là các quy trình khắt khe về chọn lọc dòng thuần, quy trình đóng gói chống ẩm và quy trình kiểm tra tỷ lệ nảy mầm trước khi xuất kho.

Các nguồn lực hỗ trợ (Bao gồm nhân lực, hạ tầng và môi trường làm việc): Sự vận hành ổn định của toàn bộ hệ thống quản lý phụ thuộc hoàn toàn vào việc cung ứng đầy đủ các nguồn lực trọng yếu.

Hệ thống các quá trình vận hành (Processes): Đây được hiểu là chuỗi các hoạt động có sự tương tác nhằm chuyển hóa các yếu tố đầu vào thành sản phẩm cuối cùng phục vụ khách hàng. Việc áp dụng phương thức quản trị theo quá trình cho phép doanh nghiệp nhận diện rõ nét sự gắn kết giữa các đơn vị nội bộ. Chẳng hạn, khâu tiếp nhận và xử lý đơn hàng sẽ có mối liên hệ mật thiết với hoạt động sản xuất, quy trình đóng gói và hệ thống vận tải (Logistics). Trọng tâm của hệ thống quản lý chất lượng (QMS) là kiểm soát tối ưu các điểm giao thoa giữa những công đoạn này, từ đó hạn chế rủi ro sai sót và tiết giảm các nguồn lực lãng phí không cần thiết.

Hệ thống đo lường và đánh giá: Một hệ thống chất lượng sẽ trở nên vô nghĩa nếu không có số liệu chứng minh hiệu quả. Thành phần này bao gồm các Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (Key Performance Indicator - KPI), các đợt đánh giá nội bộ và cơ chế thu thập phản hồi của khách hàng. Số liệu từ việc đo lường là căn cứ khoa học để lãnh đạo đưa ra các quyết định điều chỉnh chính xác, thay vì dựa trên cảm tính.

Cải tiến liên tục: Thành phần cuối cùng và mang tính động của QMS là cơ chế cải tiến. Dựa trên các lỗi sai hỏng hoặc những cơ hội mới phát hiện từ dữ liệu đo lường, hệ thống phải có khả năng tự điều chỉnh để nâng cao hiệu suất.

Tóm lại, hệ thống quản lý chất lượng là sự tích hợp hữu cơ giữa con người, quy trình và hạ tầng kỹ thuật dưới một tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo. Việc xây dựng một QMS vững chắc tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát không chỉ giúp đáp ứng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 mà còn tạo ra một nền tảng vận hành bài bản, giảm thiểu rủi ro và gia tăng giá trị cho khách hàng là những hộ nông dân và đại lý.

1.1.3. Tiêu chuẩn ISO 9001:2015

1.1.3.1. Khái niệm về tổ chức ISO

Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (International Organization for Standardization – ISO) là tổ chức phi chính phủ độc lập được thành lập năm 1947, có trụ sở tại Geneva (Thụy Sĩ), chuyên xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn quốc tế nhằm thúc đẩy thương mại, nâng cao chất lượng, an toàn và hiệu quả trong nhiều lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và dịch vụ. Hiện nay, ISO có mạng lưới thành viên tại hơn 160 quốc gia và các tiêu chuẩn do tổ chức này ban hành được áp dụng rộng rãi trên toàn thế giới (ISO, 2023).

Trong hệ thống này, ISO 9001:2015 giữ vị trí cốt lõi khi thiết lập các yêu cầu cụ thể đối với một hệ thống quản lý chất lượng (QMS). Điểm đặc biệt của ISO 9001 so với các tiêu chuẩn mang tính đặc thù ngành là khả năng thích ứng linh hoạt, cho phép triển khai tại mọi loại hình tổ chức, bao gồm cả các doanh nghiệp sản xuất lẫn các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ (ISO, 2015).

1.1.3.2. Giới thiệu về phiên bản ISO 9001:2015

Phiên bản ISO 9001:2015 chính thức được công bố vào ngày 23/09/2015, hoàn toàn thay thế cho tiêu chuẩn cũ năm 2008. Đây là kết quả của quá trình rà soát định kỳ nhằm đảm bảo tiêu chuẩn luôn phù hợp với bối cảnh kinh doanh hiện đại nơi mà công nghệ và sự kỳ vọng của khách hàng thay đổi nhanh chóng.

Khi đối chiếu với những phiên bản tiền nhiệm, ISO 9001:2015 ghi nhận nhiều sự thay đổi mang tính đột phá và then chốt. Điểm nổi bật đầu tiên là việc triển khai

cấu trúc bậc cao (High Level Structure - HLS) dựa trên Phụ lục Annex SL. Cấu trúc này đóng vai trò như một bộ khung thống nhất, tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức trong việc kết nối và vận hành đồng bộ nhiều hệ thống quản lý cùng lúc, điển hình như ISO 14001 về bảo vệ môi trường hay ISO 45001 về quản lý an toàn và sức khỏe lao động (Hoyle, 2017).

Bên cạnh đó, ISO 9001:2015 nhấn mạnh đến việc phân tích bối cảnh của tổ chức (context of the organization) và nhận diện các bên quan tâm (interested parties), coi đây là cơ sở để xác định phạm vi, mục tiêu và chiến lược quản lý chất lượng. Một thay đổi quan trọng khác là yêu cầu áp dụng tư duy dựa trên rủi ro (risk-based thinking) nhằm chủ động phòng ngừa sai lỗi thay vì chỉ khắc phục khi sự cố xảy ra (ISO, 2015).

Ngoài ra, tiêu chuẩn này đã thay đổi cách tiếp cận về tài liệu, thay thế khái niệm “tài liệu” và “hồ sơ” bằng khái niệm rộng hơn là “thông tin dạng văn bản” (documented information), tạo sự linh hoạt cho doanh nghiệp trong việc quản lý dữ liệu cả ở dạng giấy tờ truyền thống và hệ thống điện tử (Fonseca & Domingues, 2017). ISO 9001:2015 cũng đề cao vai trò của việc phân tích dữ liệu và cải tiến liên tục, đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng không chỉ duy trì mà còn phát triển theo thời gian.

Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, việc tiếp cận phiên bản 2015 giúp doanh nghiệp không chỉ quản lý chất lượng sản phẩm hạt giống mà còn gắn kết chất lượng với chiến lược phát triển dài hạn của Công ty (Đỗ Thị Đông và Đặng Ngọc Sự, 2022)

1.1.3.3. Cấu trúc các điều khoản và chu trình PDCA

Hệ thống tiêu chuẩn ISO 9001:2015 được thiết lập dựa trên bộ cục gồm 10 điều khoản trọng tâm. Trong số đó, các nội dung quy định từ điều khoản số 4 đến điều khoản số 10 đóng vai trò là những tiêu chí cốt yếu dùng để vận hành và đánh giá một hệ thống quản lý chất lượng tiêu chuẩn (ISO, 2015; Hoyle, 2017).

Cấu trúc này phản ánh triết lý quản lý hiện đại: chất lượng không phải là kết quả của một bộ phận riêng lẻ, mà là một quá trình xuyên suốt, bao gồm hoạch định, thực hiện, đánh giá và cải tiến liên tục (Fonseca & Domingues, 2017).

Các điều khoản vận hành thực tế (từ 4 đến 10) tương ứng chặt chẽ với chu trình PDCA (Plan – Do – Check – Act):

- Plan (Hoạch định - Điều khoản 4, 5, 6): Doanh nghiệp xác định bối cảnh tổ chức, nhu cầu các bên liên quan, sự cam kết của lãnh đạo và các kế hoạch giải quyết rủi ro.

- Do (Thực hiện - Điều khoản 7, 8): Cung cấp các nguồn lực hỗ trợ và triển khai quy trình sản xuất giống, kiểm soát các nhà cung cấp bên ngoài.

- Check (Kiểm tra - Điều khoản 9): Theo dõi, đo lường các chỉ số chất lượng và thực hiện đánh giá nội bộ.

- Act (Cải tiến - Điều khoản 10): Thực hiện các hành động khắc phục khi có sai sót và cải tiến hệ thống.

Đặc biệt, Tư duy dựa trên rủi ro (Risk-based thinking) được lồng ghép xuyên suốt giúp doanh nghiệp chủ động nhận diện các mối nguy (như hạt giống thoái hóa, độ ẩm kho bãi không đạt) để có biện pháp ngăn ngừa thay vì đợi sai lỗi xảy ra mới xử lý (Viện Năng suất Việt Nam, 2015).

1.1.4. Mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015

1.1.4.1. Khái niệm mức độ sẵn sàng

Trong quản trị học, mức độ sẵn sàng của tổ chức (Organizational Readiness) không chỉ đơn thuần là việc doanh nghiệp có đủ nguồn lực tài chính hay cơ sở vật chất, mà nó là một trạng thái tâm lý và năng lực vận hành. Theo Weiner B.J. (2009), mức độ sẵn sàng cho sự thay đổi là một khái niệm đa chiều, phản ánh niềm tin chung của các thành viên trong tổ chức về năng lực triển khai và cam kết chung của họ đối với một sự thay đổi cụ thể.

Khi một tổ chức như Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát quyết định áp dụng ISO 9001:2015, mức độ sẵn sàng chính là trạng thái mà ở đó toàn thể bộ máy từ ban lãnh đạo đến nhân viên trực tiếp sản xuất đều hiểu rõ, đồng thuận và có đủ khả năng để thực thi các yêu cầu của tiêu chuẩn. Nếu mức độ sẵn sàng thấp, tổ chức sẽ gặp phải hiện tượng kháng cự thay đổi, dẫn đến việc áp dụng chỉ mang tính đối phó hoặc thất bại hoàn toàn (Armenakis et al., 1993).

1.1.4.2. Các thành phần cấu thành mức độ sẵn sàng

Dựa trên lý thuyết của Weiner (2009), mức độ sẵn sàng được cấu thành từ hai yếu tố chính:

Cam kết đối với sự thay đổi (Change Commitment): Phản ánh mức độ mà các thành viên trong tổ chức quyết tâm theo đuổi dự án ISO. Sự cam kết này không đến từ mệnh lệnh hành chính mà đến từ việc họ nhận thấy giá trị thực sự của ISO đối với công việc và tương lai của công ty.

Năng lực thay đổi (Change Efficacy): Phản ánh niềm tin của nhân viên vào việc tổ chức có đủ kỹ năng, tài nguyên, thời gian và sự hỗ trợ để triển khai ISO thành công. Tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, điều này liên quan đến việc nhân viên có được đào tạo bài bản về tiêu chuẩn mới hay không và hạ tầng kho bãi có đáp ứng được yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng hay không.

1.1.4.3. Tầm quan trọng của việc đánh giá mức độ sẵn sàng trước khi áp dụng ISO

Việc đánh giá mức độ sẵn sàng trước khi bắt tay vào triển khai ISO 9001:2015 mang lại những ý nghĩa thiết thực cho quản trị doanh nghiệp:

Nhận diện khoảng cách (Gap Analysis): Giúp lãnh đạo Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát nhìn ra sự chênh lệch giữa thực trạng quản lý hiện tại và các yêu cầu khắt khe của ISO. Từ đó, doanh nghiệp có kế hoạch bổ sung nguồn lực kịp thời.

Xây dựng chiến lược truyền thông nội bộ: Khi biết rõ điểm nào nhân viên còn hoài nghi hoặc lo lắng, ban lãnh đạo có thể thiết kế các chương trình đào tạo và truyền thông phù hợp để giải tỏa tâm lý, tạo ra sự đồng thuận cao.

Tiết kiệm chi phí và thời gian: Việc vội vàng triển khai khi tổ chức chưa sẵn sàng thường dẫn đến lãng phí ngân sách tư vấn và làm gián đoạn các hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại mà không mang lại kết quả thực chất.

1.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng của tổ chức theo lý thuyết quản trị

Trạng thái sẵn sàng của một đơn vị không xuất hiện một cách ngẫu nhiên mà được hình thành từ sự tác động qua lại giữa các nhân tố nội hàm đa dạng. Việc phân

tích và nhận diện đúng các yếu tố này hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tìm ra những rào cản cốt lõi cần được giải quyết triệt để trước khi bắt đầu vận hành hệ thống quản lý chất lượng. Tổng hợp từ các mô hình quản trị kinh điển, những nhân tố có tầm ảnh hưởng quyết định bao gồm:

1.1.5.1. Cam kết của lãnh đạo

Trong mọi lý thuyết về quản trị sự thay đổi và quản trị chất lượng (ISO 9001, TQM), vai trò của lãnh đạo luôn được đặt lên hàng đầu. Theo Oakland (2014), sự sẵn sàng của tổ chức bắt nguồn từ tầm nhìn và sự quyết liệt của người đứng đầu. Lãnh đạo không chỉ đóng vai trò cấp ngân sách mà còn phải là người trực tiếp tham gia vào việc thiết lập chính sách chất lượng, truyền cảm hứng và loại bỏ các rào cản về cơ cấu. Nếu ban lãnh đạo Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát chỉ xem ISO là một dự án của phòng kỹ thuật mà thiếu sự cam kết đồng hành, mức độ sẵn sàng của toàn hệ thống sẽ bị suy giảm nghiêm trọng.

1.1.5.2. Nhận thức và thái độ của nhân viên

Nhân viên là những người trực tiếp vận hành quy trình, do đó sự sẵn sàng của họ quyết định tính thực chất của hệ thống. Dựa trên quan điểm của Armenakis và cộng sự (1993), tinh thần sẵn sàng của mỗi cá nhân bắt nguồn từ việc họ nhận thức rõ ràng về tính cấp thiết của việc thay đổi. Nhân viên cần hiểu rõ tại sao phương pháp làm việc cũ không còn hiệu quả và việc áp dụng ISO mang lại lợi ích gì cho chính công việc của họ. Tại một doanh nghiệp đặc thù như Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, thái độ tích cực của đội ngũ kỹ thuật giống và nhân viên sản xuất đối với việc tuân thủ các quy chuẩn khắt khe là yếu tố then chốt cấu thành sự sẵn sàng.

1.1.5.3. Năng lực nguồn lực và cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp

Lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực (Resource-Based View) khẳng định rằng năng lực triển khai sự thay đổi phụ thuộc vào các tài sản chiến lược của doanh nghiệp. Sự sẵn sàng về mặt nguồn lực của tổ chức được cấu thành từ các yếu tố sau:

- **Năng lực tài chính:** Phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc đảm bảo ngân sách cho các hoạt động thuê chuyên gia tư vấn, bồi dưỡng nhân sự và chi trả các lệ phí liên quan đến việc cấp chứng nhận.

- Hạ tầng kỹ thuật: Hệ thống kho bãi, phòng thí nghiệm và thiết bị kiểm soát chất lượng phải đạt chuẩn cơ bản để có thể nâng cấp lên chuẩn ISO.

- Hệ thống thông tin: Khả năng duy trì việc lưu trữ và điều phối các dữ liệu dưới dạng văn bản, một trong những tiêu chí bắt buộc để tuân thủ ISO 9001:2015.

1.1.5.4. Hệ thống quy trình và quản lý hiện tại

Một doanh nghiệp đã có sẵn các quy trình quản lý căn bản (dù chưa đạt chuẩn ISO) sẽ có mức độ sẵn sàng cao hơn một doanh nghiệp quản lý hoàn toàn bằng cảm tính. Theo Oakland (2014), các hệ thống tác nghiệp hiện hữu đóng vai trò là khung sườn để tích hợp các yêu cầu của ISO 9001:2015. Việc nâng cấp các quy trình cũ thường dễ được chấp nhận hơn là đập đi xây mới hoàn toàn, bởi nó tận dụng được thói quen làm việc có tổ chức và hiểu biết thực tế của nhân viên về dòng công việc.

Bên cạnh đó, Trương Đoàn Thể (2016) cho rằng việc duy trì các quy trình hiện tại giúp giảm thiểu sự kháng cự của đội ngũ bằng cách duy trì sự liên tục trong quản trị. Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, nếu các quy trình chọn lọc giống và kiểm soát kho đã được văn bản hóa sơ bộ, việc chuyển đổi sang hệ thống Thông tin dạng văn bản theo điều khoản 7.5 của ISO 9001:2015 sẽ trở nên thuận lợi hơn, giúp rút ngắn đáng kể thời gian xây dựng mức độ sẵn sàng cho tổ chức.

1.1.5.5. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức được ví như môi trường nuôi dưỡng sự sẵn sàng. Theo Weiner (2009), một tổ chức có nền văn hóa cởi mở, khuyến khích sự cải tiến và đề cao tính kỷ luật sẽ có mức độ sẵn sàng cao hơn. Ngược lại, những doanh nghiệp có văn hóa bảo thủ, ngại thay đổi hoặc thiếu sự minh bạch trong giao tiếp nội bộ sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi tiếp cận ISO. Đối với các doanh nghiệp SMEs Việt Nam, việc chuyển từ quản lý theo kinh nghiệm gia đình sang quản lý theo hệ thống quy trình là một thách thức lớn về mặt văn hóa.

1.2. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

1.2.1. Các nghiên cứu nước ngoài

Các nghiên cứu quốc tế về ISO 9001:2015 trong giai đoạn từ 2016 đến nay đã chuyển dịch từ việc giải thích tiêu chuẩn sang đánh giá các yếu tố thực chứng ảnh hưởng đến khả năng tiếp nhận của doanh nghiệp.

Trong tiến trình phát triển của quản trị chất lượng hiện đại, các nghiên cứu quốc tế đã xây dựng nền tảng lý thuyết vững chắc cho việc đánh giá sự sẵn sàng của tổ chức. Điển hình là công trình của Ismyrlis và Moschidis (2016) khi thực hiện khảo sát tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Hy Lạp. Thông qua phương pháp nghiên cứu định lượng và phân tích nhân tố, các tác giả đã xác lập mô hình bốn trụ cột quyết định tính sẵn sàng, bao gồm: Cam kết của lãnh đạo, sự tham gia của nhân viên, hoạt động đào tạo và tư duy dựa trên rủi ro. Kết quả nghiên cứu này nhấn mạnh rằng nhận thức về rủi ro không chỉ là một yêu cầu kỹ thuật mà còn là yếu tố then chốt để hệ thống quản trị không bị vận hành một cách hình thức. Tuy nhiên, nghiên cứu này còn tồn tại khoảng trống khi chưa xem xét đến các rủi ro sinh học đặc thù của ngành nông nghiệp như trường hợp tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát.

Tiếp nối các lập luận về bối cảnh, Fonseca và Azevedo (2020) đã thực hiện một công trình lược khảo hệ thống quan trọng nhằm đánh giá xu hướng chuyển dịch của phiên bản ISO 9001:2015 trên phạm vi toàn cầu. Bằng cách tổng hợp lý thuyết từ các cơ sở dữ liệu khoa học uy tín, nhóm tác giả đề xuất mô hình tích hợp yếu tố Bối cảnh tổ chức và Sự hài lòng của các bên liên quan. Nghiên cứu khẳng định mức độ sẵn sàng hiện nay không còn bó hẹp trong nội bộ mà phải bao gồm năng lực thích ứng trước các biến động ngoại cảnh như dịch bệnh hay biến đổi thị trường. Mặc dù vậy, công trình này vẫn mang tính lý thuyết tổng quát và thiếu các dữ liệu thực chứng tại những quốc gia đang phát triển có đặc thù sản xuất nông nghiệp như Việt Nam.

Bổ sung thêm một góc nhìn về các rào cản, nghiên cứu của Antony và cộng sự (2021) đã tập trung nhận diện các yếu tố thất bại cốt yếu (Critical Failure Factors) trong kỷ nguyên công nghệ 4.0. Thông qua phỏng vấn chuyên sâu và khảo sát thực chứng, mô hình của Antony chứng minh rằng sự kháng cự của nhân viên và tình trạng

thiếu hụt hệ thống dữ liệu số là những lực cản lớn nhất làm suy giảm mức độ sẵn sàng của tổ chức. Khoảng trống mà nghiên cứu này để lại chính là chưa làm rõ mối liên hệ giữa hạ tầng dữ liệu kỹ thuật đặc thù và quy trình sản xuất, kiểm định hạt giống giống cây trồng.

1.2.2. Các nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, các công trình nghiên cứu đã bắt đầu khu biệt hóa các rào cản đặc thù của doanh nghiệp nội địa. Đỗ Xuân Huy (2018) khi phân tích thực trạng áp dụng ISO 9001 tại các đơn vị SMEs đã chỉ ra rằng Văn hóa tổ chức và Chi phí triển khai là hai biến số có tác động nghịch biến mạnh mẽ nhất đến mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp. Tác giả lập luận rằng với quy mô tài chính hạn hẹp và thói quen quản lý theo kinh nghiệm, doanh nghiệp Việt thường gặp khó khăn trong việc chuẩn hóa quy trình. Tuy nhiên, do thực hiện trước giai đoạn biến động kinh tế 2020, nghiên cứu này chưa cập nhật được những thay đổi về năng lực quản trị rủi ro hiện đại mà tiêu chuẩn ISO 9001:2015 yêu cầu.

Đáng chú ý, nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Hà (2021) đã mô hình hóa mối quan hệ giữa ISO 9001 và năng suất doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập kinh tế số. Bằng phương pháp định lượng dựa trên khảo sát các nhà quản lý chất lượng, tác giả khẳng định Sẵn sàng về công nghệ và Hạ tầng dữ liệu là những thành phần mới tiên quyết cần đưa vào khung đánh giá năng lực quản trị. Dẫu vậy, nghiên cứu vẫn chưa thực chứng tại các doanh nghiệp nông nghiệp hạt giống nơi mà tính sẵn sàng của hạ tầng không chỉ là công nghệ thông tin mà còn là hệ thống phòng thí nghiệm và khảo nghiệm giống. Đây chính là những khoảng trống quan trọng để đề án thực hiện nghiên cứu tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát.

1.2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Thông qua việc lược khảo các công trình nghiên cứu điển hình trong và ngoài nước giai đoạn từ năm 2016 đến nay, đề án nhận diện được 03 khoảng trống nghiên cứu cốt lõi mà đề tài này sẽ tập trung giải quyết:

Đầu tiên, khoảng trống về không gian và loại hình doanh nghiệp đặc thù. Phần lớn các nghiên cứu hiện nay, từ mô hình của Ismyrlis và Moschidis (2016) đến

Antony và cộng sự (2021), đều tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, chế biến hoặc các đơn vị dịch vụ tổng hợp. Trong khi đó, ngành sản xuất hạt giống giống cây trồng là một lĩnh vực có tính đặc thù rất cao, đòi hỏi sự kết hợp khắt khe giữa quy trình quản trị chất lượng ISO với các tiêu chuẩn kỹ thuật sinh học, kiểm soát độ nảy mầm và khảo nghiệm giống. Hiện chưa có công trình nghiên cứu thực chứng nào cụ thể hóa việc đánh giá mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 cho một doanh nghiệp hạt giống tại Việt Nam như Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát.

Tiếp đến, khoảng trống về tính thời điểm và bối cảnh quản trị. Các nghiên cứu trong nước, điển hình là của Đỗ Xuân Huy (2018), chủ yếu thực hiện trong giai đoạn trước năm 2020. Tuy nhiên, bối cảnh kinh tế sau đại dịch và biến đổi khí hậu đã làm thay đổi hoàn toàn cục diện ngành nông nghiệp. Sự đứt gãy chuỗi cung ứng và yêu cầu khắt khe hơn từ thị trường quốc tế (như Hiệp định thương mại tự do giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu - EVFTA) đòi hỏi doanh nghiệp phải có năng lực quản trị rủi ro mạnh mẽ hơn. Do đó, việc sử dụng các mô hình cũ để đánh giá tính sẵn sàng ở thời điểm năm 2026 là chưa đủ bao quát. Đề tài này sẽ lấp đầy khoảng trống đó bằng cách cập nhật các nhân tố mới về năng lực thích ứng và quản trị rủi ro trong bình thường mới.

Cuối cùng, khoảng trống về mô hình đánh giá tích hợp giữa nhân sự và hạ tầng kỹ thuật. Trong khi Nguyễn Thị Thu Hà (2021) nhấn mạnh vào hạ tầng dữ liệu số, thì các nghiên cứu khác lại tập trung vào nhận thức nhân sự. Qua thực tế tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, nhận thấy mức độ sẵn sàng không chỉ đến từ tư duy của ban lãnh đạo hay nhân viên mà còn phụ thuộc chặt chẽ vào hệ thống hạ tầng kỹ thuật chuyên dụng như hệ thống kho lạnh bảo quản giống và thiết bị phòng thí nghiệm. Đề tài này đề xuất một mô hình tích hợp, bổ sung biến số Sẵn sàng về hạ tầng kỹ thuật ngành giống vào khung nghiên cứu, một khía cạnh mà các mô hình lý thuyết trước đây thường bỏ qua hoặc chỉ đề cập một cách chung chung.

Tóm lại, việc thực hiện đề tài *“Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát”* là vô cùng cần thiết. Nghiên cứu này không chỉ hệ thống hóa lại lý thuyết mà còn giải quyết

trực tiếp các vấn đề thực tiễn, giúp doanh nghiệp nhận diện rõ các điểm nghẽn và có lộ trình chuẩn hóa chất lượng một cách khoa học, hiệu quả.

