

Thiết kế mô hình áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam

Nguyễn Đăng Minh*, Nguyễn Thị Linh Chi**

Ngày nhận: 16/7/2014

Ngày nhận bản sửa: 6/9/2014

Ngày duyệt đăng: 28/9/2014

Tóm tắt

Là công cụ cơ bản của phương pháp quản trị tinh gọn, 5S ngày càng được áp dụng phổ biến tại nhiều quốc gia trên thế giới. Tại Việt Nam, 5S được đánh giá là phương pháp quản lý phù hợp với đặc thù các doanh nghiệp đặc biệt là doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ vì đòi hỏi ít chi phí đầu tư, đem lại hiệu quả cao và góp phần bảo vệ môi trường. Tuy nhiên nhiều doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam đang gặp nhiều khó khăn để triển khai 5S hiệu quả trong thực tiễn. Bằng phương pháp nghiên cứu thực chứng, tác giả đi sâu phân tích thực trạng áp dụng 5S; tìm ra vấn đề tồn tại và 8 nguyên nhân cốt lõi (bằng phương pháp 5Whys), từ đó đề xuất mô hình áp dụng 5S gồm quy trình áp dụng và các yếu tố tác động tới sự thành công của 5S. Bài viết là một tài liệu tham khảo hữu ích giúp các doanh nghiệp phát huy tối đa hiệu quả của 5S tại doanh nghiệp mình.

Từ khóa: 5S, doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, mô hình áp dụng 5S, quy trình triển khai 5S.

1. Đặt vấn đề

Theo Kế hoạch phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ giai đoạn 2011 – 2015 của Chính phủ, số lượng các doanh nghiệp vừa và nhỏ dự kiến đạt 600.000 doanh nghiệp, chiếm hơn 95% tổng số doanh nghiệp (DN) trên cả nước, đóng góp khoảng 40% GDP và tạo thêm khoảng 3,5 đến 4 triệu việc làm hàng năm. Như vậy, doanh nghiệp vừa và nhỏ đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế của đất nước. Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế suy thoái như hiện nay, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang phải đối mặt với nguy cơ phá sản và giải thể lớn. Do đó, việc tìm ra một phương pháp quản lý hiệu quả nhằm giúp các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường là điều vô cùng cần thiết.

Trên thế giới, có nhiều phương pháp quản trị hiệu quả đã được áp dụng, trong đó quản trị tinh gọn là

tư duy quản trị tiên tiến nhấn mạnh vào việc cắt giảm và loại bỏ lãng phí nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và duy trì lợi thế cạnh tranh. Quản trị tinh gọn bao gồm rất nhiều công cụ và phương pháp khác nhau, trong đó 5S được coi là nền tảng và tiền đề cho việc áp dụng các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng khác tại doanh nghiệp.

Thực hiện tốt 5S giúp doanh nghiệp đạt được một số lợi ích đáng kể như: nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, cắt giảm chi phí, giảm thời gian giao hàng, đảm bảo môi trường làm việc an toàn và nâng cao ý thức, tinh thần tập thể và khuyến khích thái độ tích cực cho nhân viên. 5S được chứng minh là phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam bởi đòi hỏi ít chi phí đầu tư, đem lại hiệu quả kinh tế cao và góp phần bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, số lượng doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam có thể tiếp cận và áp dụng phương pháp này

còn thấp, ước tính khoảng 1% (Nguyễn Đăng Minh và cộng sự, 2013).