1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết

1.3.1. Cơ sở lý thuyết nền tảng để xây dựng mô hình

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên sự kế thừa và chọn lọc từ các học thuyết quản trị chất lượng và quản trị sự thay đổi hiện đại. Cụ thể:

- **Thuyết Quản trị chất lượng toàn diện (TQM - Total Quality Management):** Nhấn mạnh vào sự cam kết của lãnh đạo và sự tham gia của mọi thành viên là điều kiện tiên quyết cho mọi hệ thống chất lượng (Oakland, 2014).
- **Thuyết Sẵn sàng cho sự thay đổi (Organizational Readiness for Change):** Dựa trên mô hình của Weiner (2009), sự sẵn sàng được cấu thành từ năng lực thực thi và cam kết thay đổi.
- **Tiêu chuẩn ISO 9001:2015:** Dựa trên cấu trúc bậc cao và 07 nguyên tắc quản lý chất lượng để xác định các biến số quan trọng như đào tạo, bối cảnh tổ chức và tư duy dựa trên rủi ro.

Tuy nhiên, để phù hợp với đặc thù đối tượng khảo sát phần lớn là lao động phổ thông tại bộ phận sản xuất và kho xưởng của Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, các khái niệm học thuật đã được chuyển đổi thành các nhóm yếu tố gần gũi, dễ hiểu nhưng vẫn đảm bảo bao hàm đầy đủ các yêu cầu của tiêu chuẩn.

1.3.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên các mục tiêu nghiên cứu và tổng quan tài liệu, đề án đề xuất các giả thuyết sau:

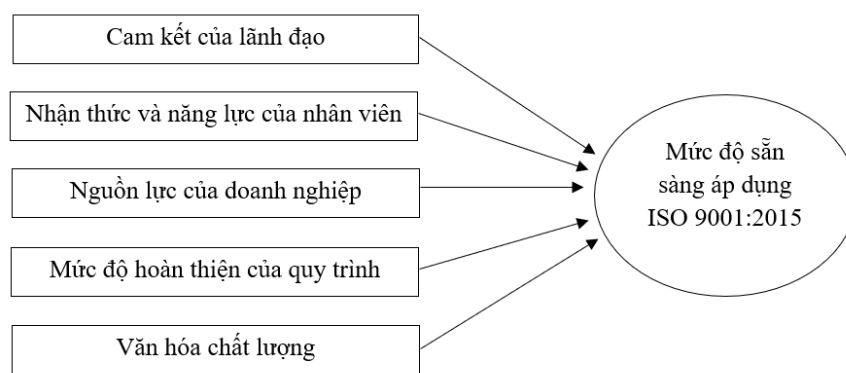
- (1) Giả thuyết H1 (LD): *Cam kết của lãnh đạo có tác động tích cực (+) đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty.*
- (2) Giả thuyết H2 (NL): *Nhận thức và năng lực của nhân viên (bao gồm nhận thức đào tạo) có tác động tích cực (+) đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty.*
- (3) Giả thuyết H3 (NR): *Nguồn lực của doanh nghiệp có tác động tích cực (+) đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty.*

(4) Giả thuyết H4 (QT): *Mức độ hoàn thiện quy trình* hiện tại có tác động tích cực (+) đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty.

(5) Giả thuyết H5 (VH): *Văn hóa chất lượng* có tác động tích cực (+) đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty.

1.3.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Thông qua việc kế thừa hệ thống lý thuyết nền cùng kết quả từ các công trình nghiên cứu có liên quan trước đó, đề án xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất cho nghiên cứu với những nhân tố như Hình 1.1:



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Biến độc lập bao gồm 05 biến:

- (1) **LD:** Sự hỗ trợ và chỉ đạo từ lãnh đạo (gồm 05 tiêu chí).
- (2) **NL:** Kiến thức và năng lực của nhân viên (gồm 05 tiêu chí, tích hợp yếu tố đào tạo).
- (3) **NR:** Nguồn lực và điều kiện làm việc (gồm 04 tiêu chí về thiết bị, hạ tầng).
- (4) **QT:** Mức độ làm đúng quy trình (gồm 05 tiêu chí về hướng dẫn và hồ sơ).
- (5) **VH:** Thói quen làm việc và tinh thần chất lượng (gồm 05 tiêu chí về văn hóa).

Biến phụ thuộc:

- (1) **SS:** Mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 (gồm 03 tiêu chí đánh giá tổng quát).

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã xây dựng thành công hệ thống lý luận và tổng quan thực tiễn, làm nền tảng khoa học vững chắc cho toàn bộ đề án. Thông qua việc hệ thống hóa các khái niệm về quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 và lý thuyết về sự sẵn sàng của tổ chức, chương này khẳng định rằng việc chuẩn bị tâm thế, nguồn lực và nhận thức là điều kiện tiên quyết trước khi doanh nghiệp thực hiện thay đổi phương thức quản lý.

Kết quả lược khảo các công trình nghiên cứu giai đoạn từ năm 2016 đến nay đã nhận diện các yếu tố then chốt và khoảng trống nghiên cứu tại các đơn vị nông nghiệp hạt giống có đặc thù về kỹ thuật sinh học và lao động phổ thông. Từ đó, đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 05 nhóm nhân tố độc lập: (1) Sự hỗ trợ và chỉ đạo từ lãnh đạo; (2) Kiến thức và năng lực của nhân viên; (3) Nguồn lực và điều kiện làm việc; (4) Mức độ làm đúng quy trình và (5) Thói quen làm việc và tinh thần chất lượng.

Mô hình này sử dụng ngôn ngữ khảo sát thực tế, gần gũi, là căn cứ khoa học để đề án triển khai thu thập dữ liệu và phân tích thực trạng tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát trong Chương 2.

Chương 2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CÔNG TY TNHH HẠT GIỐNG TÂN LỘC PHÁT

2.1. Tổng quan về công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

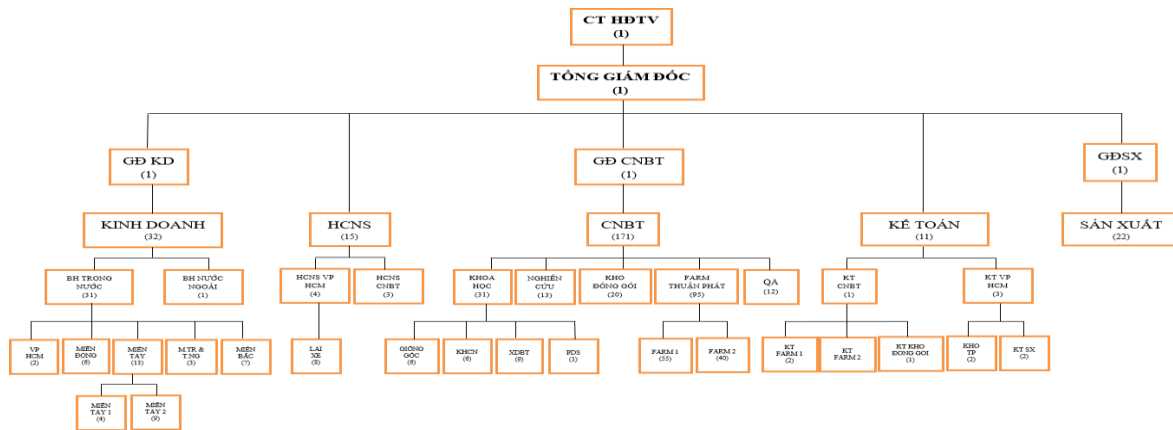
Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát là một trong những doanh nghiệp tư nhân hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, chuyên nghiên cứu, chọn tạo, sản xuất và phân phối các loại hạt giống rau màu chất lượng cao tại Việt Nam. Được thành lập từ năm 2008, công ty có trụ sở chính tại số 23 – 25, đường số 20, phường Bình Hưng Hòa, Thành phố Hồ Chí Minh, cùng với hệ thống chi nhánh và đại lý phân phối tại nhiều tỉnh thành trên cả nước. Từ một đơn vị nhỏ với quy mô sản xuất hạn chế, Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đã từng bước khẳng định vị thế trong ngành nông nghiệp bằng chính sách lấy chất lượng sản phẩm và sự tin cậy từ khách hàng làm nền tảng phát triển bền vững.

Công ty định hướng hoạt động trong lĩnh vực sản xuất giống cây trồng, đặc biệt là giống rau, với mục tiêu cung cấp những dòng hạt giống phù hợp với thổ nhưỡng và điều kiện canh tác của từng vùng miền. Thương hiệu “Đồng Tiền Vàng” được đông đảo bà con nông dân nhận diện và tin nhiệm nhờ khả năng sinh trưởng tốt, năng suất ổn định, khả năng kháng sâu bệnh khá cao và chất lượng nông sản sau thu hoạch đáp ứng nhu cầu tiêu dùng thị trường. Với sự đầu tư về cơ sở vật chất, phòng thí nghiệm công nghệ sinh học và đội ngũ nhân lực chuyên môn cao, công ty đã đạt được những thành tựu quan trọng, trở thành một trong những đơn vị có uy tín trên thị trường hạt giống trong nước. Ngoài ra, sản phẩm của Tân Lộc Phát đã từng bước mở rộng sang một số thị trường nước ngoài trong khu vực châu Á, cho thấy định hướng phát triển theo hướng hội nhập quốc tế.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ

Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát được quản trị theo mô hình tập trung, với Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc đóng vai trò điều hành cao nhất. Dưới

Tổng Giám đốc là ba khối chính: Giám đốc Chi nhánh Bình Thuận, Giám đốc Kinh doanh và Giám đốc Sản xuất. Cơ cấu này cho phép công ty quản lý đồng bộ từ nghiên cứu, sản xuất, phân phối đến các hoạt động hỗ trợ.



(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát)

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát (2025)

Cơ cấu tổ chức của công ty cho thấy sự phân công rõ ràng và chuyên môn hóa cao trong quản lý chất lượng. Các bộ phận Nghiên cứu và phát triển, QA, Giống gốc và Kho đóng gói tạo thành một chuỗi giá trị khép kín từ khâu đầu vào (lai tạo giống) đến đầu ra (thành phẩm hạt giống). Tuy nhiên, điểm hạn chế là sự phối hợp hiện nay chủ yếu dựa trên quy định nội bộ, chưa được hệ thống hóa theo tiêu chuẩn quốc tế. Việc áp dụng ISO 9001:2015 sẽ giúp chuẩn hóa các mối liên kết này, nâng cao hiệu quả vận hành và tạo nền tảng cho công ty mở rộng thị trường quốc tế.

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022 – 2025

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2022 – 2025

(Đơn vị tính: 1.000.000 VNĐ)

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Tổng doanh thu	62.413	87.914	86.534	102.784	98%	119%
Tổng chi phí	60.672	85.549	83.398	94.982	97%	114%
Tổng lợi nhuận trước thuế	2.046	2.675	3.542	7.802	132%	220%

(Nguồn: Phòng Kế toán – Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát)

Dựa trên dữ liệu tài chính tại Bảng 2.1, tình hình kinh doanh của Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát ghi nhận những diễn biến trọng tâm như doanh thu có sự tăng trưởng mạnh mẽ, từ 62,4 tỷ VNĐ (năm 2022) lên mức 102,7 tỷ VNĐ (năm 2025). Đặc biệt, năm 2025 chứng kiến mức tăng trưởng 119%, khẳng định vị thế vững chắc của thương hiệu hạt giống Đồng Tiền Vàng trên thị trường. Tổng chi phí luôn chiếm tỷ trọng cao và tăng nhanh tương ứng với doanh thu (tăng 114% trong năm 2025). Điều này phản ánh các chi phí từ sai lỗi chất lượng, như việc phải xử lý gần 1 tấn hạt giống kém chất lượng vào năm 2023, đang gây áp lực lớn lên hệ thống quản trị hiện tại. Lợi nhuận trước thuế năm 2025 đạt mức kỷ lục 7,8 tỷ VNĐ, tăng gấp 2,2 lần so với năm 2024. Kết quả này tạo nguồn lực tài chính dồi dào, là điều kiện thuận lợi để công ty đầu tư triển khai hệ thống ISO 9001:2015.

Khi doanh thu vượt ngưỡng 100 tỷ VNĐ, mô hình quản lý dựa trên kinh nghiệm và hồ sơ rời rạc đã không còn phù hợp. Việc áp dụng ISO 9001:2015 là bước đi chiến lược để kiểm soát rủi ro, tối ưu hóa chi phí và duy trì đà tăng trưởng bền vững của Công ty.

2.2. Thực trạng hoạt động quản lý và kiểm soát chất lượng tại Công ty

2.2.1. Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng cơ sở

Để đảm bảo chất lượng sản phẩm hạt giống, cơ sở sản xuất xây dựng tiêu chuẩn chất lượng nội bộ. Tiêu chuẩn chất lượng cơ sở cần tuân thủ các tiêu chuẩn quốc gia Tiêu chuẩn Việt Nam (TCVN) về hạt giống: Cơ sở sản xuất cần thực hiện các yêu cầu về chất lượng giống, bao gồm tỷ lệ nảy mầm, độ thuần khiết giống, tính đồng đều của hạt giống (Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, 2021). Dựa theo quy định của tiêu chuẩn của quốc gia số:

- Các quy định kỹ thuật về hạt giống cải bắp và su hào theo TCVN 8812:2011 và TCVN 8813:2011.
- Tiêu chuẩn dành cho các loại giống dưa chuột lai và dưa hấu lai dựa trên TCVN 8814:2011 cùng TCVN 8815:2011.

- Nhóm hạt giống cây công nghiệp và rau màu như: hạt giống bông (TCVN 9303:2013), các loại đậu (TCVN 9304:2013), bầu bí (TCVN 9809:2013), cây họ cà (TCVN 9962:2013) và hạt giống rau muống (TCVN 10909:2016).

Hệ thống tiêu chuẩn quốc gia kể trên đóng vai trò là khung pháp lý nền tảng giúp doanh nghiệp thực hiện công tác kiểm tra và định chuẩn chất lượng cho danh mục hạt giống cung ứng ra thị trường. Việc tuân thủ chặt chẽ những yêu cầu kỹ thuật này không chỉ đảm bảo sản phẩm đầu ra thỏa mãn các tiêu chí khắt khe của ngành nông nghiệp mà còn là nhân tố then chốt giúp tổ chức xây dựng niềm tin và khẳng định uy tín thương hiệu đối với người nông dân.

Điều này cũng cho thấy rằng, trong thời đại mà khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn bao giờ hết, việc phát triển một hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả sẽ là một yếu tố quyết định giúp doanh nghiệp không chỉ tồn tại mà còn phát triển bền vững trong tương lai. Đầu tư vào quản lý chất lượng chính là đầu tư cho sự phát triển lâu dài của thương hiệu và sự hài lòng của khách hàng. Việc cải tiến liên tục quy trình và sản phẩm cũng nhằm mục tiêu nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng, từ đó giúp doanh nghiệp khẳng định vị thế và xây dựng lòng tin vững bền trong lòng khách hàng.

2.2.2. Xây dựng kế hoạch quản lý chất lượng định kỳ

Công ty đã xây dựng kế hoạch quản lý chất lượng định kỳ hàng năm, nhằm đảm bảo công tác QA được triển khai có hệ thống, theo dõi sát tiến độ và kết quả thực hiện so với mục tiêu đã đề ra. Theo kế hoạch này:

Báo cáo định kỳ: Mỗi quý, bộ phận QA tổng hợp và rà soát kết quả kiểm soát chất lượng trong các khâu: sản xuất, nhập hạt, sơ chế, đóng gói, tồn kho và xử lý sản phẩm kém chất lượng.

So sánh với mục tiêu: Kết quả thực hiện được so sánh với các tiêu chuẩn chất lượng và mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch hàng năm.

Đề xuất giải pháp khắc phục: Dựa trên phân tích kết quả, QA đề xuất các biện pháp cải tiến, điều chỉnh quy trình hoặc bổ sung các bước kiểm soát để khắc phục các hạn chế và nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng.

Kế hoạch quản lý chất lượng định kỳ giúp công ty triển khai QA theo hướng hệ thống, có cơ chế giám sát, đánh giá và cải tiến liên tục. Việc báo cáo định kỳ và so sánh với mục tiêu cho phép phát hiện sớm các điểm chưa đạt chuẩn, từ đó đưa ra biện pháp khắc phục kịp thời.

Tuy nhiên hồ sơ và báo cáo hiện nay chủ yếu ở dạng Excel hoặc báo cáo nội bộ, chưa tích hợp vào hệ thống quản lý tập trung theo chuẩn ISO 9001, gây hạn chế trong việc phân tích xu hướng dài hạn và truy xuất thông tin khi cần. Quy trình đề xuất giải pháp khắc phục chưa hoàn toàn liên kết với cơ chế Hành động khắc phục và phòng ngừa (CAPA - Corrective and Preventive Action), do đó khả năng phòng ngừa tái diễn các sự cố chất lượng còn hạn chế.

2.2.3. Kiểm soát chất lượng giống trong nghiên cứu và khảo nghiệm

Trong giai đoạn nghiên cứu và phát triển (R&D - Research and Development), Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đặc biệt chú trọng đến công tác kiểm soát chất lượng giống trước khi thương mại hóa. Mỗi giống mới đều phải trải qua quá trình khảo nghiệm giá trị canh tác và sử dụng tại nhiều vụ sản xuất và nhiều địa điểm khác nhau, nhằm đánh giá một cách toàn diện các yếu tố:

- Khả năng thích ứng của giống đối với điều kiện sinh thái đặc thù tại từng vùng canh tác.
- Năng suất tiềm năng và ổn định, so sánh với giống đối chứng.
- Đặc tính chất lượng thương phẩm như độ đồng đều, khả năng chống chịu sâu bệnh, và sự phù hợp với thị hiếu thị trường.

Các báo cáo khảo nghiệm giống, được lập và lưu hành nội bộ, cho thấy quy trình thử nghiệm được tiến hành một cách bài bản, có kiểm soát và minh bạch dữ liệu. Kết quả khảo nghiệm là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp tự công bố giống trước khi đưa ra thị trường, đồng thời đáp ứng yêu cầu pháp lý trong lĩnh vực giống cây trồng.

Điểm đáng chú ý là công ty không chỉ dừng ở mức thực hiện tối thiểu theo quy định, mà còn phát triển hướng tiếp cận theo chuẩn quốc tế, đảm bảo các giống thương mại hóa đều trải qua giai đoạn tiền kiểm định chất lượng nghiêm ngặt. Điều này vừa

phản ánh năng lực nghiên cứu mạnh, vừa thể hiện cam kết cung cấp cho nông dân những sản phẩm giống ổn định, an toàn và có giá trị kinh tế cao.

Tuy nhiên, hạn chế hiện nay là hồ sơ khảo nghiệm chủ yếu được lưu trữ dưới dạng báo cáo Word và bản cứng, chưa được số hóa và chuẩn hóa theo yêu cầu quản lý tài liệu của ISO 9001:2015. Tình trạng này có thể dẫn tới những trở ngại nhất định trong việc truy vấn dữ liệu, phân tích các diễn biến xu hướng dài hạn hoặc gây khó khăn cho hoạt động đánh giá từ các tổ chức bên ngoài.

2.2.4. Kiểm soát độ thuần hạt giống gốc bố mẹ

Công ty thực hiện kiểm tra chất lượng hạt giống gốc bố mẹ nhằm đảm bảo các lô hạt nhập kho và sử dụng cho sản xuất đại trà đều đạt chuẩn về độ thuần, đồng nhất đặc tính di truyền và sức sống. Quy trình kiểm tra bao gồm:

- Lấy mẫu hạt: Mẫu đại diện được lấy từ từng lô bố mẹ theo TCVN 8547:2011 để đảm bảo tính đại diện và chính xác.
- Đánh giá đặc điểm hình thái và cảm quan.
- Kiểm tra tỷ lệ nảy mầm và sức sống của mầm.
- Kiểm tra chất lượng độ thuần hạt giống.
- Tổng hợp kết quả và phê duyệt: Lô hạt đạt chuẩn được phê duyệt bởi bộ phận QA và Ban Giám đốc trước khi đưa vào sản xuất đại trà; các lô không đạt chuẩn được cô lập, xử lý tái kiểm nghiệm hoặc hủy theo quy trình.

Việc kiểm tra hạt giống gốc bố mẹ giúp đảm bảo chất lượng đầu nguồn, giảm thiểu rủi ro sai lệch đặc tính di truyền trong các lô sản xuất đại trà. Tuy nhiên hồ sơ kiểm tra hiện nay vẫn chủ yếu là báo cáo Excel, chưa được chuẩn hóa theo hệ thống ISO, gây khó khăn trong việc lưu trữ, truy xuất và phân tích dữ liệu dài hạn. Chưa có cơ chế phân tích xu hướng chất lượng hạt bố mẹ theo thời gian để dự báo và cải tiến quy trình sản xuất.

2.2.5. Kiểm soát quá trình sản xuất, sơ chế, đóng gói, xuất hàng

Hiện nay, công tác quản lý chất lượng trong toàn bộ quy trình hoạt động tại công ty đã được triển khai bao quát từ đầu vào đến xuất hàng. Quy trình bao gồm các bước: gieo trồng, lai tạo, thu hoạch, sơ chế, xử lý, đóng gói và xuất hàng. Ở mỗi công

đoạn, bộ phận QA đều thực hiện giám sát để đảm bảo sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng, đồng thời phát hiện các sai sót trong quá trình thực hiện.

Quy trình sản xuất đã được chuẩn hóa cơ bản, đảm bảo tuần tự và toàn diện, từ khâu gieo trồng, xử lý đến đóng gói, tạo điều kiện cho việc kiểm soát chất lượng ở từng bước. Sự tham gia giám sát trực tiếp của QA giúp phát hiện kịp thời các lỗi sản xuất, góp phần hạn chế sản phẩm không đạt chất lượng ra thị trường.

Tuy nhiên, việc triển khai quy trình cũng như hồ sơ kiểm soát chủ yếu vẫn ở dạng truyền miệng, được ghi nhận dưới dạng nhật ký thủ công và báo cáo Excel, thiếu một hệ thống quản lý tài liệu tập trung theo tiêu chuẩn ISO. Điều này làm giảm tính minh bạch, khó khăn trong việc truy xuất hồ sơ khi cần đánh giá hoặc kiểm tra. Chưa có cơ chế phân tích dữ liệu định kỳ để đánh giá hiệu quả từng công đoạn sản xuất, dẫn đến việc khó phát hiện các điểm nghẽn, sai sót lặp lại hoặc tiềm ẩn rủi ro chất lượng. Bên cạnh đó quy trình cải tiến chất lượng chưa thực sự liên tục, chủ yếu dựa vào kinh nghiệm và quan sát thực tế, chưa tận dụng dữ liệu để tối ưu hóa hiệu suất sản xuất.

2.2.6. Kiểm soát chất lượng hạt nhập kho

Các lô hạt giống khi nhập kho đều được lấy mẫu và kiểm tra các chỉ tiêu chất lượng cơ bản nhằm đảm bảo chỉ các lô đạt tiêu chuẩn mới được lưu kho. Các chỉ tiêu kiểm tra bao gồm:

- Độ ẩm: Lấy mẫu và đo bằng thiết bị chuyên dụng cho hạt giống;
- Tỷ lệ nảy mầm: Thực hiện bằng phương pháp ngâm ủ và đếm tỷ lệ hạt nảy mầm, hoặc gieo vào khay giá thể và đếm tỷ lệ cây con đối với các giống như bí đao, bí xanh, cà, ớt;
- Trọng lượng 1000 hạt: Xác định trọng lượng trung bình để đánh giá kích cỡ và đồng đều hạt;
- Độ sạch: Đánh giá cảm quan nhằm loại trừ tạp chất;
- Độ thuần: Kiểm tra bằng công nghệ sinh học phân tử điện di đẳng điện IEF hoặc trồng grow - out test ngoài đồng đối với các giống chưa có marker IEF.

Các phương pháp lấy mẫu và kiểm tra đều tuân thủ theo TCVN 8548:2011 và TCVN 8547:2011, bao gồm các bước kiểm tra độ ẩm, độ sạch, tỷ lệ nảy mầm, hạt khác loài và độ thuần. Kết quả kiểm tra hiện được tổng hợp trong báo cáo Excel. Điều này cho thấy công ty đã có bước kiểm soát chất lượng đầu vào, đảm bảo chỉ lô đạt chuẩn mới được lưu kho. Tuy nhiên, hạn chế hiện nay là dữ liệu chưa chuẩn hóa thành hồ sơ ISO, thiếu quy trình quản lý tài liệu và phân tích xu hướng dài hạn.

2.2.7. Kiểm tra độ thuần và đặc tính di truyền

Độ thuần và tính ổn định di truyền là yếu tố then chốt quyết định chất lượng của hạt giống thương mại. Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đã ứng dụng các công nghệ hiện đại nhằm bảo đảm tính chính xác trong công tác này.

Cụ thể, công ty sử dụng kỹ thuật điện di tiêu điểm đẳng điện (Isoelectric Focusing – IEF) để xác định đặc tính protein, qua đó phát hiện sự sai khác về mặt di truyền giữa các dòng giống.

Các báo cáo IEF hiện nay được lập thành bảng biểu chi tiết cho từng lô giống, ghi nhận tỷ lệ thuần, mức độ biến dị, và những trường hợp cần loại bỏ hoặc xử lý bổ sung. Điều này thể hiện rõ sự đầu tư vào công nghệ và năng lực chuyên môn của bộ phận QA, đồng thời nâng cao tính khách quan và khoa học trong kiểm soát chất lượng giống.

Tuy nhiên, hạn chế hiện nay là dữ liệu được quản lý rời rạc dưới dạng file Excel và báo cáo giấy, chưa tích hợp vào một hệ thống hồ sơ chất lượng đồng bộ. Điều này gây khó khăn cho việc truy xuất nguồn gốc, phân tích xu hướng lâu dài, và đặc biệt chưa đáp ứng yêu cầu về kiểm soát thông tin dạng văn bản (documented information) theo ISO 9001:2015.

Như vậy, mặc dù công ty đã có lợi thế vượt trội về mặt công nghệ kiểm định độ thuần, nhưng để nâng cao hiệu quả quản trị chất lượng theo chuẩn quốc tế, cần có giải pháp số hóa và tích hợp dữ liệu vào hệ thống quản lý chất lượng toàn diện.

2.2.8. Kiểm soát chất lượng tồn kho định kỳ

Bộ phận QA thực hiện kiểm tra chất lượng tồn kho hàng tháng, báo cáo tỷ lệ nảy mầm (các tiêu chí kiểm tra về chất lượng nảy mầm) và số lượng hạt không đạt

chất lượng. Báo cáo cũng có nội dung cảnh báo rủi ro (giống giảm nhanh tỷ lệ nảy mầm, nguy cơ trộn lẫn lô). Đây là bước tiếp cận đúng tinh thần “tư duy dựa trên rủi ro” của ISO 9001:2015. Tuy nhiên, hạn chế lớn là dữ liệu mới dừng ở báo cáo Excel, chưa có phân tích xu hướng chất lượng theo thời gian và chưa gắn liền với cơ chế cải tiến.

2.2.9. Xử lý hạt kém chất lượng và thành phẩm trả lại

Bảng 2.2. Danh sách hạt giống hủy do kém chất lượng năm 2022 – 2025

(Đơn vị tính: kg)

Sản phẩm	2022	2023	2024	2025
Bí đỏ	52,69	11,52	71,29	174,07
Dưa leo	69,00	64,31	94,59	19,77
Khổ qua	77,62	181,29	121,21	59,74
Bí đao/xanh	196,00	197,39	33,01	0,46
Mướp hương, mướp khía	186,85	201,29	241,76	96,92
Bầu	110,00	230,44	46,25	11,18
Cà, Ớt	-	85,10	-	7,01
Tổng	692,16	971,34	608,09	369,14

(Nguồn: Phòng Kế toán – Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát)

Dựa trên dữ liệu thống kê tại Bảng 2.2, tổng lượng hạt giống kém chất lượng phải hủy bỏ có sự biến động lớn qua các năm. Đỉnh điểm là năm 2023 với tổng khối lượng lên đến 971,34 kg, trong đó các nhóm hạt giống chủ lực như Mướp hương, mướp khía (201,29 kg) và Bầu (230,44 kg) chiếm tỷ trọng cao. Mặc dù đến năm 2025, tổng sản lượng hủy đã giảm xuống còn 369,14 kg, nhưng con số này vẫn cho thấy những rủi ro tiềm ẩn đang tồn tại trong quy trình sản xuất.

Hiện nay, công ty đã hình thành một quy trình xử lý khá chặt chẽ đối với các lô hạt không đạt chuẩn hoặc thành phẩm bị khách hàng trả lại. Các bước thực hiện bao gồm: cô lập lô hàng, tiến hành kiểm nghiệm lại, lập biên bản đề xuất hướng xử lý (tái nhập kho hoặc hủy bỏ) và phải được Ban Giám đốc phê duyệt chính thức. Cơ

chế này giúp ngăn ngừa hiệu quả việc sản phẩm kém chất lượng lọt ra thị trường, gây thiệt hại cho người nông dân.

Mặc dù công tác xử lý đã được thực hiện, nhưng vẫn tồn tại các khoảng trống, mới dừng lại ở việc xử lý phần ngọn (hủy bỏ hàng lỗi) mà chưa có cơ chế phân tích tại sao lỗi xảy ra. Các biên bản xử lý và thống kê hạt lỗi hiện chủ yếu lưu trữ rời rạc trên Excel, chưa được số hóa để phân tích xu hướng biến động chất lượng theo thời gian. Công ty chưa thực hiện thống kê các thiệt hại tài chính từ việc hủy hàng và xử lý khiếu nại để làm căn cứ cải tiến quy trình.

2.3. Phân tích khoảng cách với ISO 9001:2015 theo 10 điều khoản

Dựa trên thực trạng quản lý chất lượng tại Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát, có thể đối chiếu với các yêu cầu chính của ISO 9001:2015 để xác định khoảng cách (GAP) như sau:

2.3.1. Điều khoản 1 – Phạm vi

Hiện trạng cho thấy hệ thống quản lý chất lượng (QMS) nội bộ của công ty đã bao phủ các hoạt động chính từ nghiên cứu, khảo nghiệm, sản xuất, nhập kho, sơ chế, đóng gói đến phân phối hạt giống. Tuy nhiên, chưa có một văn bản chính thức xác định rõ phạm vi áp dụng QMS theo yêu cầu của ISO 9001:2015. Điều này tạo khoảng trống khi cần minh chứng cho tổ chức chứng nhận hoặc khi truyền đạt cho toàn bộ nhân viên.

Khoảng cách: Thiếu tuyên bố phạm vi áp dụng QMS bằng văn bản.

Hàm ý cải thiện: Công ty cần xây dựng và công bố tài liệu “Phạm vi áp dụng QMS” để làm căn cứ pháp lý và quản trị.

2.3.2. Điều khoản 2 – Tài liệu viện dẫn

ISO 9001:2015 yêu cầu hệ thống QMS phải có danh mục tài liệu chuẩn được viện dẫn. Hiện tại, công ty chưa lập danh mục chính thức, mặc dù trong thực tế vẫn tuân thủ các tiêu chuẩn ngành và quy định pháp luật.

Khoảng cách: Thiếu danh mục tài liệu viện dẫn chính thức (ISO, TCVN, Thông tư NN&PTNT).

Hàm ý cải thiện: Lập và duy trì danh mục tài liệu viện dẫn trong sổ tay chất lượng.

2.3.3. Điều khoản 3 – Thuật ngữ và định nghĩa

Trong hoạt động kiểm soát chất lượng, nhiều thuật ngữ chuyên môn được sử dụng như khảo nghiệm Giá trị canh tác và sử dụng (Value for Cultivation and Use – VCU), độ thuần, grow-out test. Tuy nhiên, công ty chưa xây dựng một danh mục thuật ngữ thống nhất để nhân viên và các bên liên quan cùng tham chiếu.

Khoảng cách: Thiếu “Bảng thuật ngữ” dùng trong QMS.

Hàm ý cải thiện: Ban hành “Glossary” các thuật ngữ quản lý và kỹ thuật để giảm sai lệch trong truyền đạt.

2.3.4. Điều khoản 4 – Bối cảnh tổ chức

Công ty chưa có hồ sơ phân tích bối cảnh (SWOT, PESTEL) hay danh sách các bên quan tâm và yêu cầu của họ. Điều này khiến việc hoạch định hệ thống quản lý chất lượng chưa thật sự gắn với môi trường kinh doanh và yêu cầu thị trường.

Khoảng cách: Thiếu báo cáo phân tích bối cảnh và hồ sơ bên liên quan.

Hàm ý cải thiện: Xây dựng “Báo cáo bối cảnh và bên quan tâm” để xác định rõ cơ hội, rủi ro và định hướng QMS.

2.3.5. Điều khoản 5 – Lãnh đạo

Ban Giám đốc đã thể hiện cam kết chất lượng thông qua kế hoạch Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (KPI) QA hằng năm, song công ty chưa ban hành Chính sách chất lượng chính thức và chưa chỉ định rõ đại diện lãnh đạo cho QMS.

Khoảng cách: Thiếu chính sách chất lượng, thiếu phân công trách nhiệm rõ ràng trong QMS.

Hàm ý cải thiện: Soạn thảo và công bố Chính sách chất lượng; xác định rõ trách nhiệm lãnh đạo QMS.

2.3.6. Điều khoản 6 – Hoạch định

Hiện tại công ty đã xây dựng kế hoạch mục tiêu chất lượng hằng năm, báo cáo kết quả định kỳ. Tuy nhiên, hoạt động hoạch định chưa gắn với phân tích rủi ro và cơ hội theo yêu cầu ISO 9001:2015.

Khoảng cách: Thiếu hồ sơ quản lý rủi ro chất lượng và hành động đối ứng.

Hàm ý cải thiện: Thiết lập sổ đăng ký rủi ro (Risk Register) và liên kết với KPI chất lượng.

2.3.7. Điều khoản 7 – Hỗ trợ

Công ty có danh mục thiết bị, quy trình đào tạo QA và hồ sơ chất lượng, nhưng chưa có cơ chế kiểm soát tài liệu thống nhất, chưa lập kế hoạch hiệu chuẩn định kỳ thiết bị và chưa có ma trận năng lực nhân sự.

Khoảng cách: Thiếu kiểm soát tài liệu, thiếu kế hoạch hiệu chuẩn, thiếu hồ sơ năng lực nhân sự.

Hàm ý cải thiện: Xây dựng quy trình kiểm soát tài liệu, kế hoạch hiệu chuẩn thiết bị, ma trận năng lực và hồ sơ đào tạo nhân viên.

2.3.8. Điều khoản 8 – Vận hành

Công ty đã ban hành nhiều quy trình vận hành (kiểm tra nhập kho, sơ chế, đóng gói, hủy lô, xử lý phản ánh), thể hiện năng lực quản lý thực tiễn khá tốt. Tuy vậy, hệ thống vẫn còn hạn chế ở chỗ chưa có cơ chế kiểm soát nhà cung cấp, chưa chuẩn hóa truy xuất nguồn gốc toàn diện và thiếu các chỉ số đo lường hiệu quả quy trình.

Khoảng cách: Thiếu quy trình kiểm soát nhà cung cấp, thiếu truy xuất nguồn gốc, thiếu KPI vận hành.

Hàm ý cải thiện: Thiết lập cơ chế kiểm soát nhà cung cấp, xây dựng hệ thống truy xuất nguồn gốc và KPI cho các quy trình trọng yếu.

2.3.9. Điều khoản 9 – Đánh giá kết quả hoạt động

Điểm yếu lớn nhất hiện tại là công ty chưa từng triển khai đánh giá nội bộ (internal audit), chưa có biên bản xem xét của lãnh đạo và chưa thống kê chi phí chất lượng.

Khoảng cách: Thiếu kế hoạch và hồ sơ đánh giá nội bộ, thiếu quản lý chi phí chất lượng, thiếu bằng chứng xem xét lãnh đạo.

Hàm ý cải thiện: Xây dựng chương trình đánh giá nội bộ định kỳ, ban hành quy trình hành động khắc phục, tổ chức họp xem xét lãnh đạo và thống kê chi phí chất lượng.

2.3.10. Điều khoản 10 – Cải tiến

Công ty có xử lý phản ánh và hủy lô hạt không đạt, nhưng chưa có hệ thống Hành động khắc phục và phòng ngừa, chuẩn hóa.

Khoảng cách: Thiếu quy trình chính thức.

Hàm ý cải thiện: Ban hành quy trình, yêu cầu phân tích nguyên nhân gốc (5 Why, Fishbone) và theo dõi hiệu quả hành động.

Qua phân tích GAP, có thể thấy hệ thống quản lý chất lượng của Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đã có nền tảng vận hành và nhiều quy trình nội bộ chặt chẽ. Tuy nhiên, khoảng cách lớn nhất nằm ở khía cạnh tài liệu hóa, đánh giá nội bộ, quản lý rủi ro và cải tiến liên tục. Việc khắc phục các khoảng trống này không chỉ giúp công ty tiến tới chứng nhận ISO 9001:2015 mà còn nâng cao tính minh bạch, hiệu quả và uy tín thương hiệu trên thị trường.

2.4. Đánh giá chung về hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty

Dựa trên phân tích thực trạng quản lý và kiểm soát chất lượng tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, có thể rút ra một số điểm mạnh và hạn chế như sau:

2.4.1. Điểm mạnh

Hệ thống quy trình nội bộ khá toàn diện: Công ty đã ban hành và áp dụng nhiều quy trình liên quan đến kiểm soát chất lượng như: kiểm tra hạt giống nhập kho, giám sát tồn kho định kỳ, kiểm soát sơ chế, đóng gói, xuất hàng, xử lý sản phẩm trả lại, hủy lô hạt kém chất lượng, quản lý thiết bị, đào tạo nhân viên QA. Điều này cho thấy tư duy quản lý theo chuỗi giá trị đã được hình thành.

Ứng dụng công nghệ hiện đại: Việc sử dụng Isoelectric Focusing (IEF) kết hợp grow-out test để kiểm tra độ thuần di truyền giúp công ty có lợi thế cạnh tranh về năng lực kiểm nghiệm. Đây là một minh chứng cho cam kết đầu tư công nghệ cao trong lĩnh vực nông nghiệp.

Hoạt động R&D bài bản: Các khảo nghiệm trước khi thương mại hóa giống thể hiện sự đầu tư nghiêm túc, vừa đáp ứng quy định pháp luật, vừa tạo nền tảng khoa học cho chất lượng sản phẩm.

Xây dựng mục tiêu chất lượng hằng năm: Bộ phận QA lập kế hoạch mục tiêu quản lý chất lượng, định kỳ báo cáo quý kết quả và đề xuất giải pháp khắc phục. Các chỉ tiêu thường bao gồm: tỷ lệ nảy mầm, độ thuần, dự kiến sản lượng, thí nghiệm cải thiện nảy mầm các giống miền trọng. Điều này phản ánh sự vận hành theo chu trình PDCA và tinh thần cải tiến liên tục.

Đào tạo nhân viên QA thường xuyên: Công ty duy trì đào tạo và cập nhật chuyên môn, đảm bảo nguồn nhân lực có năng lực kiểm soát chất lượng, đặc biệt trong các kỹ thuật phân tích di truyền và kiểm nghiệm hạt giống.

2.4.2. Hạn chế

Hệ thống dữ liệu quản lý chưa tích hợp: Các báo cáo chất lượng hiện được lưu trữ rời rạc dưới dạng Excel và bản giấy, chưa có hệ thống số hóa đồng bộ. Điều này gây khó khăn cho việc truy xuất nguồn gốc và phân tích xu hướng dài hạn. Việc truy xuất nguồn gốc khi có lô hàng lỗi gặp nhiều khó khăn do hồ sơ ghi chép còn sơ sài, không đồng nhất, dẫn đến việc khó xác định nguyên nhân lỗi do giống, do canh tác hay do bảo quản.

Thiếu cơ chế đánh giá rủi ro toàn diện: Công ty mới dừng lại ở việc kiểm tra định kỳ (nhập kho, tồn kho, xuất kho), nhưng chưa có hệ thống đánh giá rủi ro tổng thể trong sản xuất và kinh doanh theo yêu cầu của ISO 9001:2015 (Điều 6).

Chưa có đánh giá nội bộ (Internal Audit): Đây là một khoảng trống lớn vì ISO yêu cầu doanh nghiệp phải có hoạt động đánh giá nội bộ để kiểm tra sự phù hợp và hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng (Clause 9.2). Việc thiếu đánh giá nội bộ khiến công ty khó phát hiện các điểm không phù hợp tiềm ẩn.

Chưa theo dõi chi phí chất lượng (Cost of Quality): Các chi phí liên quan đến hủy lô hạt, xử lý khiếu nại hay tái chế sản phẩm chưa được thống kê một cách bài bản, đầy đủ và hiệu quả. Điều này hạn chế khả năng phân tích hiệu quả tài chính của hoạt động quản lý chất lượng.

Đào tạo chưa gắn với khung năng lực chuẩn ISO: Mặc dù công ty có đào tạo QA, nhưng chưa xây dựng hệ thống đánh giá năng lực nhân viên theo chuẩn năng lực ISO 9001:2015 (Clause 7.2).

Chưa phân tích dữ liệu khách hàng một cách hệ thống: Các phản ánh và khiếu nại được xử lý theo vụ việc, nhưng chưa có phân tích xu hướng để cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ (Clause 9.1.2).

Nhìn chung, Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đã xây dựng được nền tảng quản lý chất lượng khá toàn diện, có ứng dụng công nghệ tiên tiến và duy trì mục tiêu chất lượng định kỳ. Tuy nhiên, những hạn chế liên quan đến chuẩn hóa tài liệu, quản lý dữ liệu, đánh giá nội bộ và phân tích chi phí chất lượng là những khoảng cách lớn cần khắc phục nếu công ty muốn đạt chứng nhận ISO 9001:2015.

2.5. Khảo sát các yếu tố tác động đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty

Việc khảo sát và thực chứng các nhân tố ảnh hưởng đóng vai trò quyết định trong việc định hình lộ trình chuyển đổi hệ thống quản lý tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát. Nhằm đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi của tổ chức, dữ liệu sơ cấp đã được tác giả thu thập bằng công cụ bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 cấp độ. Nội dung khảo sát xoay quanh các biến số chính như: tinh thần cam kết của ban quản trị, trình độ nhân sự, các nguồn lực nội bộ, tính đồng bộ của quy trình và nền tảng văn hóa chất lượng tại đơn vị. Để đảm bảo các đề xuất quản trị có cơ sở khoa học vững chắc, dữ liệu sau khi thu thập sẽ trải qua trình tự phân tích khắt khe. Cụ thể, nghiên cứu thực hiện đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, tiếp theo là kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) và cuối cùng là sử dụng mô hình hồi quy đa biến để kiểm chứng các giả thuyết.

2.5.1. Thiết kế nghiên cứu

Thiết kế nghiên cứu của đề án được xây dựng dựa trên mục tiêu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, kết

hợp với tổng hợp lý thuyết và kế thừa các mô hình quản trị kinh điển để xây dựng hệ thống biến quan sát phù hợp với bối cảnh ngành nông nghiệp.

2.5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

2.5.2.1. Dữ liệu thứ cấp

Đối với nguồn dữ liệu thứ cấp, tiến hành khai thác hệ thống văn bản nội bộ tại Công ty. Các tài liệu này bao gồm: quy định về quy trình vận hành, hệ thống biểu mẫu nghiệp vụ, hồ sơ kiểm soát chất lượng cùng các báo cáo định kỳ liên quan trực tiếp đến công tác quản trị chất lượng của doanh nghiệp.

2.5.2.2. Dữ liệu sơ cấp

Nguồn số liệu sơ cấp của đề tài được hình thành từ kết quả khảo sát thực tế đội ngũ nhân sự tại các phòng ban chuyên trách. Về công cụ nghiên cứu, hệ thống câu hỏi được xây dựng dựa trên sự tiếp nối các thang đo chuẩn từ những công trình khoa học đi trước, đồng thời đã được tinh chỉnh để đảm bảo tính tương thích với thực tiễn tại Công ty.

2.5.3. Phương pháp chọn mẫu

Theo Cochran (1977), có 2 phương pháp chọn mẫu: (1) Theo xác suất và (2) Phi xác suất. Đề tài này vận dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất (Non-probability sampling). Đặc điểm của kỹ thuật này là việc lựa chọn các đối tượng khảo sát không dựa trên nguyên tắc xác suất ngang nhau mà phụ thuộc vào tính phù hợp và khả năng tiếp cận đối tượng trong quá trình thực địa. Cụ thể, các hình thức được áp dụng bao gồm:

- Chọn mẫu thuận tiện (Convenience Sampling)
- Chọn mẫu theo định mức (quota sampling)
- Chọn mẫu theo phát triển mầm (snowball sampling)

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát các nhân viên đang công tác tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát bằng công cụ là bảng câu hỏi. Do đặc thù nghiên cứu được thực hiện trong phạm vi một doanh nghiệp cụ thể, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, với hình thức lấy mẫu thuận tiện kết

hợp phân tầng theo bộ phận. Mặc dù, cách chọn mẫu này có tính đại diện và tính khái quát hóa không cao, nhưng việc thực hiện đơn giản hơn và thuận tiện hơn.

Phương pháp này giúp nghiên cứu tiếp cận được các nhóm nhân sự khác nhau trong doanh nghiệp như Nghiên cứu, Sản xuất, QA, Kho, Kinh doanh đồng thời phù hợp với điều kiện thời gian và nguồn lực của nghiên cứu.

2.5.4. Quy mô mẫu nghiên cứu

Theo quan điểm của Hair và cộng sự (2010), đối với phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis), kích thước mẫu tối thiểu nên đạt từ 5 đến 10 quan sát cho mỗi biến quan sát. Trong nghiên cứu này, mô hình dự kiến bao gồm 27 biến quan sát, trong đó có 24 biến đo lường cho các nhân tố độc lập và 3 biến đo lường cho biến phụ thuộc. Dựa trên tỷ lệ tối thiểu 1:5, kích thước mẫu cần thiết được xác định là: $n = 27 \times 5 \text{ (mẫu)} = 135$ quan sát.

Để dự phòng các trường hợp phiếu khảo sát không hợp lệ hoặc không được phản hồi, nghiên cứu dự kiến sẽ phát ra khoảng 150 phiếu nhằm đảm bảo thu về tối thiểu 135 mẫu đạt yêu cầu. Quy mô mẫu này được đánh giá là phù hợp với đặc thù nhân sự tại Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát và đáp ứng tốt các yêu cầu về kiểm định thống kê trong quản trị kinh doanh.

Dựa trên quy mô mẫu tối thiểu $n = 135$ đã xác định, đề án cần phân bổ mẫu theo tỷ lệ nhân sự thực tế tại các bộ phận như trong Bảng 2.3 để tránh việc dữ liệu bị sai lệch:

Bảng 2.3. Bảng phân tầng mẫu khảo sát hiệu chỉnh

Bộ phận	Vai trò trong hệ thống ISO	Tỷ lệ dự kiến	Số lượng mẫu (n=150)
Sản xuất	Đánh giá tính sẵn sàng trong thực thi và tuân thủ quy trình.	63,2%	95 phiếu
Kho	Đánh giá khả năng kiểm soát lưu kho và truy xuất nguồn gốc	10%	15 phiếu

QA	Đánh giá năng lực chuyên môn và hệ thống tiêu chuẩn kỹ thuật.	6,7%	10 phiếu
Nghiên cứu	Đánh giá nhận thức về tư duy dựa trên rủi ro trong lai tạo giống.	6,7%	10 phiếu
Kinh doanh	Tiếp nhận phản hồi, áp lực thị trường	6,7%	10 phiếu
Quản lý	Đánh giá cam kết lãnh đạo và định hướng chiến lược chất lượng.	6,7%	10 phiếu
Tổng cộng		100%	150 phiếu

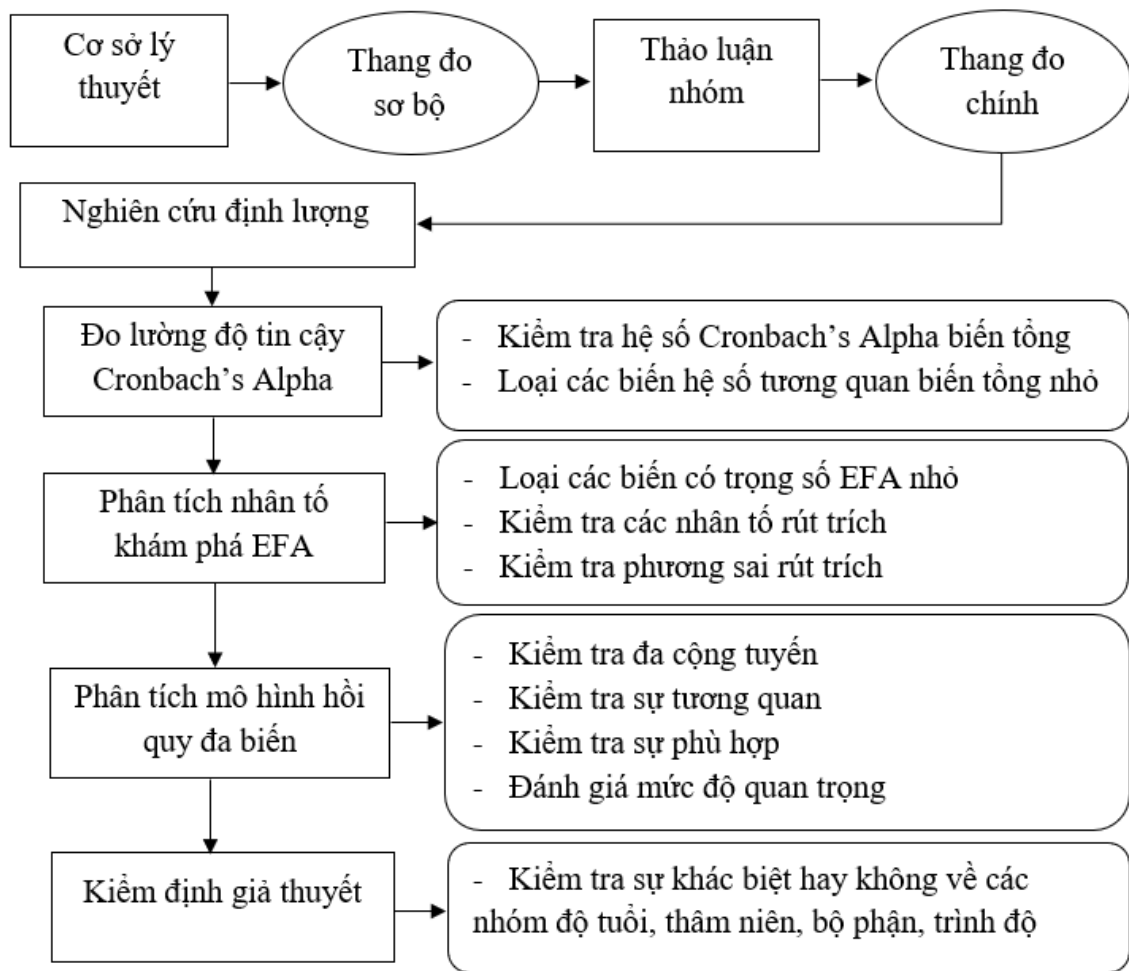
(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Việc ưu tiên tỷ lệ khảo sát lên đến 63,2% cho bộ phận Sản xuất xuất phát từ những lý do chiến lược sau:

- Vị trí chủ lực trong chuỗi giá trị: Khối sản xuất là bộ phận nòng cốt, thực hiện các công đoạn quyết định từ gieo trồng, lai tạo đến thu hoạch và sơ chế. Đây là nơi diễn ra các hoạt động cốt lõi của chuỗi giá trị hạt giống.
- Yếu tố quyết định chất lượng thành phẩm: Việc đạt tiêu chuẩn chất lượng hay không phụ thuộc chủ lực vào quá trình tác nghiệp tại bộ phận này. Nếu công nhân trực tiếp sản xuất không sẵn sàng về nhận thức và kỹ năng, việc áp dụng ISO sẽ chỉ dừng lại ở mức độ văn bản đối phó, không thể kiểm soát được các sai sót trực tiếp trong quá trình sản xuất.
- Tỷ trọng nhân sự và tính thực thi: Đây là khối chiếm tỷ trọng lao động lớn nhất trong công ty. Sự tham gia giám sát và tuân thủ của đội ngũ này là điều kiện tiên quyết để duy trì sự ổn định của chất lượng hạt giống thương mại như độ thuần, độ nảy mầm và sức sống của mầm.