Với mục đích giúp các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ (DNSXVVN) Việt Nam tiếp cận phương pháp 5S rộng rãi hơn và triển khai hiệu quả hơn công cụ này, nhóm tác giả đi sâu phân tích hiện trạng áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Hà Nội và một số tỉnh lân cận để tìm ra các vấn đề còn tồn tại và nguyên nhân chính, từ đó đề xuất mô hình áp dụng phù hợp với điều kiện đặc thù của doanh nghiệp Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu, cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

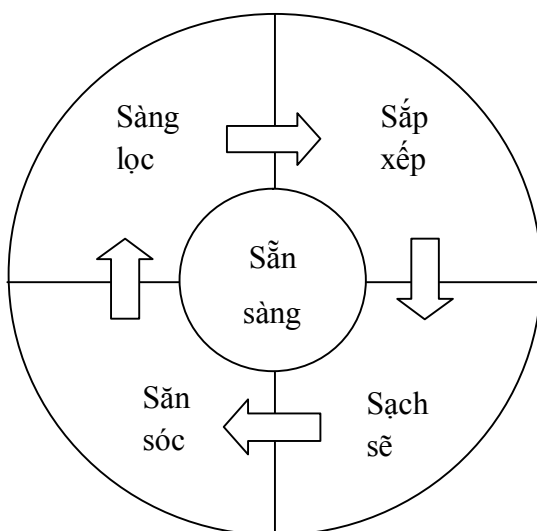
Xuất xứ từ Nhật Bản với phương châm “Quản lý tốt nơi làm việc sẽ mang lại hiệu suất làm việc cao hơn”, 5S được viết tắt từ năm từ tiếng Nhật là *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* và *Shitsuke* (Osada, 1991 và Ho, 1997). Tại các nước châu Âu và châu Mỹ, 5S được dịch thành *Sorting*, *Straitening*, *Shining*, *Standardizing* và *Sustaining* (Lonnie Wilson, 2010). Khi du nhập vào Việt Nam, 5S mang ý nghĩa *Sàng lọc*,

Bảng 1: Bảng tổng hợp định nghĩa phương pháp 5S

	Tiếng Nhật	Tiếng Anh	Tiếng Việt	Ý nghĩa
S1	Seiri	Sorting	Sàng lọc	Phân loại các vật dụng, tài liệu, thiết bị theo một trật tự nhất định, từ đó, di dời những vật dụng không cần thiết ra khỏi nơi làm việc nhằm giúp doanh nghiệp loại bỏ lãng phí trong việc tìm kiếm vật dụng và xây dựng môi trường làm việc an toàn hơn.
S2	Seiton	Straitening	Sắp xếp	Loại bỏ các vật dụng không cần thiết nhằm mục đích tổ chức, sắp xếp các vật dụng còn lại một cách khoa học và hiệu quả theo tiêu chí dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy và dễ trả lại.
S3	Seiso	Shining	Sạch sẽ	Vệ sinh nơi làm việc và giữ gìn nơi làm việc sạch sẽ, thông qua các hoạt động như lau chùi, quét dọn vệ sinh nơi làm việc.
S4	Seiketsu	Standardizing	Săn sóc	Hoạt động kiểm tra, đánh giá và duy trì kết quả và các hoạt động trong 3S đầu tiên.
S5	Shitsuke	Sustaining	Sẵn sàng	Xây dựng ý thức cho người lao động về việc rèn luyện tác phong, thói quen, nề nếp thực hiện 5S tại nơi làm việc.

Nguồn: Tổng hợp từ Osada (1991) và Ho (1997); Lonnie Wilson (2010); Nguyễn Đăng Minh (2014).

Hình 1: Nguyên tắc 5S



Nguồn: Dịch từ Hirano (2009)

Sắp xếp, *Sạch sẽ*, *Săn sóc* và *Sẵn sàng*. Định nghĩa của từng chữ “S” được tổng hợp trong Bảng 1.

Theo nghiên cứu của Badurdeen (2007), trung bình mỗi doanh nghiệp gây ra lãng phí lên đến 70%, ngay cả doanh nghiệp hoạt động hiệu quả nhất cũng tạo ra 30% lãng phí trong nguồn lực. Có 7 loại lãng phí nguyên thủy theo tư duy quản trị tinh gọn gồm: sản xuất dư thừa, tồn kho, sản phẩm lỗi, gia công thừa, thao tác thừa, di chuyển thừa và chờ đợi. 5S giúp doanh nghiệp cắt giảm lãng phí, xây dựng môi trường làm việc sạch sẽ, ngăn nắp, đảm bảo an toàn trong công việc, khuyến khích phát huy sáng tạo trong nhân viên và phát triển kỷ luật và văn hóa doanh nghiệp.