2.5.5. Quy trình nghiên cứu

Dữ liệu sau khi thu thập sẽ được làm sạch và phân tích bằng phần mềm SPSS 20, thông qua các bước sau:



Hình 2.2. Sơ đồ các bước thực hiện khảo sát

2.5.6. Xây dựng thang đo và bảng hỏi nghiên cứu

Đề án sử dụng thang đo đóng Likert 5 mức độ để đo lường các biến số, từ (1) Rất không đồng ý đến (5) Rất đồng ý. Các biến quan sát được kế thừa và hiệu chỉnh từ các mô hình quản trị chất lượng kinh điển của Oakland (2014) và lý thuyết về sự sẵn sàng thay đổi của Weiner (2009) để đảm bảo tính khoa học.

Điểm đặc thù trong thiết kế bảng hỏi của đề án là việc chuyển đổi ngôn ngữ chuyên môn sang ngôn ngữ lao động thực tế. Điều này cực kỳ quan trọng vì khối Sản xuất (chiếm 63,2% mẫu) là bộ phận chủ lực quyết định chất lượng hạt giống, nhưng trình độ tiếp nhận văn bản ISO trực tiếp thường có rào cản.

- **Biến Cam kết của lãnh đạo (LD):** Thay vì dùng thuật ngữ “Cam kết của lãnh đạo”, đề án sử dụng “Hỗ trợ và chỉ đạo” để công nhân dễ hình dung về việc họ có được cấp trên hướng dẫn và quan tâm hay không.
- **Biến Nhận thức và năng lực của nhân viên (NL):** Tích hợp cả yếu tố đào tạo và nhận thức. Câu hỏi tập trung vào việc công nhân có tự tin vào tay nghề và có được hướng dẫn rõ ràng hay không.
- **Biến Nguồn lực và điều kiện làm việc (NR):** Cụ thể hóa thành điều kiện làm việc thực tế tại khu vực sản xuất và kho (máy móc, thiết bị, bảo hộ lao động).
- **Biến Mức độ hoàn thiện của quy trình (QT):** Thay vì dùng “Hệ thống quản lý chất lượng”, đề án hỏi về việc ghi chép hồ sơ, bàn giao ca và tính dễ hiểu của các quy định hiện tại.
- **Biến Văn hóa chất lượng (VH):** Chuyển đổi thành sự tự giác nhắc nhở nhau và uy tín của thương hiệu Đồng Tiền Vàng, điều mà mọi công nhân tại Tân Lộc Phát đều thấu hiểu.

Bảng 2.4. Thang đo nghiên cứu

Stt	Ký hiệu	Nội dung biến quan sát
NHÓM 1: CAM KẾT CỦA LÃNH ĐẠO (LD)		
1	LD1	Ban Giám đốc/Quản lý thường xuyên nhắc nhở công nhân viên làm đúng quy trình để ra hạt giống đạt chất lượng.
2	LD2	Khi có vấn đề trong công việc, lãnh đạo hỗ trợ và chỉ đạo rõ ràng.
3	LD3	Lãnh đạo thường xuyên xuống trực tiếp nơi làm việc để kiểm tra và hướng dẫn công nhân viên làm việc.
4	LD4	Lãnh đạo giải thích cho chúng tôi hiểu tại sao công ty cần phải thay đổi quy trình quản lý chất lượng mới.
5	LD5	Tôi tin rằng Ban Giám đốc quyết tâm cải tiến chất lượng chứ không phải làm đối phó.
NHÓM 2: NHẬN THỨC VÀ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN (NL)		
1	NL1	Tôi nắm rõ công việc mình đang làm.

2	NL2	Tôi hiểu rõ nếu mình làm sai quy trình thì ảnh hưởng đến chất lượng và uy tín công ty.
3	NL3	Tôi được hướng dẫn/đào tạo kỹ càng trước khi giao việc mới.
4	NL4	Tôi có thể tự xử lý các lỗi nhỏ, vấn đề bất thường hay gặp phải trong công việc của mình mà không cần đợi nhắc.
5	NL5	Tôi sẵn sàng học hỏi cách làm mới nếu công ty yêu cầu thay đổi.
NHÓM 3: NGUỒN LỰC VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC (NR)		
1	NR1	Máy móc, thiết bị và công cụ làm việc tôi đang dùng hoạt động tốt, ít khi bị hỏng vặt.
2	NR2	Điều kiện cơ sở vật chất tại nơi tôi làm việc (nhà xưởng/kho/văn phòng/đồng ruộng) đảm bảo an toàn, vệ sinh và đáp ứng tốt yêu cầu công việc.
3	NR3	Công cụ dụng cụ làm việc luôn được cấp đầy đủ.
4	NR4	Công ty có đầu tư cải thiện điều kiện làm việc khi cần.
NHÓM 4: MỨC ĐỘ HOÀN THIỆN QUY TRÌNH (QT)		
1	QT1	Các công đoạn làm việc tại vị trí của tôi đều có hướng dẫn rõ ràng (bằng văn bản, hình ảnh hoặc bảng treo tường).
2	QT2	Khi gặp một vấn đề bất thường tôi biết chính xác phải báo cho ai và làm gì tiếp theo.
3	QT3	Tôi luôn ghi chép hoặc nhập liệu đầy đủ hồ sơ, sổ sách/phiếu theo dõi đầy đủ sau mỗi ca làm việc.
4	QT4	Các quy định làm việc hiện tại dễ hiểu, dễ làm theo chứ không rắc rối.
5	QT5	Việc bàn giao công việc giữa các ca/các tổ/các bộ phận diễn ra rõ ràng, không bị nhầm lẫn.
NHÓM 5: VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG (VH)		

1	VH1	Nếu phát hiện lỗi bất thường, tôi sẽ báo cáo ngay để xử lý kịp thời.
2	VH2	Anh em đồng nghiệp thường xuyên nhắc nhở nhau làm đúng quy định để đảm bảo chất lượng.
3	VH3	Công ty có khen thưởng hoặc ghi nhận khi chúng tôi làm tốt.
4	VH4	Mọi người trong công ty đều coi trọng uy tín của thương hiệu hạt giống Đồng Tiền Vàng.
5	VH5	Công ty luôn khuyến khích chúng tôi đóng góp ý kiến để cải tiến cách làm việc tốt hơn.
BIỂU PHỤ THUỘC: MỨC ĐỘ SẴN SÀNG (SS)		
1	SS1	Tôi thấy việc áp dụng tiêu chuẩn quản lý chất lượng mới là cần thiết để công ty phát triển.
2	SS2	Tôi cảm thấy công ty đã đủ điều kiện ban đầu để thay đổi cách làm việc.
3	SS3	Tôi sẵn sàng làm theo các quy định mới nếu công ty áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

2.6. Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

2.6.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Sau quá trình triển khai khảo sát, thu thập và làm sạch được 140 phiếu trả lời hợp lệ từ cán bộ công nhân viên thuộc các bộ phận liên quan tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát. Đặc điểm của mẫu nghiên cứu được phân tích dựa trên các tiêu chí: bộ phận công tác, thâm niên, trình độ học vấn và độ tuổi giúp nhận diện rõ nét đối tượng phản hồi, từ đó đảm bảo tính khách quan và đại diện cho thực trạng quản trị tại doanh nghiệp.

2.6.1.1. Về bộ phận công tác

Cơ cấu mẫu khảo sát phản ánh sự tập trung nguồn lực vào các bộ phận nòng cốt trong chuỗi giá trị hạt giống.

Bộ phận Sản xuất chiếm tỷ trọng áp đảo với 89 nhân sự (tương đương 63,6%). Đây là nhóm đối tượng trực tiếp quyết định đến các chỉ số chất lượng như độ thuần và độ nảy mầm. Bộ phận Kho có 14 nhân sự tham gia, chiếm tỷ lệ 10%. Bộ phận QA và Nghiên cứu (R&D) mỗi bộ phận đóng góp 10 nhân sự (tương đương 7,1% cho mỗi bên). Bộ phận Quản lý và Kinh doanh chiếm tỷ lệ lần lượt là 6,4% (9 người) và 5,7% (8 người). Việc khối sản xuất chiếm đa số giúp các kết luận về mức độ sẵn sàng mang tính thực tiễn cao đối với hoạt động vận hành trực tiếp.

Bảng 2.5. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo Bộ phận

		Bộ phận			
		Tần suất	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	Kho	14	10,0	10,0	10,0
	Kinh doanh	8	5,7	5,7	15,7
	Nghiên cứu	10	7,1	7,1	22,9
	QA	10	7,1	7,1	30,0
	Quản lý	9	6,4	6,4	36,4
	Sản xuất	89	63,6	63,6	100,0
	Tổng	140	100,0	100,0	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu tác giả khảo sát năm 2026)

2.6.1.2. Về thâm niên làm việc

Thâm niên công tác là một biến số quan trọng ảnh hưởng đến thói quen làm việc và tâm thế sẵn sàng tiếp nhận quy trình quản lý mới.

Thâm niên từ 3 đến dưới 10 năm đây là nhóm nhân sự chủ chốt với 76 người, chiếm tỷ lệ cao nhất (54,3%). Nhóm này có đủ kinh nghiệm để hiểu rõ quy trình hiện tại nhưng vẫn có độ linh hoạt nhất định để tiếp nhận sự thay đổi. Thâm niên từ 10 đến 15 năm chiếm 27,9% (39 người), thể hiện sự gắn bó lâu dài của đội ngũ chuyên gia và công nhân lành nghề. Thâm niên dưới 3 năm chiếm 15,7% (22 người), mang lại những góc nhìn mới mẻ cho tổ chức. Thâm niên trên 15 năm chiếm tỷ lệ thấp nhất là 2,1% (3 người).

Bảng 2.6. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo Thâm niên

Thâm niên					
		Tần suất	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	< 3 năm	22	15,7	15,7	15,7
	> 15 năm	3	2,1	2,1	17,9
	10 - 15 năm	39	27,9	27,9	45,7
	3 - < 10 năm	76	54,3	54,3	100,0
	Tổng	140	100,0	100,0	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu tác giả khảo sát năm 2026)

2.6.1.3. Về trình độ học vấn

Kết quả thống kê cho thấy sự phân hóa rõ rệt về trình độ, phản ánh đặc thù của một doanh nghiệp sản xuất nông nghiệp.

Lao động phổ thông chiếm tỷ lệ tuyệt đối với 70,7% (99 người). Đặc điểm này là một chỉ dẫn quan trọng: khi triển khai ISO 9001:2015, hệ thống tài liệu và hướng dẫn công việc cần được trực quan hóa bằng hình ảnh hoặc sơ đồ để dễ dàng tiếp cận. Trình độ Đại học chiếm 20% (28 người), chủ yếu tập trung ở khối quản lý, QA và Nghiên cứu. Trình độ Cao đẳng và Trung cấp chiếm tỷ lệ khiêm tốn, lần lượt là 6,4% và 2,9%.

Bảng 2.7. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo Trình độ

Trình độ					
		Tần suất	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	Cao đẳng	9	6,4	6,4	6,4
	Đại học	28	20,0	20,0	26,4
	Lao động phổ thông	99	70,7	70,7	97,1
	Trung cấp	4	2,9	2,9	100,0
	Tổng	140	100,0	100,0	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu tác giả khảo sát năm 2026)

2.6.1.4. Về độ tuổi

Cơ cấu độ tuổi giúp xác định mức độ năng động và khả năng thích nghi với sự thay đổi trong quản trị chất lượng hiện đại.

Độ tuổi từ 30 đến 45 chiếm đa số với 88 nhân sự (tương đương 62,9%). Đây là nguồn nhân lực có sự kết hợp tốt giữa kinh nghiệm thực tế và khả năng thích nghi với các công cụ quản trị hiện đại như chu trình PDCA. Độ tuổi dưới 30 chiếm 19,3% (27 người), đại diện cho lực lượng trẻ, năng động. Độ tuổi trên 45 chiếm 17,9% (25 người), nắm giữ những bí quyết kỹ thuật quan trọng của doanh nghiệp. Sự tập trung vào độ tuổi lao động chính (30 - 45 tuổi) tạo tiền đề thuận lợi cho việc truyền thông và thực hiện các bước chuẩn hóa chất lượng một cách nghiêm túc.

Bảng 2.8. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo Độ tuổi

Độ tuổi					
		Tần suất	Phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	Dưới 30	27	19,3	19,3	19,3
	Trên 45	25	17,9	17,9	37,1
	Từ 30 - 45	88	62,9	62,9	100,0
	Tổng	140	100,0	100,0	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu tác giả khảo sát năm 2026)

2.6.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Sau khi đã sàng lọc và làm sạch dữ liệu từ 140 phiếu khảo sát hợp lệ, thực hiện bước kiểm định hệ số Cronbach's Alpha. Mục tiêu của bước này là loại bỏ các biến không phù hợp và đảm bảo tính thống nhất nội tại của các nhóm nhân tố. Theo Nunnally và Bernstein (1994), các biến quan sát được coi là có ý nghĩa và đảm bảo độ tin cậy khi đáp ứng đồng thời hai tiêu chí sau:

- Hệ số Cronbach's Alpha của tổng thể thang đo phải đạt từ mức 0,6 trở lên.
- Giá trị của hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item – Total Correlation) đối với từng thành phần đơn lẻ không được thấp hơn 0,3.

Tổng hợp kết quả phân tích độ tin cậy các thang đo dùng trong nghiên cứu thông qua phân tích Cronbach's Alpha được trình bày như sau:

2.6.2.1. Nhóm nhân tố Cam kết của lãnh đạo (LD)

Nhóm nhân tố này bao gồm 05 biến quan sát (LD1 đến LD5) đo lường sự hỗ trợ và chỉ đạo từ Ban lãnh đạo. Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,685, đạt yêu cầu về độ tin cậy cho phép trong nghiên cứu quản trị. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng nằm trong khoảng từ 0,347 đến 0,519 (đều $> 0,3$), do đó toàn bộ 05 biến được giữ lại.

Bảng 2.9. Cronbach's Alpha của thang đo Cam kết của lãnh đạo

Cronbach's Alpha = 0,685				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LD1	16,62	3,143	0,519	0,601
LD2	16,51	2,986	0,499	0,607
LD3	16,63	3,185	0,447	0,632
LD4	16,54	3,215	0,391	0,656
LD5	16,21	3,580	0,347	0,672

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

2.6.2.2. Nhóm nhân tố Nhận thức và năng lực nhân viên (NL)

Nhóm nhân tố này tích hợp các yếu tố về kiến thức tay nghề và sự hiểu biết về tầm quan trọng của chất lượng. Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,761, cho thấy thang đo có chất lượng tốt. Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất là 0,453 (biến NL3) và cao nhất là 0,654 (biến NL1), không có biến nào bị loại.

Bảng 2.10. Cronbach's Alpha của thang đo Nhận thức và năng lực nhân viên

Cronbach's Alpha = 0,761				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
NL1	16,97	3,380	0,654	0,675
NL2	17,09	3,705	0,461	0,742
NL3	17,40	3,450	0,453	0,752
NL4	17,01	3,424	0,579	0,700
NL5	16,84	3,774	0,531	0,720

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

2.6.2.3. Nhóm nhân tố Nguồn lực và điều kiện làm việc (NR)

Thang đo này đánh giá sự sẵn sàng về hạ tầng kỹ thuật, máy móc và công cụ dụng cụ. Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,763, đạt mức độ tin cậy tốt. Hệ số tương quan biến tổng của các biến NR1 đến NR4 dao động từ 0,458 đến 0,634, đảm bảo tính nhất quán nội tại.

Bảng 2.11. Cronbach's Alpha của thang đo Nguồn lực và điều kiện làm việc

Cronbach's Alpha = 0,763				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
NR1	12,61	2,873	0,634	0,665
NR2	12,48	3,129	0,577	0,699
NR3	12,48	3,474	0,458	0,760
NR4	12,24	3,232	0,585	0,696

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

2.6.2.4. Nhóm nhân tố Mức độ hoàn thiện quy trình (QT)

Đây là nhóm nhân tố quan trọng nhất, đo lường mức độ chuẩn hóa hiện tại của các quy trình tác nghiệp. Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,763. Cả 05 biến quan sát

(QT1 đến QT5) đều có hệ số tương quan biến tổng đạt từ 0,486 trở lên, cho thấy các biến này phản ánh chính xác nội hàm của nhân tố.

Bảng 2.12. Cronbach's Alpha của thang đo Mức độ hoàn thiện quy trình

Cronbach's Alpha = 0,763				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QT1	16,43	4,434	0,521	0,724
QT2	16,24	4,718	0,486	0,736
QT3	16,26	4,440	0,583	0,703
QT4	16,39	4,239	0,562	0,710
QT5	16,36	4,607	0,510	0,728

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

2.6.2.5. Nhóm nhân tố Văn hóa chất lượng (VH)

Nhóm nhân tố này đo lường thói quen và tinh thần tự giác về chất lượng của cán bộ công nhân viên.

Lần 1: Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,759 nhưng biến VH2 (“Anh em đồng nghiệp thường xuyên nhắc nhở nhau”) có hệ số tương quan biến tổng là 0,263 ($< 0,3$).

Lần 2: Sau khi loại biến VH2, hệ số Cronbach's Alpha của nhóm tăng lên đáng kể, đạt 0,786. Thang đo còn lại 04 biến quan sát đạt chất lượng tốt.

Bảng 2.13. Cronbach's Alpha của thang đo Văn hóa chất lượng

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha = 0,759 (Lần 1)				
VH1	17,12	2,309	0,627	0,677
VH2	17,57	3,297	0,263	0,786
VH3	17,11	2,275	0,585	0,693

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
VH4	17,00	2,446	0,499	0,726
VH5	17,05	2,192	0,663	0,661
Cronbach's Alpha = 0,786 (Lần 2)				
VH1	13,23	2,005	0,618	0,721
VH3	13,22	1,958	0,585	0,737
VH4	13,11	2,111	0,504	0,777
VH5	13,16	1,874	0,670	0,683

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

2.6.2.6. Thang đo Mức độ sẵn sàng (SS – Biến phụ thuộc)

Thang đo đo lường tâm thế sẵn sàng thay đổi để áp dụng ISO 9001:2015. Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,703. Các biến quan sát SS1, SS2, SS3 đều có hệ số tương quan biến tổng từ 0,470 đến 0,581, đạt tiêu chuẩn để đưa vào phân tích EFA.

Bảng 2.14. Cronbach's Alpha của thang đo Mức độ sẵn sàng

Cronbach's Alpha = 0,703				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
SS1	8,54	1,243	0,470	0,670
SS2	8,56	0,953	0,530	0,613
SS3	8,27	1,178	0,581	0,549

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Bảng 2.15. Tổng hợp kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

Nhân tố	Số biến quan sát còn lại	Conbach's Alpha	Kết luận
LD	5 biến (LD1-LD5)	0,685	Đạt yêu cầu
NL	5 biến (NL1-NL5)	0,761	Chất lượng tốt
NR	4 biến (NR1-NR4)	0,763	Chất lượng tốt
QT	5 biến (QT1-QT5)	0,763	Chất lượng tốt
VH	4 biến (loại VH2)	0,786	Chất lượng tốt
SS	3 biến (SS1-SS3)	0,703	Chất lượng tốt

(Nguồn: Tác giả tổng hợp qua kết quả xử lý SPSS 20)

Việc loại bỏ các biến không đạt yêu cầu (biến VH2) giúp củng cố tính chặt chẽ của mô hình nghiên cứu, tạo nền tảng vững chắc cho việc thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) ở bước tiếp theo.

2.6.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi các thang đo đã vượt qua bước kiểm định Cronbach's Alpha, tiến hành triển khai phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kỹ thuật này được sử dụng nhằm mục tiêu để rút gọn các biến quan sát thành những nhóm nhân tố có ý nghĩa hơn. Để đánh giá sự phù hợp của dữ liệu đối với phân tích này, chỉ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) phải đạt giá trị từ 0,5 đến 1. Theo quan điểm của Hair và cộng sự (2010), đây là ngưỡng giá trị cho thấy dữ liệu khảo sát thực tế là tương thích để thực hiện phân tích nhân tố. Song song đó, kiểm định Bartlett (Bartlett's test) được sử dụng để xác định sự tồn tại của các mối tương quan tuyến tính giữa các biến trong mỗi nhóm nhân tố, với yêu cầu giá trị Sig. $\leq 0,05$. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp trích nhân tố Principal Components kết hợp cùng với phép quay Varimax. Lựa chọn này giúp tối ưu hóa tính độc lập giữa các nhóm nhân tố sau khi trích xuất, hỗ trợ việc giải thích kết quả rõ ràng hơn. Căn cứ theo tiêu chuẩn của Gerbing và Anderson (1988), các nhân tố có giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại trong mô hình. Đồng thời, chỉ số Tổng phương sai trích (Cumulative Variance) cần đạt ngưỡng trên 50%. Điều này chứng minh rằng các nhóm nhân tố được rút ra có khả năng giải thích được phần

lớn sự biến thiên của dữ liệu gốc, từ đó khẳng định giá trị và độ tin cậy của mô hình nghiên cứu.

2.6.3.1. Phân tích nhân tố khám phá cho các biến độc lập

Phân tích EFA được thực hiện lần lượt để loại bỏ các biến có trọng số nhân tố thấp hoặc vi phạm tính hội tụ và phân biệt.

Phân tích nhân tố khám phá EFA lần thứ nhất:

Kiểm định tính thích hợp (KMO và Bartlett): Hệ số KMO đạt 0,867 (thỏa mãn điều kiện $0,5 < \text{KMO} < 1$), chứng tỏ dữ liệu hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$), cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Bảng 2.16. Kết quả kiểm định Bartlett và KMO biến độc lập lần thứ nhất

Hệ số KMO		0,867
Kiểm định Bartlett's	Giá trị Chi-Square	1126,741
	df	253
	Sig.	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Giá trị Eigenvalue và Phương sai trích: Tại giá trị Eigenvalue là 1,060 (> 1), mô hình đã trích xuất được 05 nhóm nhân tố. Tổng phương sai trích đạt 60,77% ($> 50\%$), nghĩa là 05 nhân tố này giải thích được hơn 60% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát.

Bảng 2.17. Bảng kết quả giải thích phương sai biến độc lập lần thứ nhất

Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng phương sai trích			Tổng phương sai sau xoay		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	7,132	31,007	31,007	7,132	31,007	31,007	2,860	12,434	12,434
2	2,053	8,925	39,932	2,053	8,925	39,932	2,529	10,997	23,431
3	1,453	6,317	46,249	1,453	6,317	46,249	2,489	10,823	34,254
4	1,165	5,065	51,314	1,165	5,065	51,314	2,409	10,475	44,729

Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng phương sai trích			Tổng phương sai sau xoay		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
5	1,115	4,849	56,163	1,115	4,849	56,163	2,293	9,970	54,698
6	1,060	4,607	60,770	1,060	4,607	60,770	1,396	6,071	60,770
7	0,892	3,877	64,646						
8	0,815	3,545	68,191						
9	0,789	3,430	71,621						
10	0,750	3,262	74,883						
11	0,689	2,996	77,879						
12	0,601	2,615	80,494						
13	0,597	2,594	83,088						
14	0,551	2,396	85,484						
15	0,491	2,135	87,619						
16	0,487	2,116	89,735						
17	0,412	1,792	91,527						
18	0,404	1,758	93,285						
19	0,367	1,597	94,882						
20	0,352	1,531	96,413						
21	0,319	1,388	97,800						
22	0,283	1,232	99,033						
23	0,223	0,967	100,000						

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Ma trận xoay nhân tố: Trong quá trình phân tích, các biến QT1, NL5, NL2 bị loại bỏ do không đạt yêu cầu về trọng số tải hoặc tải lên nhiều nhân tố không rõ ràng.

Bảng 2.18. Kết quả ma trận xoay nhân tố biến độc lập lần thứ nhất

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
VH5	0,778					
VH3	0,698					
VH4	0,671					
VH1	0,632					
NR1		0,699				
NR2		0,691				
NR3		0,542				
NR4		0,505				
QT1						
QT3			0,682			
QT4			0,668			
QT2			0,615			
QT5			0,593			
NL3				0,765		
NL4				0,733		
NL1				0,560		
NL5						
LD2					0,735	
LD1					0,650	
LD4					0,645	
LD3					0,609	
LD5					0,500	
NL2						0,731

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Phân tích nhân tố khám phá EFA lần thứ hai:

Kiểm định tính thích hợp (KMO và Bartlett): Hệ số KMO đạt 0,847 (thỏa mãn điều kiện $0,5 < \text{KMO} < 1$), chứng tỏ dữ liệu hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$), cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Bảng 2.19. Kết quả kiểm định Bartlett và KMO biến độc lập lần thứ hai

Hệ số KMO		0,847
Kiểm định Bartlett's	Giá trị Chi-Square	922,614
	df	190
	Sig.	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Giá trị Eigenvalue và Phương sai trích: Tại giá trị Eigenvalue là 1,083 (> 1), mô hình đã trích xuất được 05 nhóm nhân tố. Tổng phương sai trích đạt 58,732% ($> 50\%$), nghĩa là 05 nhân tố này giải thích được hơn 58% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát.

Bảng 2.20. Kết quả giải thích phương sai biến độc lập lần thứ hai

Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng phương sai trích			Tổng phương sai sau xoay		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	6,136	30,681	30,681	6,136	30,681	30,681	2,734	13,670	13,670
2	2,018	10,091	40,772	2,018	10,091	40,772	2,354	11,769	25,439
3	1,413	7,065	47,837	1,413	7,065	47,837	2,263	11,315	36,754
4	1,096	5,479	53,315	1,096	5,479	53,315	2,253	11,267	48,021
5	1,083	5,417	58,732	1,083	5,417	58,732	2,142	10,711	58,732
6	0,900	4,501	63,233						
7	0,883	4,413	67,646						
8	0,768	3,842	71,488						
9	0,742	3,709	75,197						
10	0,692	3,460	78,657						

Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng phương sai trích			Tổng phương sai sau xoay		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
11	0,598	2,990	81,648						
12	0,577	2,887	84,534						
13	0,505	2,523	87,057						
14	0,488	2,438	89,495						
15	0,433	2,164	91,658						
16	0,412	2,058	93,717						
17	0,363	1,817	95,534						
18	0,348	1,739	97,273						
19	0,321	1,604	98,876						
20	0,225	1,124	100,000						

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Ma trận xoay nhân tố: Trong quá trình phân tích, biến NR4 bị loại bỏ trong lần này do trọng số tải không đảm bảo tính hội tụ vào nhóm nhân tố Nguồn lực.

Bảng 2.21. Kết quả ma trận xoay nhân tố biến độc lập lần thứ hai

	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
VH5	0,761				
VH4	0,719				
VH3	0,695				
VH1	0,654				
QT3		0,684			
QT4		0,654			
QT5		0,631			
QT2		0,617			
NR2			0,687		

	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
NR1			0,679		
NR3			0,604		
NR4					
LD2				0,731	
LD1				0,660	
LD3				0,642	
LD4				0,624	
LD5				0,512	
NL3					0,785
NL4					0,760
NL1					0,563

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Phân tích nhân tố khám phá EFA lần thứ ba – lần cuối:

Kiểm định tính thích hợp (KMO và Bartlett): Hệ số KMO đạt 0,831 (thỏa mãn điều kiện $0,5 < KMO < 1$), chứng tỏ dữ liệu hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,000 < 0,05), cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Bảng 2.22. Kết quả kiểm định Barlett và KMO biến độc lập lần thứ ba (lần cuối)

Hệ số KMO		0,831
Kiểm định Bartlett's	Giá trị Chi-Square	837,829
	df	171
	Sig.	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Giá trị Eigenvalue và Phương sai trích: Tại giá trị Eigenvalue là 1,072 (> 1), mô hình đã trích xuất được 05 nhóm nhân tố. Tổng phương sai trích đạt 59,171% ($> 50\%$), nghĩa là 05 nhân tố này giải thích được hơn 59% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát.

Bảng 2.23. Kết quả giải thích phương sai biến độc lập lần thứ ba (lần cuối)

Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng phương sai trích			Tổng phương sai sau xoay		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	5,701	30,006	30,006	5,701	30,006	30,006	2,695	14,183	14,183
2	2,015	10,604	40,610	2,015	10,604	40,610	2,314	12,180	26,364
3	1,370	7,211	47,821	1,370	7,211	47,821	2,228	11,728	38,092
4	1,085	5,710	53,531	1,085	5,710	53,531	2,050	10,788	48,880
5	1,072	5,640	59,171	1,072	5,640	59,171	1,955	10,291	59,171
6	0,898	4,725	63,896						
7	0,871	4,583	68,479						
8	0,755	3,974	72,453						
9	0,720	3,788	76,241						
10	0,688	3,622	79,863						
11	0,587	3,089	82,951						
12	0,556	2,925	85,877						
13	0,500	2,629	88,506						
14	0,463	2,437	90,943						
15	0,431	2,270	93,213						
16	0,385	2,026	95,239						
17	0,353	1,857	97,096						
18	0,327	1,720	98,816						
19	0,225	1,184	100,000						

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Ma trận xoay nhân tố: 19 biến quan sát còn lại hội tụ rõ nét vào 05 nhóm nhân tố với trọng số tải đều $> 0,5$:

- Nhân tố 1 (VH): Gồm VH5, VH4, VH3, VH1 (Văn hóa chất lượng).
- Nhân tố 2 (QT): Gồm QT3, QT2, QT4, QT5 (Mức độ hoàn thiện quy trình).
- Nhân tố 3 (LD): Gồm LD2, LD1, LD3, LD4, LD5 (Cam kết của lãnh đạo).

- Nhân tố 4 (NR): Gồm NR2, NR1, NR3 (Nguồn lực doanh nghiệp).
- Nhân tố 5 (NL): Gồm NL3, NL4, NL1 (Nhận thức và năng lực nhân viên).

Bảng 2.24. Kết quả ma trận xoay nhân tố biến độc lập lần thứ ba (lần cuối)

	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
VH5	0,767				
VH4	0,721				
VH3	0,703				
VH1	0,661				
QT3		0,698			
QT2		0,630			
QT4		0,619			
QT5		0,608			
LD2			0,735		
LD1			0,654		
LD3			0,633		
LD4			0,624		
LD5			0,517		
NR2				0,661	
NR1				0,658	
NR3				0,615	
NL3					0,786
NL4					0,774
NL1					0,572

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Kết quả sau 3 lần phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy mô hình đo lường các biến độc lập đã đạt được giá trị hội tụ và giá trị phân biệt cần thiết, sẵn sàng cho các bước phân tích hồi quy tiếp theo.

2.6.3.2. Phân tích nhân tố khám phá cho biến phụ thuộc

Đề án thực hiện EFA cho 3 biến quan sát của nhân tố phụ thuộc Mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 (SS).

Hệ số KMO đạt 0,662 và kiểm định Bartlett có Sig. [cite_start]= 0,000, đạt tiêu chuẩn phân tích.

Bảng 2.25. Kết quả kiểm định Bartlett và KMO biến phụ thuộc

Hệ số KMO		0,662
Kiểm định Bartlett's	Giá trị Chi-Square	78,636
	df	3
	Sig.	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Tổng phương sai trích đạt 63,328% tại giá trị Eigenvalue là 1,900 chứng tỏ thang đo biến phụ thuộc có tính đơn hướng rất tốt.

Bảng 2.26. Kết quả giải thích phương sai biến phụ thuộc

Nhân tố	Giá trị riêng ban đầu			Tổng bình phương tải sau trích		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	1,900	63,328	63,328	1,900	63,328	63,328
2	0,627	20,896	84,224			
3	0,473	15,776	100,000			

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Các biến SS3, SS2, SS1 có trọng số nhân tố lần lượt là 0,832, 0,801 và 0,752, cho thấy khả năng giải thích tốt cho mức độ sẵn sàng của tổ chức.

Bảng 2.27. Kết quả ma trận xoay nhân tố biến phụ thuộc

	Nhân tố
	1
SS3	0,832
SS2	0,801
SS1	0,752

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Kết quả EFA khẳng định mô hình lý thuyết đề xuất là phù hợp với dữ liệu thực tế tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát. Các nhân tố trích xuất được từ bước này sẽ được sử dụng để tính toán giá trị trung bình, phục vụ cho phân tích hồi quy đa biến ở phần tiếp theo.

2.6.4. Phân tích hồi quy

Sau khi các nhân tố đã được xác định thông qua phân tích EFA, tiến hành phân tích hồi quy đa biến để xác định mức độ tác động của 05 nhân tố độc lập gồm: Cam kết của lãnh đạo (F_LD), Nhận thức và năng lực nhân viên (F_NL), Nguồn lực doanh nghiệp (F_NR), Mức độ hoàn thiện quy trình (F_QT), và Văn hóa chất lượng (F_VH) đến biến phụ thuộc là Mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 (F_SS).

Mô hình hồi quy của nghiên cứu như sau:

$$F_SS = \alpha_0 + \alpha_1 F_LD + \alpha_2 F_NL + \alpha_3 F_NR + \alpha_4 F_QT + \alpha_5 F_VH$$

2.6.4.1. Kiểm định độ phù hợp của mô hình

Để đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy đối với tập dữ liệu thực tế tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, căn cứ vào các chỉ số thống kê sau:

Hệ số xác định R² hiệu chỉnh (Adjusted R Square): Kết quả từ Bảng 2.30 cho thấy hệ số R² hiệu chỉnh đạt 0,578. Điều này có ý nghĩa là mô hình hồi quy đa biến đã xây dựng giải thích được 57,8% sự biến thiên của mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại doanh nghiệp. Phần còn lại (42,2%) là do các sai số ngẫu nhiên hoặc các nhân tố khác nằm ngoài phạm vi nghiên cứu này.

Bảng 2.28. Tóm tắt mô hình hồi quy

Model Summary^b					
Mô hình	Hệ số R	Hệ số R²	Hệ số R² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	0,770 ^a	0,593	0,578	0,32140	2,129
a. Biến độc lập: (Constant), F_VH, F_LD, F_NL, F_NR, F_QT					
b. Biến phụ thuộc: F_SS					

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Kiểm định độ phù hợp bằng phân tích ANOVA: Giá trị kiểm định F trong bảng ANOVA đạt 39,065 với mức ý nghĩa Sig. [cite,tart] = 0,000 (nhỏ hơn 0,05). Kết quả này khẳng định rằng mô hình hồi quy là phù hợp với dữ liệu thực tế và có thể sử dụng để suy rộng cho tổng thể nghiên cứu.

Bảng 2.29. Kết quả phân tích ANOVA trong hồi quy

ANOVA^a						
Mô hình		Tổng bình phương	Bậc tự do	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	20,177	5	4,035	39,065	0,000 ^b
	Phần dư	13,842	134	0,103		
	Tổng	34,019	139			
a. Biến phụ thuộc: F_SS						
b. Biến độc lập (Constant), F_VH, F_LD, F_NL, F_NR, F_QT						

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

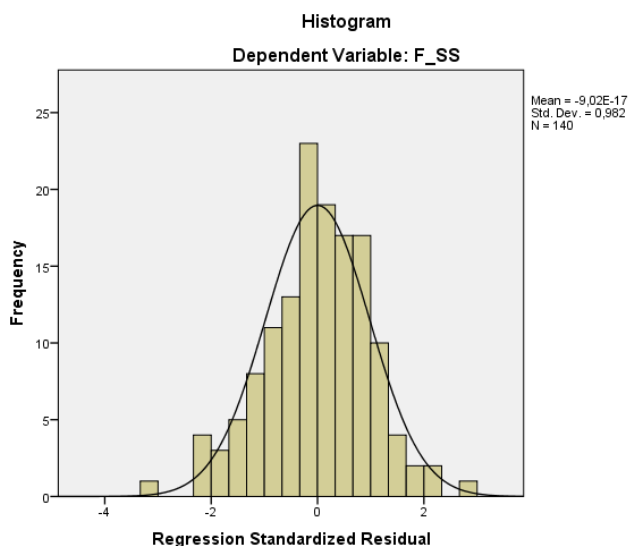
2.6.4.2. Dò tìm các vi phạm giả định cần thiết

Kiểm định giả định về phân phối chuẩn của phần dư:

Đề án sử dụng biểu đồ Tần số phần dư chuẩn hóa (Histogram) và biểu đồ Tần số tích lũy (Normal P-P Plot) để kiểm tra giả định này:

Biểu đồ Histogram: Đường cong phân phối chuẩn bao phủ lên các cột giá trị sai số, có hình dạng hình chuông cân xứng với giá trị trung bình (Mean) xấp xỉ bằng

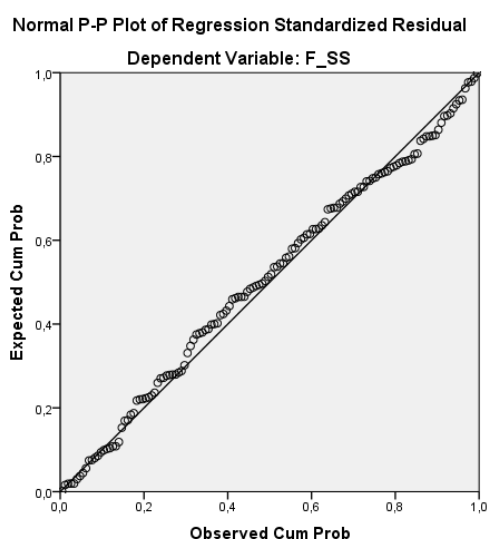
0 và độ lệch chuẩn (Std. Dev.) đạt 0,982 (gần bằng 1). Điều này cho thấy sai số có phân phối chuẩn.



(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Hình 2.3. Biểu đồ tần số phần dư chuẩn hóa Histogram

Biểu đồ Normal P-P Plot: Các điểm quan sát thực tế tập trung sát thành một đường thẳng chéo dọc theo đường kỳ vọng. Điều này khẳng định dữ liệu sử dụng trong mô hình hồi quy không vi phạm giả định về phân phối chuẩn của phần dư.



(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Hình 2.4. Biểu đồ P – P Plot

Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến:

Đa cộng tuyến xảy ra khi các biến độc lập có mối tương quan chặt chẽ với nhau, làm mất đi tính chính xác của các hệ số hồi quy. Căn cứ vào hệ số phóng đại phương sai (VIF) và độ chấp nhận biến (Tolerance) từ Bảng 2.30:

- Các chỉ số VIF của 05 biến độc lập (LD, NL, NR, QT, VH) dao động từ 1,249 đến 1,762, đều nhỏ hơn 2.
- Các giá trị Tolerance đều lớn hơn 0,5 (dao động từ 0,568 đến 0,801). Theo quy tắc thống kê, khi hệ số VIF < 10, mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng. Như vậy, các biến độc lập trong mô hình đảm bảo tính độc lập và đạt yêu cầu để giải thích cho biến phụ thuộc.

Bảng 2.30. Kết quả kiểm tra hiện tượng cộng tuyến

Mô hình		Thống kê đa cộng tuyến	
		Hệ số Tolerance	Hệ số VIF
1	(Constant)		
	F_LD	0,801	1,249
	F_NL	0,723	1,384
	F_NR	0,597	1,674
	F_QT	0,568	1,762
	F_VH	0,655	1,527

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Kiểm định hiện tượng tự tương quan phần dư (Durbin-Watson):

Dựa vào kết quả Bảng 2.28, hệ số Durbin – Watson bằng 2,129. Giá trị này nằm trong khoảng an toàn (gần bằng 2), cho thấy mô hình không vi phạm giả định về hiện tượng tự tương quan giữa các phần dư.

Tóm lại, qua các bước kiểm định kỹ lưỡng, mô hình hồi quy không vi phạm các giả định quan trọng. Các kết quả thu được hoàn toàn đủ điều kiện để thực hiện phân tích hệ số hồi quy và đưa ra các nhận định quản trị cho Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát.

2.6.4.3. Kết quả phân tích hệ số hồi quy

Sau khi kiểm định và xác nhận mô hình không vi phạm các giả định cần thiết, tiến hành phân tích các hệ số hồi quy để xác định mức độ tác động cụ thể của từng nhân tố đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát. Kết quả chi tiết được tổng hợp từ bảng hệ số hồi quy như sau:

Bảng 2.31. Bảng ước lượng hệ số hồi quy

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.
		B	Độ lệch chuẩn	Beta		
1	(Constant)	0,278	0,352		0,790	0,431
	F_LD	0,197	0,070	0,173	2,807	0,006
	F_NL	0,175	0,061	0,187	2,886	0,005
	F_NR	0,162	0,059	0,196	2,748	0,007
	F_QT	0,400	0,069	0,426	5,818	0,000
	F_VH	0,022	0,074	0,021	0,303	0,762

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Dựa trên Bảng 2.31, phương trình hồi quy tuyến tính bội theo hệ số chưa chuẩn hóa được xác định như sau:

$$F_{SS} = 0,278 + 0,197 \times F_{LD} + 0,175 \times F_{NL} + 0,162 \times F_{NR} + 0,400 \times F_{QT}$$

Mức độ hoàn thiện quy trình (F_QT): Đây là nhân tố có tác động mạnh mẽ nhất đến mức độ sẵn sàng với hệ số Beta chuẩn hóa cao nhất là 0,426 và mức ý nghĩa Sig. [cite_start] = 0,000. Điều này có nghĩa là khi các quy trình nội bộ hiện tại càng rõ ràng và dễ thực hiện, nhân viên càng sẵn sàng tiếp nhận ISO 9001:2015.

Nguồn lực của doanh nghiệp (F_NR): Có mức độ tác động đứng thứ hai với Beta = 0,196 và Sig. [cite_start] = 0,007. Việc công ty sở hữu hạ tầng kho lạnh và phòng thí nghiệm hiện đại củng cố niềm tin cho nhân viên về khả năng triển khai thành công.

Nhận thức và năng lực nhân viên (F_NL): Có tác động tích cực với Beta = 0,187 và Sig. [cite_start]= 0,005. Sự tự tin về tay nghề và hiểu biết về tầm quan trọng của chất lượng giúp tăng cường tâm thế sẵn sàng.

Cam kết của lãnh đạo (F_LD): Có tác động với hệ số Beta = 0,173 và Sig. [cite_start]= 0,006. Sự quan tâm và chỉ đạo sát sao từ Ban lãnh đạo là động lực quan trọng thúc đẩy quá trình chuẩn bị triển khai ISO.

Văn hóa chất lượng (F_VH): Hệ số Sig. [cite_start]= 0,762 ($> 0,05$) do đó không đủ cơ sở thống kê để khẳng định nhân tố này có ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát. Vì vậy, giả thuyết H5 bị bác bỏ.

Kết quả này là căn cứ thực chứng để Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát tập trung nguồn lực vào việc chuẩn hóa quy trình và nâng cao năng lực đội ngũ trước khi chính thức áp dụng tiêu chuẩn.

2.6.4.4. Kết luận các giả thuyết nghiên cứu

Thông qua việc phân tích hệ số hồi quy và mức ý nghĩa (Sig.) từ dữ liệu khảo sát tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, tiến hành tổng hợp và kết luận về các giả thuyết nghiên cứu đã đề ra tại Chương 1 như sau:

Giả thuyết H4 (Mức độ hoàn thiện quy trình): Được chấp nhận và có tác động mạnh nhất đến sự sẵn sàng (Beta = 0,426; Sig. = 0,000). Điều này chứng minh rằng nền tảng quy trình nội bộ khá tốt hiện nay của công ty là điều kiện tiên quyết để nhân viên tự tin chuyển đổi sang hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế.

Giả thuyết H3 (Nguồn lực của doanh nghiệp): Được chấp nhận với tác động tích cực đáng kể (Beta = 0,196; Sig. = 0,007). Kết quả này cho thấy việc sở hữu hạ tầng kho lạnh và phòng thí nghiệm hiện đại là điểm tựa vững chắc về mặt vật chất cho tâm thế sẵn sàng của đội ngũ.

Giả thuyết H2 (Nhận thức và năng lực nhân viên): Được chấp nhận (Beta = 0,187; Sig. = 0,005). Năng lực thực tế và sự thấu hiểu về uy tín thương hiệu giúp nhân viên sẵn sàng học hỏi cách làm mới khi công ty có yêu cầu thay đổi

Giả thuyết H1 (Cam kết của lãnh đạo): Được chấp nhận ($\text{Beta} = 0,173$; $\text{Sig.} = 0,006$). Sự hỗ trợ và chỉ đạo trực tiếp từ Ban lãnh đạo tạo ra sự tin tưởng cho cán bộ công nhân viên về quyết tâm cải tiến chất lượng thực chất.

Giả thuyết H5 (Văn hóa chất lượng): Bị bác bỏ do có mức ý nghĩa $\text{Sig.} = 0,762$ lớn hơn 0,05. Kết quả này có thể được lý giải từ bối cảnh thực tế của doanh nghiệp. Mặc dù văn hóa chất lượng được xem là một trong những yếu tố quan trọng đối với việc duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2015, nhưng tại thời điểm khảo sát, Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát vẫn chưa chính thức triển khai hệ thống ISO. Do đó, người lao động chủ yếu tiếp cận các hoạt động chất lượng thông qua quy định công việc, yêu cầu của cấp quản lý và quy trình sản xuất hiện hành, chứ chưa hình thành nhận thức đầy đủ về văn hóa chất lượng theo nghĩa rộng. Bên cạnh đó, lực lượng lao động trực tiếp của công ty chiếm tỷ lệ lớn và chủ yếu tập trung vào hoạt động sản xuất, chế biến và đóng gói hạt giống. Đối với nhóm lao động này, các yếu tố hữu hình như sự hướng dẫn của cấp trên, quy trình làm việc rõ ràng, nguồn lực hỗ trợ và đào tạo thường tạo ảnh hưởng trực tiếp hơn đến mức độ sẵn sàng tham gia triển khai ISO so với các yếu tố mang tính trừu tượng như văn hóa chất lượng. Như vậy, kết quả nghiên cứu không có nghĩa là văn hóa chất lượng không quan trọng, mà chỉ phản ánh rằng ở giai đoạn trước khi áp dụng ISO, ảnh hưởng của yếu tố này chưa thể hiện rõ về mặt thống kê. Khi hệ thống ISO được triển khai và duy trì trong thời gian dài, văn hóa chất lượng được kỳ vọng sẽ đóng vai trò quan trọng hơn trong việc duy trì sự tuân thủ, thúc đẩy cải tiến liên tục và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Bảng 2.32. Bảng tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Mức ý nghĩa (Sig.)	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta)	Kết luận
H1	Cam kết của lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015.	0,006	0,173	Chấp nhận

H2	Nhận thức và năng lực nhân viên ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015.	0,005	0,187	Chấp nhận
H3	Nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015.	0,007	0,196	Chấp nhận
H4	Mức độ hoàn thiện quy trình ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015.	0,000	0,426	Chấp nhận
H5	Văn hóa chất lượng ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015.	0,762	0,021	Bác bỏ

(Nguồn: Tác giả tổng hợp sau khi phân tích dữ liệu)

Kết quả nghiên cứu cho thấy có bốn yếu tố ảnh hưởng tích cực đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát, gồm: mức độ hoàn thiện quy trình, cam kết của lãnh đạo, nhận thức và năng lực của nhân viên, cùng nguồn lực doanh nghiệp. Điều này phù hợp với thực trạng quản lý của công ty khi doanh nghiệp đã có định hướng nâng cao chất lượng sản phẩm, tuy nhiên hệ thống quy trình và tài liệu vẫn chưa được chuẩn hóa hoàn toàn theo yêu cầu của ISO 9001:2015.

Riêng đối với nhân tố Văn hóa chất lượng, kết quả hồi quy cho thấy chưa có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê. Thực tế tại doanh nghiệp cho thấy các hoạt động chất lượng hiện nay chủ yếu được triển khai theo chỉ đạo của Ban lãnh đạo và các quy định sản xuất, chưa hình thành thành một văn hóa chất lượng thống nhất trong toàn doanh nghiệp. Điều này phản ánh đúng giai đoạn phát triển hiện tại của công ty, khi doanh nghiệp đang ở bước chuẩn bị áp dụng ISO chứ chưa vận hành hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế. Vì vậy, việc xây dựng văn hóa chất lượng cần được xem là mục tiêu dài hạn, song song với quá trình triển khai và duy trì hệ thống ISO.

Việc kiểm định các giả thuyết giúp xác định rõ các nhân tố then chốt cần được ưu tiên trong lộ trình nâng cao mức độ sẵn sàng, tạo đà cho việc triển khai thành công ISO 9001:2015 tại doanh nghiệp.

2.6.5. Phân tích sự khác biệt

Sau khi phân tích hồi quy, tiến hành kiểm định sự khác biệt về mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 giữa các nhóm nhân sự phân loại theo độ tuổi, trình độ, thâm niên và bộ phận công tác thông qua kiểm định One-way ANOVA.