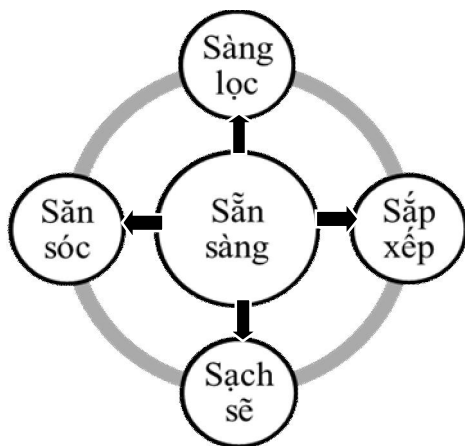
5S là bước đầu tiên trong quá trình áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng như TQM, TPM và hệ thống sản xuất tinh gọn (Ho & cộng sự, 1995).

Đồng thời, 5S thường được kết hợp với các công cụ của quản trị tinh gọn khác như Kaizen (Imai, 1997) và quản lý trực quan (Nikkan, 1995). Phương pháp 5S ngày càng được áp dụng phổ biến kể cả trong dịch vụ như y tế, hệ thống công và dịch vụ tài chính (Grabau, 2009).

Trên thế giới có rất nhiều nghiên cứu phân tích về hiệu quả áp dụng 5S, cách thức triển khai và đặc biệt là các yếu tố tác động tới sự thành công của 5S. Heron & Hicks (2008) nêu rõ sự cam kết lâu dài của ban lãnh đạo là một nhân tố vô cùng quan trọng tác động tới kết quả áp dụng 5S. Cam kết của ban lãnh đạo gồm cam kết về tài chính và cam kết về nhân sự là yếu tố tiên quyết đầu tiên ảnh hưởng tới sự thành công khi triển khai 5S (Sim & Roger, 2008; Bhasin, 2012). Cam kết của ban lãnh đạo được thể hiện thông qua sự hỗ trợ, ủng hộ, định hướng chiến lược rõ ràng và kế hoạch hành động cụ thể (Muslimen & cộng sự, 2011). Dombrowski & cộng sự (2011) đã khẳng định sự tham gia của người lao động chính là yếu tố đảm bảo cho sự thành công một cách bền vững và lâu dài khi áp dụng 5S vào thực tiễn. Việc áp dụng 5S cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải có được đội ngũ hạt nhân là những công nhân lành nghề có nhiều kinh nghiệm về thực hành 5S làm nòng cốt hướng dẫn và đào tạo cho những người khác (Bhasin, 2012).

Ở Việt Nam, 5S không còn là một khái niệm mới, tuy nhiên số lượng các công trình nghiên cứu về 5S rất hạn chế. Nghiên cứu của Nguyễn Đăng Minh và cộng sự (2013) đã làm rõ tầm quan trọng của 5S – Sẵn sàng, theo đó 5S phải được đặt vào trung tâm của mô hình và có khả năng tác động mạnh mẽ tới 4S còn lại trong quá trình triển khai.

Hình 2: Mô hình 5S đề xuất



Nguồn: Nguyễn Đăng Minh và cộng sự (2013)

2.2. Phương pháp nghiên cứu và thu thập số liệu

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu thực chứng với mục đích trả lời câu hỏi “Mô hình áp dụng 5S nào phù hợp với đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam?” gồm 3 bước sau:

Bước 1: Tổng quan tài liệu qua các bài nghiên cứu về 5S trong và ngoài nước và phân tích dữ liệu sơ cấp thông qua bảng khảo sát và phỏng vấn lãnh đạo doanh nghiệp đang áp dụng 5S qua khảo sát thực địa. Sau đó tiến hành phân tích dữ liệu bằng *phương pháp định lượng* xử lý số liệu thu được trong bảng khảo sát và *phương pháp định tính* dựa trên phỏng vấn chuyên sâu.