2.6.5.1. Phân tích sự khác biệt theo độ tuổi

Kiểm định tính đồng nhất của phương sai cho thấy mức ý nghĩa Sig. [cite_start]= 0,165 > 0,05, do đó dữ liệu đủ điều kiện để thực hiện phân tích ANOVA.

Bảng 2.33. Kết quả kiểm định phương sai đồng nhất theo độ tuổi

Kiểm định Levene	Bậc tự do 1	Bậc tự do 2	Mức ý nghĩa
1,828	2	137	0,165

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Chỉ số Sig. trong bảng ANOVA là 0,844, lớn hơn rất nhiều so với mức ý nghĩa 0,05. Kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ sẵn sàng giữa các nhóm tuổi khác nhau. Điều này cho thấy tâm thế sẵn sàng cho sự thay đổi diễn ra đồng đều ở cả nhóm lao động trẻ và nhóm nhân sự lớn tuổi tại công ty.

Bảng 2.34. Kết quả kiểm định ANOVA theo độ tuổi

	Tổng các bình phương	Bậc tự do	Trung bình bình phương	Kiểm định F	Mức ý nghĩa
Giữa các nhóm	0,084	2	0,042	0,170	0,844
Trong các nhóm	33,935	137	0,248		
Tổng	34,019	139			

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

2.6.5.2. Phân tích sự khác biệt theo trình độ học vấn

Kiểm định Levene về phương sai đạt mức ý nghĩa Sig. [cite_start]= 0,053 > 0,05, đảm bảo tính đồng nhất để phân tích tiếp theo.

Bảng 2.35. Kết quả kiểm định phương sai đồng nhất theo trình độ học vấn

Kiểm định Levene	Bậc tự do 1	Bậc tự do 2	Mức ý nghĩa
2,620	3	136	0,053

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Phân tích ANOVA cho giá trị Sig. [cite_{start}]= 0,649 > 0,05. Kết luận: Trình độ học vấn không tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa đối với mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn mới. Dù là lao động phổ thông hay nhân sự có trình độ đại học, họ đều có chung nhận thức về sự cần thiết của việc chuẩn hóa chất lượng.

Bảng 2.36. Kết quả kiểm định ANOVA theo trình độ học vấn

	Tổng các bình phương	Bậc tự do	Trung bình bình phương	Kiểm định F	Mức ý nghĩa
Giữa các nhóm	0,407	3	0,136	0,549	0,649
Trong các nhóm	33,612	136	0,247		
Tổng	34,019	139			

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

2.6.5.3. Phân tích sự khác biệt theo thâm niên làm việc

Kiểm định phương sai đồng nhất theo thâm niên đạt Sig.[cite_{start}]= 0,654 > 0,05.

Bảng 2.37. Kết quả kiểm định phương sai đồng nhất theo thâm niên làm việc

Kiểm định Levene	Bậc tự do 1	Bậc tự do 2	Mức ý nghĩa
0,543	3	136	0,654

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Chỉ số Sig. trong kiểm định ANOVA đạt 0,956. Kết luận không có sự khác biệt về mức độ sẵn sàng giữa các nhóm có thâm niên công tác khác nhau. Những nhân viên mới gia nhập hay những người đã gắn bó lâu năm đều thể hiện sự sẵn sàng làm theo quy định mới nếu doanh nghiệp áp dụng ISO 9001:2015.

Bảng 2.38. Kết quả kiểm định ANOVA theo thâm niên làm việc

	Tổng các biến phương	Bậc tự do	Trung bình biến phương	Kiểm định F	Mức ý nghĩa
Giữa các nhóm	0,079	3	0,026	0,106	0,956
Trong các nhóm	33,940	136	0,250		
Tổng	34,019	139			

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

2.6.5.4. Phân tích sự khác biệt theo bộ phận làm việc

Kiểm định tính đồng nhất phương sai giữa các bộ phận (Sản xuất, Kho, QA, R&D, Kinh doanh, Quản lý) đạt Sig. [cite_start]= 0,333 > 0,05.

Bảng 2.39. Kết quả kiểm định phương sai đồng nhất theo bộ phận

Kiểm định Levene	Bậc tự do 1	Bậc tự do 2	Mức ý nghĩa
1,158	5	134	0,333

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Giá trị kiểm định F đạt mức ý nghĩa Sig. [cite_start]= 0,958. Kết luận kết quả khảo sát cho thấy sự đồng thuận cao trên toàn hệ thống. Không có sự khác biệt đáng kể về mức độ sẵn sàng giữa các bộ phận, tạo điều kiện thuận lợi để ban lãnh đạo triển khai lộ trình ISO đồng bộ mà không gặp phải sự kháng cự từ riêng biệt một đơn vị nào.

Bảng 2.42. Kết quả kiểm định ANOVA theo bộ phận

	Tổng các biến phương	Bậc tự do	Trung bình biến phương	Kiểm định F	Mức ý nghĩa
Giữa các nhóm	0,263	5	0,053	0,209	0,958
Trong các nhóm	33,756	134	0,252		
Tổng	34,019	139			

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát qua SPSS 20)

Việc không có sự khác biệt về mức độ sẵn sàng giữa các đặc điểm nhân khẩu học và vị trí công tác chứng tỏ Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đang sở hữu

một môi trường thuận lợi với sự đồng lòng cao độ từ mọi thành viên để bắt đầu hành trình chuẩn hóa hệ thống quản lý chất lượng.

2.7. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Sau khi thực hiện phân tích hồi quy đa biến và kiểm định các giả thuyết, kết quả nghiên cứu đã làm sáng tỏ mức độ tác động của các nhân tố đến tâm thế sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát.

Tác động của Mức độ hoàn thiện quy trình (QT)

Đây là nhân tố có tác động mạnh mẽ nhất đến mức độ sẵn sàng với hệ số Beta chuẩn hóa cao nhất (0,426). Kết quả khảo sát tương đồng với phân tích thực trạng tại mục 2.3, cho thấy công ty đã có nền tảng quy trình nội bộ khá tốt từ khâu R&D đến hậu kiểm. Việc nhân viên đã quen với các hướng dẫn công việc hiện tại (dù chưa chuẩn hóa ISO) giúp họ ít cảm thấy áp lực hơn khi tiếp cận hệ thống mới. Sự sẵn sàng của tổ chức phụ thuộc lớn vào việc văn bản hóa những gì đang làm tốt để chuyển đổi sang thông tin dạng văn bản theo Điều khoản 7.5 của ISO.

Tác động của Cam kết của lãnh đạo (LD)

Nhân tố này có tác động tích cực đáng kể với mức ý nghĩa Sig. = 0,006. Kết quả này củng cố các lý thuyết quản trị kinh điển của Oakland (2014) và Juran (1989). Tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, sự hỗ trợ và chỉ đạo trực tiếp từ Ban lãnh đạo (thông qua việc nhắc nhở làm đúng quy trình và đầu tư công nghệ) là nguồn động lực chính để nhân viên tin tưởng vào sự thay đổi. Dù lãnh đạo rất quan tâm đến KPI chất lượng, nhưng khoảng cách về việc thiếu Chính sách chất lượng văn bản hóa cần được khóa lấp để chuyển từ chỉ đạo trực tiếp sang quản trị hệ thống.

Tác động của Nguồn lực và Năng lực nhân viên (NR & NL)

Cả hai nhân tố này đều có tác động tích cực đến sự sẵn sàng với hệ số Beta lần lượt là 0,196 và 0,187. Về Nguồn lực (NR), việc sở hữu hạ tầng kho lạnh, phòng thí nghiệm hiện đại và lợi nhuận tăng trưởng mạnh năm 2025 tạo niềm tin rằng công ty đủ khả năng chi trả cho dự án ISO. Về nhân lực (NL), tỷ lệ nhân viên thâm niên 3 - 10 năm chiếm đa số (54,3%) giúp việc đào tạo kỹ thuật diễn ra thuận lợi. Tuy nhiên,

do 70,7% là lao động phổ thông, năng lực sẵn sàng ở đây chủ yếu là tay nghề thực tế hơn là nhận thức học thuật.

Sự bác bỏ giả thuyết về Văn hóa chất lượng (VH)

Bất ngờ lớn nhất trong kết quả hồi quy là nhân tố Văn hóa chất lượng bị bác bỏ ($\text{Sig.} = 0,762 > 0,05$). Mặc dù nhân viên rất coi trọng uy tín thương hiệu Đồng Tiền Vàng, nhưng thói quen làm việc hiện tại vẫn mang nặng tính tự phát hoặc dựa trên kinh nghiệm cá nhân hơn là ý thức tự giác tuân thủ hệ thống chung. Điều này cho thấy tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, sự sẵn sàng chưa thực sự thâm sâu vào văn hóa tự giác mà vẫn đang dựa nhiều vào sự thúc ép của quy trình (QT) và chỉ đạo của lãnh đạo (LD). Đây là điểm nghẽn lớn nhất khiến hệ thống dễ rơi vào tình trạng đối phó nếu không cải thiện được tinh thần trách nhiệm cá nhân.

Thảo luận về sự đồng nhất trong mức độ sẵn sàng (SS)

Kết quả phân tích ANOVA cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ sẵn sàng giữa các nhóm tuổi, trình độ học vấn, thâm niên hay bộ phận công tác. Điều này rất thuận lợi cho Ban lãnh đạo Công ty. Sự đồng thuận về tâm thế sẵn sàng diễn ra trên diện rộng, từ lao động phổ thông đến quản lý, từ bộ phận Sản xuất đến QA. Công ty có thể triển khai một lộ trình ISO đồng bộ mà không cần phải thiết kế các chiến lược truyền thông riêng biệt quá phức tạp cho từng nhóm đối tượng.

Kết quả thảo luận khẳng định Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đang có lợi thế cực lớn về Quy trình sẵn có và Sự quyết tâm của lãnh đạo. Tuy nhiên, để dự án ISO 9001:2015 thành công thực chất, công ty cần tập trung chuyển hóa sự sẵn sàng từ hình thức (làm theo lệnh) sang văn hóa (tự giác) và số hóa hệ thống dữ liệu rời rạc hiện nay.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã tập trung bóc tách thực trạng quản lý chất lượng và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát với các kết quả trọng tâm sau:

- Về thực trạng vận hành: Công ty sở hữu nền tảng kỹ thuật và công nghệ kiểm định hiện đại, cùng hệ thống quy trình nội bộ khá toàn diện từ khâu nghiên cứu đến xuất hàng. Tuy nhiên, khoảng cách (GAP) lớn nhất nằm ở việc hồ sơ dữ liệu còn rời rạc, thiếu hoạt động đánh giá nội bộ và chưa có cơ chế quản lý rủi ro hệ thống.
- Về đặc điểm nhân sự: Đội ngũ nhân viên có thâm niên và độ tuổi chín muồi, nhưng thách thức lớn là tỷ lệ lao động phổ thông chiếm đến 70,7%, đòi hỏi hệ thống quản trị ISO tương lai phải được trực quan hóa tối đa.
- Về các nhân tố ảnh hưởng: Qua phân tích hồi quy, nghiên cứu xác định được 04 nhóm nhân tố tác động tích cực đến mức độ sẵn sàng, trong đó Mức độ hoàn thiện quy trình đóng vai trò then chốt nhất. Ngược lại, Văn hóa chất lượng chưa thể hiện được vai trò thúc đẩy rõ nét, cho thấy tính tự giác tuân thủ hệ thống tại đơn vị còn hạn chế.
- Về tính đồng thuận: Các kiểm định ANOVA khẳng định không có sự khác biệt về tâm thế sẵn sàng giữa các bộ phận hay trình độ học vấn, tạo môi trường thuận lợi để triển khai thay đổi trên quy mô toàn công ty.

Những bằng chứng thực chứng này là căn cứ khoa học để đề xuất hệ thống giải pháp chi tiết tại Chương 3 nhằm giúp doanh nghiệp chuẩn bị tốt nhất cho việc áp dụng tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2015.

Chương 3. ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO MỨC ĐỘ SẴN SÀNG ÁP DỤNG ISO 9001:2015 TẠI CÔNG TY

3.1. Định hướng chiến lược áp dụng ISO 9001:2015

Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng, ngành sản xuất và kinh doanh hạt giống đang chịu áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt từ cả thị trường nội địa lẫn quốc tế. Khách hàng và đối tác ngày nay không chỉ quan tâm đến năng suất hay chất lượng nông sản, mà còn đặt ra những yêu cầu khắt khe về tính minh bạch, độ tin cậy và sự phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát phải có một hệ thống quản lý chất lượng được chuẩn hóa và được công nhận toàn cầu.

Công ty hiện đã xây dựng nền tảng nghiên cứu và phát triển (R&D) tương đối mạnh, sở hữu nhiều công nghệ kiểm soát chất lượng tiên tiến như Isoelectric Focusing (IEF), kiểm tra độ nảy mầm, độ sạch và độ ẩm. Tuy nhiên, những nỗ lực này vẫn chủ yếu mang tính chuyên môn kỹ thuật, thiếu sự chuẩn hóa đồng bộ ở cấp hệ thống. Vì vậy, định hướng chiến lược trong giai đoạn tới là:

Chuẩn hóa hệ thống quản lý chất lượng (QMS) theo ISO 9001:2015: Thiết lập hệ thống đồng bộ, minh bạch và có khả năng kiểm soát chặt chẽ toàn bộ chuỗi giá trị, từ nghiên cứu, sản xuất, bảo quản, phân phối. Đây là cơ sở để nâng cao tính nhất quán và năng lực quản trị của doanh nghiệp.

Kết hợp ISO với chiến lược phát triển thương hiệu và mở rộng thị trường quốc tế: ISO 9001:2015 không chỉ là một chứng nhận kỹ thuật, mà còn giúp công ty nâng cao uy tín với khách hàng trong nước, đồng thời đáp ứng yêu cầu bắt buộc của nhiều thị trường xuất khẩu và các hiệp định thương mại.

Tăng cường quản lý rủi ro và cải tiến liên tục: Hệ thống ISO 9001:2015 cho phép công ty áp dụng tư duy dựa trên rủi ro, từ đó giảm thiểu tổn thất do chất lượng kém, đồng thời duy trì chu trình cải tiến liên tục (PDCA) để nâng cao sự hài lòng của khách hàng và tối ưu hóa hiệu quả vận hành.

Định hướng này vừa đảm bảo tính chiến lược dài hạn trong việc nâng cao vị thế cạnh tranh, vừa tạo nền tảng thực tiễn để công ty quản lý hiệu quả, giảm thiểu chi phí chất lượng và đạt được sự phát triển bền vững.

3.2. Giải pháp đề xuất

3.2.1. Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống tài liệu

Một trong những yêu cầu cốt lõi của ISO 9001:2015 là việc thiết lập hệ thống tài liệu và hồ sơ quản lý chất lượng mang tính chuẩn hóa, đồng bộ và có thể kiểm soát. Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, đây là bước đi quan trọng nhằm chuyển đổi từ cách quản lý dựa trên dữ liệu rời rạc, lưu trữ thô sơ sang một hệ thống quản trị chuyên nghiệp, minh bạch và có khả năng truy xuất.

Trước hết, công ty cần xây dựng Sổ tay chất lượng, tài liệu cấp cao nhất trong hệ thống quản lý chất lượng (QMS), thể hiện phạm vi áp dụng, chính sách, mục tiêu chất lượng và cấu trúc QMS. Song song, cần thiết lập các Quy trình chuẩn (Standard Operating Procedures – SOPs) cho toàn bộ các hoạt động cốt lõi và hỗ trợ.

Thứ hai, cần tiến hành chuẩn hóa hệ thống biểu mẫu báo cáo, chẳng hạn như biểu mẫu kiểm tra chất lượng, báo cáo hủy lô hạt kém chất lượng, biên bản xử lý phản ánh khách hàng, báo cáo tồn kho định kỳ. Việc thống nhất biểu mẫu giúp giảm sai sót, tránh trùng lặp và tăng khả năng so sánh dữ liệu giữa các bộ phận.

Thứ ba, công ty phải thiết lập một hệ thống quản lý thông tin dạng văn bản theo đúng yêu cầu ISO 9001:2015, trong đó quy định rõ:

- Kiểm soát phiên bản tài liệu: đảm bảo mọi nhân viên đều sử dụng đúng bản cập nhật mới nhất.
- Cơ chế phê duyệt và ban hành: xác định trách nhiệm của người soạn thảo, người kiểm tra và người phê duyệt.
- Quản lý thay đổi tài liệu: có hồ sơ theo dõi và lưu giữ lịch sử thay đổi để đảm bảo tính minh bạch và truy xuất nguồn gốc.

Cuối cùng, với đặc thù nhân sự có tới hơn 70% là lao động phổ thông, việc xây dựng tài liệu không nên sa đà vào các câu từ học thuật khô khan mà cần ưu tiên phương pháp trực quan hóa. Các hướng dẫn công việc tại khu vực sản xuất và kho

xưởng nên được trình bày dưới dạng sơ đồ luồng (flowchart) kết hợp hình ảnh minh họa thực tế để công nhân dễ dàng nhận diện đúng, sai ngay tại vị trí làm việc. Việc chuẩn hóa này không chỉ giúp giảm thiểu sai sót do hiểu lầm quy định mà còn là bước đi quan trọng để lưu giữ tri thức của doanh nghiệp, tránh sự phụ thuộc quá mức vào các cá nhân xuất sắc có thâm niên lâu năm.

Việc chuẩn hóa tài liệu không chỉ đáp ứng yêu cầu ISO 9001:2015, mà còn giúp Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát nâng cao hiệu quả phối hợp nội bộ, tăng tính minh bạch trong quản lý, và tạo nền tảng cho cải tiến liên tục. Đây là bước đi mang tính nền tảng, quyết định sự thành công trong việc triển khai và duy trì hệ thống QMS.

3.2.2. Nâng cao năng lực và đào tạo nhân sự

Nhân sự là yếu tố trung tâm quyết định sự thành công trong việc triển khai và duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2015. Mặc dù Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát đã có đội ngũ cán bộ QA giàu kinh nghiệm thực tế, song nhận thức chung của toàn thể nhân viên về hệ thống quản lý chất lượng quốc tế còn hạn chế, đặc biệt trong các khía cạnh liên quan đến tư duy quản lý rủi ro, đánh giá nội bộ và cải tiến liên tục. Do đó, nâng cao năng lực và đào tạo nhân sự cần được xem là một giải pháp trọng tâm.

Trước hết, công ty cần tổ chức các khóa đào tạo nhận thức ISO 9001:2015 cho toàn bộ cán bộ và công nhân viên. Nội dung đào tạo nên tập trung vào: tầm quan trọng của chất lượng đối với chiến lược phát triển, ý nghĩa của chứng nhận ISO, và vai trò trách nhiệm của mỗi cá nhân trong việc tuân thủ hệ thống. Điều này nhằm xây dựng nền tảng nhận thức thống nhất, giúp toàn bộ nhân viên hiểu rằng ISO không chỉ là giấy chứng nhận mà là công cụ quản trị để tạo giá trị và duy trì niềm tin của khách hàng.

Bên cạnh đó, cần có đào tạo chuyên sâu cho nhóm QA và quản lý cấp trung, tập trung vào ba kỹ năng then chốt:

- Tư duy dựa trên rủi ro (risk-based thinking): Giúp cán bộ quản lý nhận diện và kiểm soát rủi ro trong từng quy trình, từ nghiên cứu, sản xuất đến phân phối.

- Kỹ năng đánh giá nội bộ (internal audit): Trang bị khả năng lập kế hoạch, thực hiện và báo cáo đánh giá nội bộ theo chuẩn ISO 19011, từ đó xác định các điểm phù hợp/không phù hợp để cải tiến hệ thống.

- Phân tích dữ liệu chất lượng: Hướng dẫn sử dụng các công cụ thống kê và phần mềm (như SPSS hoặc Excel nâng cao) để phân tích nguyên nhân gốc rễ, đánh giá xu hướng lỗi và đề xuất hành động khắc phục.

Ngoài ra, công ty cần xây dựng chương trình đào tạo định kỳ cho nhân viên mới cũng như các chương trình cập nhật kiến thức cho nhân sự hiện có. Đào tạo định kỳ giúp củng cố kiến thức, cập nhật những thay đổi trong tiêu chuẩn ISO, đồng thời tạo ra môi trường học tập liên tục nhằm thúc đẩy văn hóa chất lượng trong toàn công ty.

Một trong những khó khăn phổ biến khi triển khai ISO 9001:2015 là tâm lý e ngại thay đổi của người lao động trực tiếp. Qua khảo sát thực tế tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, phần lớn người lao động đã quen với phương thức làm việc theo kinh nghiệm, do đó việc bổ sung quy trình, biểu mẫu hoặc yêu cầu ghi chép hồ sơ có thể khiến họ cảm thấy công việc trở nên phức tạp hơn.

Để giảm sự kháng cự này, doanh nghiệp cần thực hiện quản trị sự thay đổi theo lộ trình phù hợp. Trước hết, Ban lãnh đạo cần truyền thông rõ mục tiêu của việc áp dụng ISO, nhấn mạnh rằng hệ thống được xây dựng nhằm hỗ trợ người lao động thực hiện công việc thuận lợi hơn, giảm sai sót và nâng cao hiệu quả làm việc, thay vì tăng thêm thủ tục hành chính.

Bên cạnh đó, với đặc thù 70,7% lao động phổ thông các chương trình đào tạo nên được thiết kế theo hướng đơn giản, trực quan và gắn với công việc thực tế của từng bộ phận. Việc sử dụng hình ảnh minh họa, sơ đồ quy trình, hướng dẫn thao tác tại nơi làm việc sẽ giúp người lao động dễ tiếp cận hơn so với các tài liệu mang tính lý thuyết.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần khuyến khích sự tham gia của người lao động trong quá trình xây dựng và hoàn thiện quy trình làm việc. Những ý kiến đóng góp

từ người trực tiếp thực hiện công việc sẽ giúp các quy trình sát thực tế hơn, đồng thời tạo cảm giác được lắng nghe và tăng mức độ đồng thuận khi triển khai.

Song song với đó, công ty nên xây dựng cơ chế ghi nhận và khen thưởng đối với các cá nhân, bộ phận thực hiện tốt các yêu cầu của hệ thống ISO, qua đó tạo động lực tích cực và từng bước hình thành thói quen làm việc theo quy trình chuẩn.

Việc đầu tư cho đào tạo và phát triển năng lực nhân sự không chỉ giúp công ty đáp ứng các yêu cầu của ISO 9001:2015, mà còn nâng cao tinh thần trách nhiệm, tạo động lực làm việc, và đảm bảo tính bền vững của hệ thống quản lý chất lượng trong dài hạn.

3.2.3. Thiết lập cơ chế đánh giá và kiểm soát nội bộ

Đánh giá và kiểm soát nội bộ là một trong những yêu cầu trọng tâm của ISO 9001:2015, nhằm bảo đảm hệ thống quản lý chất lượng (QMS) không chỉ được thiết lập mà còn được vận hành một cách hiệu quả và cải tiến liên tục. Hiện nay, Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát chưa từng triển khai hoạt động đánh giá nội bộ chính thức, các báo cáo chất lượng chủ yếu dừng lại ở việc thống kê số liệu và xử lý tình huống phát sinh. Điều này khiến hệ thống còn thiếu công cụ giám sát toàn diện và cơ chế cải tiến có hệ thống.

Để khắc phục hạn chế trên, công ty cần thực hiện một số giải pháp sau:

- Thành lập Ban ISO trực thuộc Ban Giám đốc: Ban ISO đóng vai trò điều phối và giám sát việc triển khai hệ thống QMS. Thành phần gồm đại diện Ban Giám đốc, trưởng bộ phận QA, đại diện R&D, sản xuất và kho. Ban này chịu trách nhiệm lập kế hoạch, theo dõi tiến độ, và là đầu mối tiếp nhận phản hồi từ các phòng ban.
- Triển khai hoạt động đánh giá nội bộ (Internal Audit) định kỳ: Cần xây dựng kế hoạch đánh giá tối thiểu một lần/năm, thậm chí hàng quý trong giai đoạn đầu triển khai. Nội dung đánh giá không chỉ tập trung vào việc tuân thủ quy trình, mà còn xem xét hiệu quả thực tế của hệ thống, ví dụ: tỷ lệ hạt giống đạt chuẩn khi nhập kho, thời gian xử lý khiếu nại, hay mức độ hoàn thiện hồ sơ chất lượng. Việc đánh giá cần tuân thủ hướng dẫn ISO 19011 về quản lý chương trình đánh giá và năng lực đánh giá viên.

- Thiết lập cơ chế CAPA: Sau mỗi lần đánh giá, các điểm không phù hợp cần được ghi nhận và phân tích nguyên nhân gốc rễ. Từ đó, công ty đưa ra hành động khắc phục (Corrective Action) để xử lý sự cố và hành động phòng ngừa (Preventive Action) để tránh tái diễn. Cơ chế CAPA phải được quản lý minh bạch bằng biểu mẫu và theo dõi tiến độ hoàn thành, đảm bảo mọi vấn đề đều được xử lý đến cùng.

Việc thiết lập cơ chế đánh giá và kiểm soát nội bộ không chỉ giúp công ty đáp ứng yêu cầu ISO 9001:2015, mà còn tạo công cụ giám sát hiệu quả, nâng cao tính minh bạch và cải tiến liên tục trong quản lý chất lượng. Về lâu dài, điều này sẽ giúp Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát giảm thiểu rủi ro, tiết kiệm chi phí chất lượng và gia tăng sự tin cậy của khách hàng.

3.2.4. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản lý chất lượng

Trong kỷ nguyên chuyển đổi số, việc ứng dụng công nghệ thông tin không chỉ là xu thế tất yếu mà còn là giải pháp mang tính đột phá để nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng. Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu, sản xuất và kinh doanh hạt giống, vốn đòi hỏi tính chính xác, khả năng truy xuất và minh bạch cao. Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát cần đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số như một thành tố quan trọng trong triển khai ISO 9001:2015.

Cụ thể, công ty có thể triển khai các giải pháp sau:

- Tích hợp hệ thống ERP hoặc phần mềm quản lý kho: Hệ thống ERP (Enterprise Resource Planning) cho phép quản lý đồng bộ các khâu từ nhập – xuất – tồn kho đến sản xuất và phân phối. Thông qua ERP hoặc phần mềm quản lý kho chuyên dụng, công ty có thể kiểm soát dữ liệu tồn kho theo lô hạt, thời gian bảo quản, hạn sử dụng, tỷ lệ hao hụt, từ đó giảm thiểu sai sót thủ công và tăng khả năng dự báo nhu cầu.

- Ứng dụng hệ thống truy xuất nguồn gốc điện tử (QR code): Việc in và quản lý QR code trên bao bì hạt giống cho phép khách hàng và đối tác dễ dàng truy xuất các thông tin quan trọng như: nguồn gốc, ngày sản xuất, kết quả kiểm định chất lượng, điều kiện bảo quản. Đây là yếu tố tạo niềm tin và minh bạch, đồng thời đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của các thị trường xuất khẩu.

- Số hóa hồ sơ chất lượng và quy trình quản lý: Các hồ sơ chất lượng hiện nay tại công ty (báo cáo IEF, báo cáo khảo nghiệm, kiểm tra độ thuần, biên bản xử lý khiếu nại, báo cáo tồn kho) vẫn chủ yếu tồn tại dưới dạng bảng tính Excel hoặc văn bản rời rạc. Việc số hóa toàn bộ hồ sơ này vào một hệ thống quản lý dữ liệu tập trung không chỉ giúp lưu trữ an toàn, truy xuất nhanh chóng, mà còn thuận tiện cho công tác đánh giá chứng nhận ISO và tái chứng nhận sau này.

Ứng dụng công nghệ số vào quản lý chất lượng không chỉ góp phần đáp ứng các yêu cầu của ISO 9001:2015 về kiểm soát thông tin dạng văn bản, mà còn giúp công ty nâng cao tính minh bạch, tối ưu hóa chi phí quản lý, và xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên sự tin cậy của khách hàng. Đây cũng là nền tảng để Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát từng bước hướng tới các hệ thống quản lý tích hợp (IMS) trong tương lai.

3.2.5. Nâng cao năng lực và phát triển văn hóa chất lượng

Mặc dù kết quả hồi quy cho thấy nhân tố Văn hóa chất lượng chưa có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 trong giai đoạn hiện nay, nhưng điều này không đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có thể xem nhẹ yếu tố này. Kết quả nghiên cứu phản ánh rằng công ty đang ở giai đoạn chuẩn bị triển khai ISO, trong đó các yếu tố như quy trình, nguồn lực, sự cam kết của lãnh đạo và năng lực nhân viên có tác động trực tiếp hơn. Tuy nhiên, về lâu dài, để hệ thống ISO được duy trì hiệu quả và cải tiến liên tục, doanh nghiệp cần từng bước xây dựng văn hóa chất lượng như một giá trị cốt lõi trong hoạt động quản lý và sản xuất.

Một hệ thống quản lý chất lượng chỉ có thể vận hành hiệu quả khi được hỗ trợ bởi văn hóa chất lượng, tức là những giá trị, niềm tin và thói quen gắn liền với tư duy “chất lượng là trách nhiệm của mọi cá nhân trong tổ chức”. Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, vốn hoạt động trong lĩnh vực hạt giống nông nghiệp công nghệ cao, việc xây dựng văn hóa chất lượng càng có ý nghĩa chiến lược, bởi chất lượng không chỉ quyết định năng suất và giá trị của nông sản, mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín thương hiệu và lòng tin của khách hàng.

Để hình thành và duy trì văn hóa chất lượng, công ty cần triển khai các hoạt động cụ thể sau:

- Triển khai chương trình “Mỗi nhân viên là một mắt xích chất lượng”: Chương trình nhấn mạnh rằng mọi cá nhân, từ nhân viên nghiên cứu, sản xuất, QA đến bộ phận kho và kinh doanh đều có vai trò trong việc đảm bảo chất lượng. Điều này giúp xóa bỏ quan niệm chất lượng chỉ là trách nhiệm của bộ phận QA, thay vào đó biến nó thành trách nhiệm chung của toàn công ty.

- Đưa tiêu chí chất lượng vào KPI cá nhân và phòng ban: Các mục tiêu liên quan đến chất lượng (tỷ lệ sai lỗi, thời gian xử lý khiếu nại, tỷ lệ thành công trong khảo nghiệm giống, mức độ hài lòng khách hàng) cần được tích hợp trực tiếp vào hệ thống đánh giá kết quả công việc. Đây là cách gắn trách nhiệm chất lượng với quyền lợi cụ thể của từng cá nhân và bộ phận.

- Thiết lập cơ chế khen thưởng sáng kiến cải tiến chất lượng và xử lý lỗi hiệu quả: Những nhân viên hoặc tập thể có sáng kiến cải tiến quy trình, giảm chi phí chất lượng hoặc xử lý lỗi triệt để cần được biểu dương và khen thưởng kịp thời. Điều này vừa khuyến khích tinh thần cải tiến liên tục vừa lan tỏa động lực tích cực trong toàn công ty.

- Việc xây dựng văn hóa chất lượng không thể thực hiện trong thời gian ngắn mà cần được hình thành thông qua quá trình đào tạo, truyền thông và duy trì các hành vi làm việc đúng quy trình. Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, trong giai đoạn đầu triển khai ISO, doanh nghiệp cần ưu tiên tạo sự đồng thuận của người lao động trước khi đặt ra các yêu cầu kiểm soát nghiêm ngặt. Khi người lao động nhận thức được lợi ích của hệ thống và chủ động tham gia cải tiến công việc, văn hóa chất lượng sẽ từng bước được hình thành và trở thành nền tảng để duy trì hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

Xây dựng văn hóa chất lượng không chỉ đáp ứng yêu cầu của ISO 9001:2015 về sự tham gia của con người, mà còn giúp Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát tạo ra một môi trường làm việc gắn kết, trách nhiệm và hướng đến sự xuất sắc. Đây

sẽ là nền tảng quan trọng để duy trì hệ thống quản lý chất lượng bền vững, đồng thời củng cố niềm tin và sự trung thành từ phía khách hàng.

3.3. Kế hoạch triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát

Các giải pháp đề xuất ở mục 3.2 chỉ có thể phát huy hiệu quả khi được cụ thể hóa thành một kế hoạch triển khai với lộ trình rõ ràng, có sự phân công trách nhiệm, bố trí nguồn lực và cơ chế giám sát phù hợp. Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, việc triển khai ISO 9001:2015 cần được thực hiện theo từng giai đoạn nhằm hạn chế sự xáo trộn trong hoạt động sản xuất, đồng thời tạo điều kiện để người lao động từng bước thích nghi với phương thức quản lý mới. Kế hoạch triển khai được xây dựng dựa trên các nguyên tắc sau:

- Phù hợp với điều kiện thực tế và định hướng phát triển của công ty.
- Không làm gián đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Ưu tiên chuẩn hóa các quy trình có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm.
- Phân công rõ trách nhiệm cho từng bộ phận.
- Có chỉ tiêu đánh giá cụ thể sau từng giai đoạn để kịp thời điều chỉnh khi cần thiết.

3.3.1. Lộ trình triển khai

Để bảo đảm tính khả thi, đề án đề xuất thời gian triển khai khoảng 09 tháng, chia thành bốn giai đoạn:

- Giai đoạn 1 - Chuẩn bị (Tháng 1 – 2): Trong giai đoạn đầu, Ban Giám đốc cần ban hành quyết định triển khai ISO 9001:2015 và thành lập Ban ISO của công ty. Đồng thời tiến hành khảo sát hiện trạng hệ thống quản lý chất lượng, xác định khoảng cách giữa thực trạng hiện tại với yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Song song đó, toàn bộ cán bộ quản lý và người lao động sẽ được đào tạo nhận thức về ISO nhằm tạo sự đồng thuận trước khi triển khai.
- Giai đoạn 2 - Xây dựng hệ thống (Tháng 3 – 5): Ban ISO phối hợp với các phòng ban tiến hành Xây dựng Sổ tay chất lượng, chuẩn hóa quy trình SOP; Chuẩn

hóa biểu mẫu; Thiết lập KPI chất lượng; Chuẩn hóa hồ sơ lưu trữ; Xây dựng hệ thống kiểm soát tài liệu. Các quy trình được xây dựng phải phản ánh đúng thực tế hoạt động của công ty, tránh sao chép máy móc từ các doanh nghiệp khác.

- Giai đoạn 3 - Triển khai áp dụng (Tháng 6 – 7): Sau khi hệ thống tài liệu được ban hành, toàn bộ các phòng ban bắt đầu áp dụng vào công việc hằng ngày. Trong thời gian này Ban ISO sẽ hướng dẫn thực hiện, kiểm tra việc tuân thủ, hỗ trợ xử lý các khó khăn phát sinh, đánh giá nội bộ lần thứ nhất, yêu cầu khắc phục các điểm chưa phù hợp. Đây cũng là giai đoạn doanh nghiệp cần tăng cường truyền thông nội bộ nhằm giảm tâm lý e ngại thay đổi của người lao động.

- Giai đoạn 4 - Đánh giá và chứng nhận (Tháng 8 – 9): Sau khi hệ thống vận hành ổn định, doanh nghiệp tiến hành đánh giá nội bộ lần cuối, thực hiện hành động khắc phục, xem xét của lãnh đạo, đăng ký đánh giá chứng nhận với tổ chức chứng nhận độc lập. Sau khi đạt chứng nhận, Ban ISO tiếp tục duy trì hoạt động đánh giá định kỳ nhằm bảo đảm hệ thống luôn được cải tiến theo chu trình PDCA.

3.3.2. Kế hoạch hành động dự kiến

Bảng 3.1. Kế hoạch triển khai áp dụng ISO 9001:2015

Công việc	Bộ phận phụ trách	Thời gian	Nguồn lực	Chỉ tiêu đánh giá
Thành lập Ban ISO	Ban Giám đốc	Tháng 1	Ban lãnh đạo	Ban ISO được thành lập
Khảo sát hiện trạng	Ban ISO	Tháng 1	Nhân sự nội bộ	Báo cáo hiện trạng
Đào tạo nhận thức ISO	HCNS + Ban ISO	Tháng 2	Kinh phí đào tạo	100% CB-CNV tham gia
Đào tạo đánh giá viên nội bộ	Ban ISO	Tháng 2	Chuyên gia	Ít nhất 8 đánh giá viên
Xây dựng Sổ tay chất lượng	Ban ISO	Tháng 3	Chuyên gia + nội bộ	Ban hành Sổ tay

Công việc	Bộ phận phụ trách	Thời gian	Nguồn lực	Chỉ tiêu đánh giá
Chuẩn hóa SOP	Các trưởng bộ phận	Tháng 3 – 4	Nhân sự các phòng	100% quy trình được ban hành
Chuẩn hóa biểu mẫu	Ban ISO	Tháng 4	Nội bộ	Biểu mẫu thống nhất
Triển khai áp dụng thử	Các phòng ban	Tháng 5 – 6	Toàn nhân sự	100% phòng ban áp dụng
Số hóa dữ liệu	CNTT + Ban ISO	Tháng 6	ERP	Hồ sơ điện tử được quản lý
Đánh giá nội bộ	Nhóm đánh giá	Tháng 7	Đánh giá viên	Báo cáo đánh giá
Khắc phục NC	Các bộ phận	Tháng 7 – 8	Nội bộ	Đóng 100% NC
Đánh giá chứng nhận	Ban ISO	Tháng 9	Tổ chức chứng nhận	Đạt ISO 9001:2015

3.3.3. Chi phí dự kiến vận hành ban đầu khi áp dụng ISO 9001:2015

Bên cạnh những lợi ích lâu dài mà hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 mang lại, doanh nghiệp cũng phải đối mặt với một số khoản chi phí đầu tư và vận hành trong giai đoạn đầu triển khai. Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, đây là vấn đề cần được cân nhắc kỹ do doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hạt giống, trong đó chi phí sản xuất, kiểm nghiệm chất lượng và nghiên cứu giống đã chiếm tỷ trọng đáng kể trong cơ cấu chi phí hàng năm.

Chi phí đầu tiên là chi phí tư vấn và xây dựng hệ thống ISO. Do doanh nghiệp chưa từng triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015, việc thuê đơn vị tư vấn có kinh nghiệm là cần thiết nhằm hỗ trợ khảo sát hiện trạng, xây dựng quy trình, hướng dẫn lập hồ sơ và đào tạo đội ngũ phụ trách ISO. Mặc dù khoản chi phí này tương đối lớn trong giai đoạn đầu, nhưng sẽ giúp doanh nghiệp rút ngắn

thời gian triển khai, hạn chế sai sót và bảo đảm hệ thống được xây dựng đúng yêu cầu của tiêu chuẩn.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải bố trí chi phí đào tạo và nâng cao năng lực nhân sự. Toàn bộ cán bộ quản lý, nhân viên QA và người lao động trực tiếp cần được đào tạo về nhận thức ISO, quy trình làm việc, phương pháp kiểm soát hồ sơ và đánh giá nội bộ. Ngoài chi phí thuê giảng viên hoặc chuyên gia đào tạo, doanh nghiệp còn phát sinh chi phí cơ hội do người lao động phải dành thời gian tham gia các khóa học thay vì trực tiếp tham gia sản xuất. Trong giai đoạn đầu, điều này có thể làm giảm năng suất lao động tạm thời.

Một khoản chi phí khác là chi phí xây dựng và chuẩn hóa hệ thống tài liệu. Công ty cần biên soạn Sổ tay chất lượng, các quy trình tác nghiệp (SOP), quy định, hướng dẫn công việc và biểu mẫu quản lý. Ngoài thời gian của đội ngũ phụ trách ISO, doanh nghiệp còn phải đầu tư cho hoạt động in ấn, lưu trữ hoặc số hóa tài liệu. Đây là khoản đầu tư quan trọng vì hệ thống tài liệu chính là nền tảng để duy trì tính thống nhất trong toàn bộ hoạt động quản lý chất lượng.

Đối với Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, một nội dung cần quan tâm là chi phí đầu tư cho hệ thống công nghệ thông tin và số hóa dữ liệu. Theo kết quả khảo sát, yếu tố quy trình nội bộ và năng lực nhân sự có ảnh hưởng lớn đến mức độ sẵn sàng áp dụng ISO. Vì vậy, việc tích hợp dữ liệu kiểm nghiệm, hồ sơ sản xuất và biểu mẫu chất lượng vào phần mềm ERP hoặc phần mềm quản lý tài liệu sẽ giúp giảm thời gian xử lý hồ sơ, hạn chế sai sót trong ghi chép và nâng cao hiệu quả kiểm soát. Tuy nhiên, doanh nghiệp sẽ phải đầu tư chi phí mua phần mềm, nâng cấp hạ tầng công nghệ và đào tạo người sử dụng.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần dự trù chi phí đánh giá chứng nhận và duy trì hệ thống. Sau khi hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng, công ty phải đăng ký đánh giá chứng nhận với tổ chức chứng nhận độc lập. Sau khi được cấp chứng nhận, doanh nghiệp tiếp tục phát sinh chi phí đánh giá giám sát định kỳ và tái chứng nhận theo quy định. Đây là khoản chi phí bắt buộc để bảo đảm hệ thống ISO được duy trì và cải tiến liên tục.

Tuy nhiên, xét dưới góc độ quản trị, các khoản chi phí nêu trên chủ yếu tập trung trong giai đoạn đầu triển khai và mang tính đầu tư dài hạn hơn là chi phí vận hành thường xuyên. Khi hệ thống ISO đi vào hoạt động ổn định, doanh nghiệp sẽ từng bước thu hồi chi phí đầu tư thông qua việc giảm tỷ lệ sản phẩm không phù hợp, giảm chi phí làm lại, giảm khiếu nại khách hàng, nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận và tăng năng suất lao động. Đồng thời, việc đạt chứng nhận ISO 9001:2015 còn góp phần nâng cao uy tín thương hiệu, tạo điều kiện mở rộng thị trường và tăng khả năng hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước. Vì vậy, mặc dù chi phí triển khai ban đầu tương đối lớn, đây được xem là khoản đầu tư mang tính chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của Công ty TNHH Hạt giống Tân Lộc Phát.

Bảng 3.2. Dự kiến chi phí triển khai ISO 9001:2015

(Đơn vị tính: Triệu đồng)

Hạng mục	Nội dung	Mức chi phí dự kiến
Tư vấn triển khai	Khảo sát, xây dựng hệ thống	100 – 150
Đào tạo	Đào tạo nhận thức, đánh giá viên nội bộ	50 – 70
Xây dựng tài liệu	SOP, biểu mẫu, sổ tay chất lượng	20 – 30
Chứng nhận	Đánh giá cấp chứng nhận ISO	80 – 100
Phần mềm và số hóa	ERP, quản lý tài liệu	150 – 200
Tổng dự kiến		400 – 550

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu thực nghiệm và phân tích khoảng cách (GAP) tại chương trước, Chương 3 tập trung đề xuất hệ thống giải pháp mang tính chiến lược và thực tiễn nhằm nâng cao mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát. Định hướng chiến lược xuyên suốt là chuẩn hóa hệ thống quản lý chất lượng (QMS) để kiểm soát chặt chẽ toàn bộ chuỗi giá trị từ khâu nghiên cứu (R&D), sản xuất, bảo quản đến phân phối hạt giống. Giải pháp nền tảng đầu tiên là xây dựng Sổ tay chất lượng và chuẩn hóa các quy trình vận hành tiêu chuẩn (SOPs), trong đó đặc biệt ưu tiên phương pháp trực quan hóa tài liệu bằng hình ảnh và sơ đồ luồng để phù hợp với trình độ của nhóm lao động phổ thông chiếm hơn 70% nhân sự tại đơn vị. Song song đó, công ty cần tổ chức các khóa đào tạo nhận thức ISO cho toàn thể cán bộ công nhân viên, đồng thời bồi dưỡng chuyên sâu về tư duy dựa trên rủi ro và kỹ năng đánh giá nội bộ cho đội ngũ quản lý. Để hệ thống vận hành thực chất, doanh nghiệp cần thiết lập Ban ISO chuyên trách và triển khai hoạt động đánh giá nội bộ định kỳ kết hợp với cơ chế Hành động khắc phục và phòng ngừa (CAPA) nhằm xử lý triệt để các sai lỗi. Một điểm nhấn mang tính đột phá là đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số thông qua tích hợp hệ thống ERP, sử dụng mã QR code để truy xuất nguồn gốc hạt giống và số hóa toàn bộ hệ thống hồ sơ dữ liệu vốn đang rời rạc. Cuối cùng, giải pháp then chốt để duy trì hệ thống bền vững là phát triển văn hóa chất lượng bằng cách tích hợp tiêu chí chất lượng vào hệ thống KPI cá nhân, thiết lập cơ chế khen thưởng sáng kiến và đẩy mạnh truyền thông nội bộ. Tổng thể các giải pháp này không chỉ giúp lấp những khoảng cách hiện có mà còn tạo ra một bộ máy vận hành chuyên nghiệp, sẵn sàng cho việc đạt chứng nhận quốc tế và hội nhập thị trường nông sản toàn cầu.

PHẦN KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Sau quá trình nghiên cứu thực chứng về mức độ sẵn sàng áp dụng ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát, đề án rút ra các kết luận trọng tâm sau:

Về hệ thống lý luận và thực trạng: Đề án đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về quản trị chất lượng và xác định được khoảng cách (GAP) đáng kể trong hệ thống quản lý hiện tại của công ty, đặc biệt là ở khâu tài liệu hóa và quản trị rủi ro. Dù doanh nghiệp có nền tảng công nghệ kiểm định IEF hiện đại và kết quả kinh doanh tăng trưởng tốt, nhưng việc thiếu hệ thống quản lý chuẩn quốc tế đang gây áp lực lên chi phí sai lỗi chất lượng.

Về các nhân tố ảnh hưởng: Mô hình hồi quy đã xác định được 04 nhân tố tác động tích cực đến mức độ sẵn sàng theo thứ tự ưu tiên: (1) Mức độ hoàn thiện quy trình, (2) Nguồn lực doanh nghiệp, (3) Nhận thức và năng lực nhân viên, (4) Cam kết của lãnh đạo. Trong đó, nhân tố Quy trình có tác động mạnh mẽ nhất, phản ánh việc nhân viên dễ tiếp nhận sự thay đổi hơn khi các hướng dẫn công việc hiện tại đã khá rõ ràng.

Về tính đồng thuận trong tổ chức: Các kiểm định ANOVA cho thấy không có sự khác biệt về tâm thế sẵn sàng giữa các nhóm nhân sự theo độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên hay bộ phận công tác. Điều này khẳng định sự đồng thuận cao độ trên toàn hệ thống, tạo môi trường thuận lợi để triển khai ISO đồng bộ.

Về sự chuyển dịch văn hóa: Giả thuyết về Văn hóa chất lượng bị bác bỏ cho thấy sự sẵn sàng hiện nay chủ yếu dựa trên sự thúc ép của quy trình và chỉ đạo hành chính hơn là ý thức tự giác. Đây là điểm nghẽn lớn nhất cần được cải thiện để hệ thống vận hành thực chất trong dài hạn.

2. Kiến nghị

Để nâng cao mức độ sẵn sàng và triển khai thành công ISO 9001:2015, đề án đưa ra các kiến nghị đối với Ban lãnh đạo Công ty:

Về quản trị hệ thống: Cần sớm thành lập Ban ISO chuyên trách và ban hành Chính sách chất lượng bằng văn bản để chuyển từ mô hình quản trị theo kinh nghiệm sang quản trị theo hệ thống. Ưu tiên số hóa hồ sơ qua hệ thống ERP và QR code để quản lý dữ liệu tập trung, thay thế cho các báo cáo Excel rời rạc hiện nay.

Về đào tạo nhân lực: Tổ chức các khóa đào tạo nhận thức ISO tập trung vào tư duy dựa trên rủi ro cho đội ngũ quản lý cấp trung và QA. Đối với lao động phổ thông, cần thực hiện giải pháp trực quan hóa quy trình bằng hình ảnh và sơ đồ luồng tại nơi làm việc để giảm rào cản tiếp nhận tài liệu.

Về cơ chế động lực: Đưa các tiêu chí chất lượng vào hệ thống KPI cá nhân và phòng ban, đồng thời thiết lập cơ chế khen thưởng cho các sáng kiến cải tiến chất lượng nhằm dần hình thành văn hóa chất lượng tự giác.

Về kiểm soát rủi ro: Xây dựng sổ đăng ký rủi ro đặc thù cho ngành hạt giống, tập trung vào khâu nghiên cứu lai tạo và bảo quản kho lạnh để chủ động ngăn ngừa sai hỏng thay vì chỉ xử lý phần ngọn là hủy bỏ hàng lỗi.

3. Hạn chế của đề tài và hướng phát triển tiếp theo

Mặc dù đạt được những kết quả nhất định, đề tài vẫn không tránh khỏi một số hạn chế:

Hạn chế về phạm vi: Đề án chỉ thực hiện tại một doanh nghiệp duy nhất (Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát), nên khả năng khái quát hóa kết quả cho toàn bộ ngành nông nghiệp hạt giống tại Việt Nam còn hạn chế.

Hạn chế về nội dung: Đề tài chỉ tập trung đánh giá giai đoạn tiền áp dụng (mức độ sẵn sàng) mà chưa đi sâu vào phân tích quá trình vận hành thực tế sau khi được cấp chứng nhận ISO.

Hạn chế về dữ liệu: Việc sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có thể chưa phản ánh hoàn toàn khách quan mọi ý kiến của các nhóm nhân sự nhỏ lẻ trong công ty.

Hướng phát triển tiếp theo: Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng quy mô khảo sát ra nhiều doanh nghiệp cùng ngành để so sánh mức độ sẵn sàng giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau. Đồng thời, có thể thực hiện nghiên cứu đánh giá hiệu

quả sau 01 - 02 năm áp dụng ISO 9001:2015 để thấy rõ sự thay đổi về năng suất và chi phí chất lượng tại doanh nghiệp.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát (2021), *Tiêu chuẩn về chất lượng hạt giống*, ban hành ngày 15/08/2021, Tài liệu lưu hành nội bộ, Bình Thuận.

Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát (2022-2025), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh*, Tài liệu lưu hành nội bộ, Phòng Kế toán.

Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát (2022-2025), *Thống kê sản phẩm kém chất lượng*, Tài liệu lưu hành nội bộ, Phòng Kế toán.