Bước 2: Tìm ra vấn đề còn tồn tại trong việc áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ ở Việt Nam. Từ các vấn đề thu được, tác giả sử dụng phương pháp phân tích nguyên nhân 5Whys (Hỏi 5 lần tại sao) để tìm ra các nguyên nhân chính cho vấn đề. Sau đó, tác giả phỏng vấn lãnh đạo các doanh nghiệp đang áp dụng 5S và các chuyên gia hỗ trợ 5S để đối chiếu tính hợp lý của nguyên nhân.

Bước 3: Từ các nguyên nhân chính được phân tích ở bước 2, tác giả nghiên cứu đề xuất mô hình áp dụng 5S đối với doanh nghiệp. Mô hình này được kiểm tra tính khả thi tại các doanh nghiệp, sau đó được điều chỉnh và mô hình phù hợp nhất được trình bày trong bài nghiên cứu.

Bảng hỏi được gửi tới 150 doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam được chọn ngẫu nhiên từ danh sách doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam tiêu biểu đã áp dụng 5S do Tổ chức Xúc tiến Thương mại (JETRO) khảo sát. Việc lựa chọn các doanh nghiệp từ danh sách của JETRO giúp nhóm tiếp cận được đúng đối tượng nghiên cứu là các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ đã triển khai 5S trong thực tiễn. Nhóm nghiên cứu nhận được 54 phiếu trả lời hợp lệ từ các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ thuộc ngành công nghiệp phụ trợ phân bố ở các trung tâm công nghiệp phía Bắc tại Hà Nội, Bắc Ninh, Thái Nguyên, Hưng Yên, Vĩnh Phúc.

Về đối tượng trả lời câu hỏi chủ yếu là lãnh đạo cấp cao và quản lý cấp trung (Bảng 2).

Về số năm áp dụng 5S, số lượng các doanh nghiệp áp dụng dưới 03 năm là lớn nhất với 23 doanh nghiệp, tuy nhiên sự khác biệt giữa 3 nhóm doanh nghiệp chia theo số năm áp dụng là không lớn (Bảng 3).

Bảng 2: Đối tượng trả lời khảo sát

Đối tượng trả lời	Số lượng
Quản lý cấp cao (GD, PGD)	28/54
Quản lý cấp trung (Quản đốc, Trưởng phòng, phó phòng)	10/54
Cán bộ ban 5S, Kaizen	2/54
Nhân viên	12/54

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả

Bảng 3: Số năm áp dụng 5S của các doanh nghiệp

Số năm áp dụng QTTG	Số lượng
Dưới 03 năm	23/54
Từ 03 - 05 năm	9/54
Từ 05 - 07 năm	7/54
Trên 07 năm	3/54
Chưa thống kê	12/54

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả

Bên cạnh kết quả thu được từ khảo sát, phỏng vấn sâu (semi-structured questionnaire) là phương pháp phỏng vấn cá nhân với nhiều câu hỏi mở để người trả lời có thể thoải mái cung cấp thông tin cho người phỏng vấn (Page & Meyer, 2000). Do đó, trong số 54 doanh nghiệp tham gia trả lời bảng khảo sát, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát thực tế và phỏng vấn trực tiếp 12 doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội, Bắc Ninh, Thái Nguyên để tìm hiểu thêm tình hình triển khai 5S, các vấn đề doanh nghiệp đang gặp phải và kiểm chứng tính đúng đắn của nguyên nhân cũng như mô hình đề xuất.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Thực trạng áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam

3.1.1. Đánh giá về sự thấu hiểu phương pháp 5S

Khảo sát đánh giá sự thấu hiểu qua hai mức độ thấu hiểu khác nhau: hiểu về định nghĩa và hiểu về ý nghĩa thực tiễn của 5S với doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ doanh nghiệp thấu hiểu về định nghĩa phương pháp tương đối cao ở ba chữ S đầu tiên (Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ) nhưng giảm dần ở hai chữ S cuối cùng (Sẵn sàng, Sẵn sóc) và tỷ lệ nhân viên thấu hiểu ý nghĩa của phương pháp thấp hơn tỷ lệ thấu hiểu định nghĩa.