Đỗ Thị Đông và Đặng Ngọc Sự (2022), *Giáo trình quản trị chất lượng*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Nguyễn Thị Thu Hà (2021), “Tác động của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 đến năng suất các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập số”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Số 15.

Đỗ Xuân Huy (2018), “Các yếu tố rào cản khi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*.

Đỗ Tiến Minh (2022), *Giáo trình quản trị chất lượng*, Nhà xuất bản Trường Đại học Mở Hà Nội, Hà Nội.

Trương Đoàn Thê (2016), *Giáo trình Quản trị sự thay đổi*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Viện Năng suất Việt Nam (2015), *Hướng dẫn triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001*, Bộ Khoa học và Công nghệ, Hà Nội.

TÀI LIỆU TIẾNG ANH

Antony, J. và cộng sự (2021), “Critical failure factors for implementing ISO 9001:2015 in SMEs”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Tập 38, Số 9, trang 1913-1932.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. và Mossholder, K.W. (1993), “Creating readiness for organizational change”, *Human Relations*, Tập 46, Số 6, trang 681-703.

Cochran, W.G. (1977) *Sampling techniques*. 3rd edn. New York: John Wiley & Sons.

Crosby, P.B. (1979), *Quality is free: the art of making quality certain*, McGraw-Hill, New York.

Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Evans, J.R. và Lindsay, W.M. (2017), *Managing for Quality and Performance Excellence*, Cengage Learning, Boston.

Fonseca, L. và Azevedo, A. (2020), “ISO 9001:2015 adoption: A systematic review and research agenda”, *Quality Innovation Prosperity Journal*, Tập 24, Số 1, trang 1-21.

Fonseca, L.M. and Domingues, J.P. (2017) 'ISO 9001:2015 edition-management, quality and value', *International Journal of Quality Research*, 11(1), pp. 149-158.

Gerbing, D.W. and Anderson, J.C. (1988). 'An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment', *Journal of Marketing Research*, 25(2), pp. 186–192.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. và Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Hoyle, D. (2017), *ISO 9001:2015 Quality Management System Requirements*, Routledge, London.

Ismayrlis, V. và Moschidis, O. (2016), “The effects of ISO 9001 compliance on the operational performance of Greek SMEs”, *TQM Journal*, Tập 28, Số 1, trang 15-33.

ISO (2015), *TCVN ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*, International Organization for Standardization, Geneva.

International Organization for Standardization (ISO) (2020) *About ISO*. Geneva: International Organization for Standardization.

Juran, J.M. (1988), *Juran's quality control handbook*, McGraw-Hill, New York.

Juran, J.M. (1989), *Juran on leadership for quality: an executive handbook*, Free Press, New York.

Oakland, J.S. (2014), *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*, 4th ed, Routledge, London.

Weiner, B.J. (2009), “A theory of organizational readiness for change”, *Implementation Science*, Tập 4, Số 67.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: DANH SÁCH CHUYÊN GIA MỜI THẢO LUẬN

STT	HỌ TÊN	HỌC VỊ/CHỨC VỤ	NƠI CÔNG TÁC	KINH NGHIỆM	LIÊN LẠC
1	Đỗ Thuận Hải	Tiến sỹ/Giảng viên	Trường Đại học Gia Định		0974176615
2	Vũ Quốc Trưởng	Giám đốc chi nhánh Bình Thuận	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 17 năm	0989563936
3	Phạm Ngọc Hùng	Giám đốc kinh doanh	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 17 năm	0913852855
4	Lê Văn Thuần	Giám đốc sản xuất	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 17 năm	0989877334
5	Trần Thị Tú Ngân	Trợ lý giám đốc nghiên cứu	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 10 năm	0965126968
6	Đặng Thị Hồng Thúy	Trợ lý giám đốc công nghệ hạt giống	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 7 năm	0374051518

STT	HỌ TÊN	HỌC VỊ/CHỨC VỤ	NƠI CÔNG TÁC	KINH NGHIỆM	LIÊN LẠC
7	Nguyễn Như Thành	Trưởng bộ phận Nghiên cứu	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 15 năm	0965318168
8	Nguyễn Thị Thanh	Trưởng bộ phận QA	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 15 năm	0973228329
9	Nguyễn Văn Lộ	Trưởng bộ phận Kho	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 10 năm	0978845230
10	Quản Thị Thúy Quỳnh	Kế toán trưởng	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 5 năm	0934157183
11	Trương Hoàng Thùy Vân	Trưởng phòng HCNS	Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát	Trên 5 năm	0903367400

PHỤ LỤC 02: PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào quý Anh/Chị,

Tôi tên là Phan Nguyễn Diễm Phương hiện đang công tác tại Chi nhánh Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát. Tôi đang theo học Cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh của trường Đại học Phan Thiết. Hiện nay, tôi đang nghiên cứu đề tài: **“Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Công ty TNHH hạt giống Tân Lộc Phát”** để làm Đề án tốt nghiệp.

Xin các Anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp tôi các câu hỏi sau. Mọi câu trả lời đều được giữ bí mật và không ảnh hưởng đến đánh giá cá nhân. Rất mong Anh/Chị chọn đúng theo suy nghĩ của mình.

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG (Vui lòng đánh dấu X vào ô chọn)

1. **Bộ phận làm việc:**

☐ Sản xuất ☐ Kho ☐ QA ☐ Nghiên cứu ☐ Kinh doanh ☐ Quản lý

2. **Thâm niên làm việc:**

☐ Dưới 3 năm ☐ Từ 3 - < 10 năm ☐ Từ 10 - < 15 năm ☐ Trên 15 năm

3. **Trình độ:**

☐ Đại học ☐ Cao đẳng ☐ Trung cấp ☐ LĐPT

4. **Độ tuổi:**

☐ Trên 45 tuổi ☐ Từ 30 – 45 tuổi ☐ Dưới 30 tuổi

PHẦN 2: NỘI DUNG KHẢO SÁT (Vui lòng đánh dấu X vào ô chọn)

Quy ước: 1 = Rất không đồng ý 2 = Không đồng ý

3 = Bình thường

4 = Đồng ý

5 = Rất đồng ý

Mã	Câu hỏi	1	2	3	4	5
I. SỰ HỖ TRỢ VÀ CHỈ ĐẠO TỪ LÃNH ĐẠO (LD)						
LD1	Quản lý thường xuyên nhắc nhở công nhân viên làm đúng quy trình để ra hạt giống đạt chất lượng.					
LD2	Khi có vấn đề trong công việc, lãnh đạo hỗ trợ và chỉ đạo rõ ràng.					

Mã	Câu hỏi	1	2	3	4	5
LD3	Lãnh đạo thường xuyên xuống trực tiếp nơi làm việc để kiểm tra và hướng dẫn công nhân viên làm việc.					
LD4	Lãnh đạo giải thích cho chúng tôi hiểu tại sao công ty cần phải thay đổi quy trình quản lý chất lượng mới.					
LD5	Tôi tin rằng Ban Giám đốc quyết tâm cải tiến chất lượng chứ không phải làm đối phó.					
II. KIẾN THỨC VÀ KHẢ NĂNG CỦA CÔNG NHÂN VIÊN (NL)						
NL1	Tôi nắm rõ công việc mình đang làm.					
NL2	Tôi hiểu rõ nếu mình làm sai quy trình thì ảnh hưởng đến chất lượng và uy tín công ty.					
NL3	Tôi được hướng dẫn/đào tạo kỹ càng trước khi giao việc mới.					
NL4	Tôi có thể tự xử lý các lỗi nhỏ, vấn đề bất thường hay gặp phải trong công việc của mình mà không cần đợi nhắc.					
NL5	Tôi sẵn sàng học hỏi cách làm mới nếu công ty yêu cầu thay đổi.					
III. NGUỒN LỰC VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC (NR)						
NR1	Máy móc, thiết bị và công cụ làm việc tôi đang dùng hoạt động tốt, ít khi bị hỏng vặt.					
NR2	Điều kiện cơ sở vật chất tại nơi tôi làm việc (nhà xưởng/kho/văn phòng/đồng ruộng) đảm bảo an toàn, vệ sinh và đáp ứng tốt yêu cầu công việc.					
NR3	Công cụ dụng cụ làm việc luôn được cấp đầy đủ.					
NR4	Công ty có đầu tư cải thiện điều kiện làm việc khi cần.					
IV. MỨC ĐỘ LÀM ĐÚNG QUY TRÌNH (QT)						
QT1	Các công đoạn làm việc tại vị trí của tôi đều có hướng dẫn rõ ràng (bằng văn bản, hình ảnh hoặc bảng treo tường).					

Mã	Câu hỏi	1	2	3	4	5
QT2	Khi gặp một vấn đề bất thường tôi biết chính xác phải báo cho ai và làm gì tiếp theo.					
QT3	Tôi luôn ghi chép hoặc nhập liệu đầy đủ hồ sơ, sổ sách/phiếu theo dõi đầy đủ sau mỗi ca làm việc.					
QT4	Các quy định làm việc hiện tại dễ hiểu, dễ làm theo chứ không rắc rối.					
QT5	Việc bàn giao công việc giữa các ca/các tổ/các bộ phận diễn ra rõ ràng, không bị nhầm lẫn.					
V. THÓI QUEN LÀM VIỆC VÀ TINH THẦN CHẤT LƯỢNG (VH)						
VH1	Nếu phát hiện lỗi bất thường, tôi sẽ báo cáo ngay để xử lý kịp thời.					
VH2	Anh em đồng nghiệp thường xuyên nhắc nhở nhau làm đúng quy định để đảm bảo chất lượng.					
VH3	Công ty có khen thưởng hoặc ghi nhận khi chúng tôi làm tốt.					
VH4	Mọi người trong công ty đều coi trọng uy tín của thương hiệu hạt giống Đồng Tiền Vàng.					
VH5	Công ty luôn khuyến khích chúng tôi đóng góp ý kiến để cải tiến cách làm việc tốt hơn.					
VI. MỨC ĐỘ SẴN SÀNG ÁP DỤNG TIÊU CHUẨN ISO 9001:2015 (SS) <i>(ISO 9001:2015 là một cách làm việc mới, rõ ràng hơn, giúp giảm sai lỗi và nâng cao chất lượng sản phẩm.)</i>						
SS1	Tôi thấy việc áp dụng tiêu chuẩn quản lý chất lượng mới là cần thiết để công ty phát triển.					
SS2	Tôi cảm thấy công ty đã đủ điều kiện ban đầu để thay đổi cách làm việc.					

Mã	Câu hỏi	1	2	3	4	5
SS3	Tôi sẵn sàng làm theo các quy định mới nếu công ty áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2015.					

Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/chị.

PHỤ LỤC 03: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

THỐNG KÊ MÔ TẢ

Bo phan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kho	14	10,0	10,0	10,0
Kinh doanh	8	5,7	5,7	15,7
Nghien cuu	10	7,1	7,1	22,9
Valid QA	10	7,1	7,1	30,0
Quan ly	9	6,4	6,4	36,4
San xuat	89	63,6	63,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Tham nien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 3 nam	22	15,7	15,7	15,7
> 15 nam	3	2,1	2,1	17,9
Valid 10 - < 15 nam	39	27,9	27,9	45,7

3 - < 10 nam	76	54,3	54,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Trình độ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Cao dang	9	6,4	6,4	6,4
Dai hoc	28	20,0	20,0	26,4
Valid LDPT	99	70,7	70,7	97,1
Trung cap	4	2,9	2,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Do tuoi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 30	27	19,3	19,3	19,3
> 45	25	17,9	17,9	37,1
Valid 30 - 45	88	62,9	62,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA

THANG ĐO "CAM KẾT CỦA LÃNH ĐẠO"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LD1	16,62	3,143	,519	,601
LD2	16,51	2,986	,499	,607
LD3	16,63	3,185	,447	,632
LD4	16,54	3,315	,391	,656
LD5	16,21	3,580	,347	,672

THANG ĐO “NHẬN THỨC VÀ NĂNG LỰC CỦA NHÂN VIÊN”**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NL1	16,97	3,380	,654	,675
NL2	17,09	3,705	,461	,742
NL3	17,40	3,450	,453	,752

NL4	17,01	3,424	,579	,700
NL5	16,84	3,774	,531	,720

THANG ĐO “NGUỒN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NR1	12,61	2,873	,634	,665
NR2	12,48	3,129	,577	,699
NR3	12,48	3,474	,458	,760
NR4	12,24	3,232	,585	,696

THANG ĐO “MỨC ĐỘ HOÀN THIỆN CỦA QUY TRÌNH”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QT1	16,43	4,434	,521	,724
QT2	16,24	4,718	,486	,736
QT3	16,26	4,440	,583	,703
QT4	16,39	4,239	,562	,710
QT5	16,36	4,607	,510	,728

THANG ĐO “VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VH1	17,12	2,309	,627	,677
VH2	17,57	3,297	,263	,786
VH3	17,11	2,275	,585	,693
VH4	17,00	2,446	,499	,726
VH5	17,05	2,192	,663	,661

THANG ĐO “VĂN HÓA CHẤT LƯỢNG”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VH1	13,23	2,005	,618	,721
VH3	13,22	1,958	,585	,737
VH4	13,11	2,111	,504	,777
VH5	13,16	1,874	,670	,693

THANG ĐO “MỨC ĐỘ SẴN SÀNG”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,703	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SS1	8,54	1,243	,470	,670
SS2	8,56	,953	,530	,613

SS3	8,27	1,178	,581	,549
-----	------	-------	------	------

PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHÁM PHÁ

PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHÁM PHÁ LẦN 1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,867
Bartlett's Approx. Chi-Square	1126,741
Test of Sphericity df	253
Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,132	31,007	31,007	7,132	31,007	31,007	2,860	12,434	12,434
2	2,053	8,925	39,932	2,053	8,925	39,932	2,529	10,997	23,431
3	1,453	6,317	46,249	1,453	6,317	46,249	2,489	10,823	34,254
4	1,165	5,065	51,314	1,165	5,065	51,314	2,409	10,475	44,729
5	1,115	4,849	56,163	1,115	4,849	56,163	2,293	9,970	54,698
6	1,060	4,607	60,770	1,060	4,607	60,770	1,396	6,071	60,770
7	,892	3,877	64,646						

8	,815	3,545	68,191						
9	,789	3,430	71,621						
10	,750	3,262	74,883						
11	,689	2,996	77,879						
12	,601	2,615	80,494						
13	,597	2,594	83,088						
14	,551	2,396	85,484						
15	,491	2,135	87,619						
16	,487	2,116	89,735						
17	,412	1,792	91,527						
18	,404	1,758	93,285						
19	,367	1,597	94,882						
20	,352	1,531	96,413						
21	,319	1,388	97,800						
22	,283	1,232	99,033						
23	,223	,967	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
VH5	,778					
VH3	,698					
VH4	,671					
VH1	,632					
NR1		,699				
NR2		,691				

NR3		,542				
NR4		,505				
QT1						
QT3			,682			
QT4			,668			
QT2			,615			
QT5			,593			
NL3				,765		
NL4				,733		
NL1				,560		
NL5						
LD2					,735	
LD1					,650	
LD4					,645	
LD3					,609	
LD5					,500	
NL2						,731

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHÁM PHÁ LẦN 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,847
--	------

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	922,614
	df	190
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,136	30,681	30,681	6,136	30,681	30,681	2,734	13,670	13,670
2	2,018	10,091	40,772	2,018	10,091	40,772	2,354	11,769	25,439
3	1,413	7,065	47,837	1,413	7,065	47,837	2,263	11,315	36,754
4	1,096	5,479	53,315	1,096	5,479	53,315	2,253	11,267	48,021
5	1,083	5,417	58,732	1,083	5,417	58,732	2,142	10,711	58,732
6	,900	4,501	63,233						
7	,883	4,413	67,646						
8	,768	3,842	71,488						
9	,742	3,709	75,197						
10	,692	3,460	78,657						
11	,598	2,990	81,648						
12	,577	2,887	84,534						
13	,505	2,523	87,057						
14	,488	2,438	89,495						
15	,433	2,164	91,658						
16	,412	2,058	93,717						
17	,363	1,817	95,534						
18	,348	1,739	97,273						

19	,321	1,604	98,876						
20	,225	1,124	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
VH5	,761				
VH4	,719				
VH3	,695				
VH1	,654				
QT3		,684			
QT4		,654			
QT5		,631			
QT2		,617			
NR2			,687		
NR1			,679		
NR3			,604		
NR4					
LD2				,731	
LD1				,660	
LD3				,642	
LD4				,624	

LD5				,512	
NL3					,785
NL4					,760
NL1					,563

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser
Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHÁM PHÁ LẦN 3 – LẦN CUỐI

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,831
Approx. Chi-Square		837,829
Bartlett's Test of Sphericity	df	171
Sig.		,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,701	30,006	30,006	5,701	30,006	30,006	2,695	14,183	14,183
2	2,015	10,604	40,610	2,015	10,604	40,610	2,314	12,180	26,364
3	1,370	7,211	47,821	1,370	7,211	47,821	2,228	11,728	38,092
4	1,085	5,710	53,531	1,085	5,710	53,531	2,050	10,788	48,880

5	1,072	5,640	59,171	1,072	5,640	59,171	1,955	10,291	59,171
6	,898	4,725	63,896						
7	,871	4,583	68,479						
8	,755	3,974	72,453						
9	,720	3,788	76,241						
10	,688	3,622	79,863						
11	,587	3,089	82,951						
12	,556	2,925	85,877						
13	,500	2,629	88,506						
14	,463	2,437	90,943						
15	,431	2,270	93,213						
16	,385	2,026	95,239						
17	,353	1,857	97,096						
18	,327	1,720	98,816						
19	,225	1,184	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
VH5	,767				
VH4	,721				
VH3	,703				
VH1	,661				
QT3		,698			
QT2		,630			
QT4		,619			

QT5		,608		
LD2		,735		
LD1		,654		
LD3		,633		
LD4		,624		
LD5		,517		
NR2			,661	
NR1			,658	
NR3			,615	
NL3				,786
NL4				,774
NL1				,572

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHÁM PHÁ BIẾN PHỤ THUỘC

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,662
Approx. Chi-Square		78,636
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,900	63,328	63,328	1,900	63,328	63,328
2	,627	20,896	84,224			
3	,473	15,776	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
SS3	,832
SS2	,801
SS1	,752

Extraction
Method: Principal
Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

PHÂN TÍCH HỒI QUY

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,770 ^a	,593	,578	,32140	,593	39,065	5	134	,000	2,129

a. Predictors: (Constant), F_VH, F_LD, F_NL, F_NR, F_QT

b. Dependent Variable: F_SS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,177	5	4,035	39,065	,000 ^b
	Residual	13,842	134	,103		
	Total	34,019	139			

a. Dependent Variable: F_SS

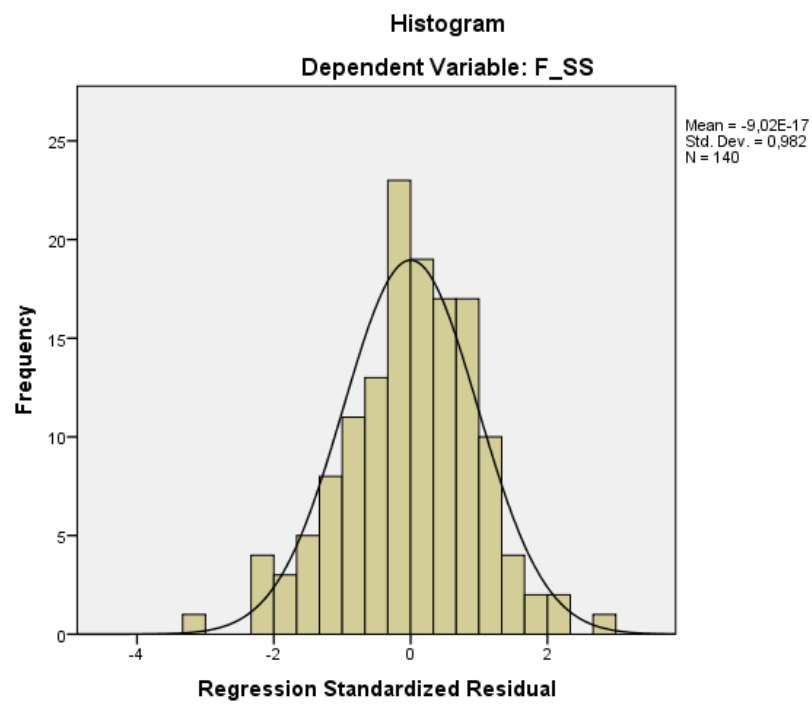
b. Predictors: (Constant), F_VH, F_LD, F_NL, F_NR, F_QT

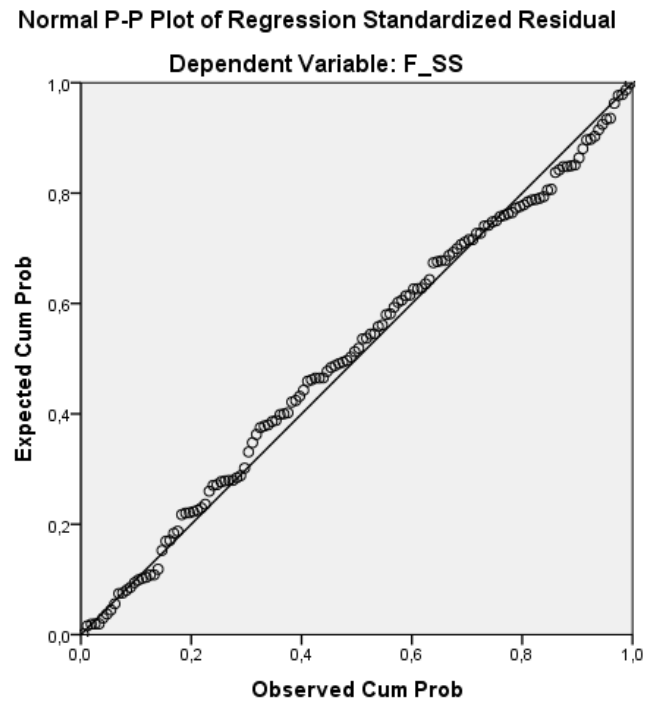
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,278	,352		,790	,431	-,418	,973					
	F_LD	,197	,070	,173	2,807	,006	,058	,336	,465	,236	,155	,801	1,249

F_NL	,175	,061	,187	2,886	,005	,055	,295	,515	,242	,159	,723	1,384
F_NR	,162	,059	,196	2,748	,007	,045	,278	,581	,231	,151	,597	1,674
F_QT	,400	,069	,426	5,818	,000	,264	,536	,690	,449	,321	,568	1,762
F_VH	,022	,074	,021	,303	,762	-,124	,169	,433	,026	,017	,655	1,527

a. Dependent Variable: F_SS





PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT

Descriptives

F_SS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kho	14	4,1667	,51887	,13868	3,8671	4,4663	3,00	5,00
Kinh doanh	8	4,1667	,30861	,10911	3,9087	4,4247	3,67	4,67
Nghien cuu	10	4,2000	,42164	,13333	3,8984	4,5016	3,67	5,00
QA	10	4,1333	,35832	,11331	3,8770	4,3897	3,67	4,67
Quan ly	9	4,2222	,44096	,14699	3,8833	4,5612	3,67	5,00
San xuat	89	4,2584	,53596	,05681	4,1455	4,3713	3,00	5,00
Total	140	4,2286	,49471	,04181	4,1459	4,3112	3,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

F_SS

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,158	5	134	,333

ANOVA

F_SS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,263	5	,053	,209	,958
Within Groups	33,756	134	,252		
Total	34,019	139			

Descriptives

F_SS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
< 3 nam	22	4,2121	,40559	,08647	4,0323	4,3919	3,67	5,00
3 - < 10 nam	3	4,1111	,50918	,29397	2,8463	5,3760	3,67	4,67
10 - 15 nam	39	4,2564	,51561	,08256	4,0893	4,4236	3,00	5,00
> 15 năm	76	4,2237	,51464	,05903	4,1061	4,3413	3,00	5,00
Total	140	4,2286	,49471	,04181	4,1459	4,3112	3,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

F_SS

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,543	3	136	,654

ANOVA

F_SS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,079	3	,026	,106	,956
Within Groups	33,940	136	,250		
Total	34,019	139			

Descriptives

F_SS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
< 30	27	4,1852	,52569	,10117	3,9772	4,3931	3,33	5,00
30 - 45	25	4,2133	,60000	,12000	3,9657	4,4610	3,00	5,00
> 45	88	4,2462	,45624	,04864	4,1495	4,3429	3,00	5,00
Total	140	4,2286	,49471	,04181	4,1459	4,3112	3,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

F_SS

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,828	2	137	,165

ANOVA

F_SS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,084	2	,042	,170	,844
Within Groups	33,935	137	,248		
Total	34,019	139			

Descriptives

F_SS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
LDPT	9	4,2222	,37268	,12423	3,9358	4,5087	4,00	5,00
Trung cap	28	4,1667	,34546	,06529	4,0327	4,3006	3,67	5,00
Cao dang	99	4,2357	,53717	,05399	4,1286	4,3428	3,00	5,00
Dai hoc	4	4,5000	,57735	,28868	3,5813	5,4187	3,67	5,00
Total	140	4,2286	,49471	,04181	4,1459	4,3112	3,00	5,00

Test of Homogeneity of Variances

F_SS

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,620	3	136	,053

ANOVA

F_SS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,407	3	,136	,549	,649
Within Groups	33,612	136	,247		
Total	34,019	139			