3.1.2. Đánh giá hoạt động đào tạo 5S

Khi tiến hành phỏng vấn chuyên sâu doanh nghiệp tại nhóm các doanh nghiệp duy trì hoạt động đào tạo thường xuyên, nhóm nghiên cứu thấy được thực trạng rằng phần lớn hoạt động đào tạo chỉ mang tính hình thức, chưa đem lại hiệu quả thực tiễn cao. Thời gian đào tạo 5S trên tổng thời gian đào tạo của doanh nghiệp là không lớn.

3.1.3. Đánh giá hoạt động xây dựng tiêu chuẩn thực hiện

Hệ thống quy trình và tiêu chuẩn hoạt động đã bước đầu được xây dựng. Bảng 5 tóm tắt kết quả khảo sát đánh giá hoạt động xây dựng tiêu chuẩn

Bảng 4: Tỷ lệ nhân viên (NV) hiểu về phương pháp 5S

Nội dung	Tỷ lệ từ hơn 40% trở lên NV hiểu định nghĩa phương pháp	Tỷ lệ từ hơn 40% trở lên NV hiểu được ý nghĩa thực tiễn và hiệu quả phương pháp
S1- Sàng lọc	40/54	37/54
S2 – Sắp xếp	44/54	41/54
S3 - Sạch sẽ	48/54	47/54
S4 – Sẵn sóc	35/54	31/54
S5 - Sẵn sàng	35/54	19/54

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả

Bảng 5: Thực trạng hoạt động lên xây dựng tiêu chuẩn thực hiện

Nội dung	S1- Sàng lọc	S2 – Sắp xếp	S3 – Sạch sẽ	S4 – Săn sóc (Kiểm tra 3S)
Tỷ lệ doanh nghiệp thấy không cần tiêu chuẩn	0%	0%	0%	0%
Tỷ lệ doanh nghiệp cảm thấy cần tiêu chuẩn nhưng chưa thực hiện được	30%	22%	11%	31%
Tỷ lệ doanh nghiệp đã xây dựng được tiêu chuẩn nhưng chưa được quy định cụ thể và trực quan hóa tại nơi làm việc	48%	59%	57%	41%
Tỷ lệ doanh nghiệp đã xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể và trực quan hóa tại nơi làm việc	22%	19%	31%	28%

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả

Bảng 6: Mức độ thực hiện 5S định kỳ

Nội dung	S1 - Sàng lọc	S2 – Sắp xếp	S4 – Săn sóc (kiểm tra 3S)
Khi nào thấy cần mới thực hiện	22%	7%	7%
Thực hiện vài lần / năm	24%	31%	31%
Thực hiện 1 lần/tháng	30%	30%	24%
Thực hiện 1 lần/tuần	24%	26%	30%

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả

thực hiện Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ và Săn sóc.

3.1.4. Về mức độ thực hiện định kỳ

Hầu hết các doanh nghiệp vẫn chưa có kế hoạch chi tiết và định kỳ cho việc thực hiện 5S (Bảng 6).

Kết quả từ phỏng vấn cho thấy: với hoạt động Sàng lọc, đối với các doanh nghiệp thực hiện sàng lọc định kỳ, việc sàng lọc được thực hiện 1 lần/tuần. Tuy nhiên, phần lớn doanh nghiệp trả lời là khi nào thấy cần mới Sàng lọc. Về hoạt động Sắp xếp, các doanh nghiệp thực hiện sắp xếp hàng tuần theo tổ nhóm vào ngày làm việc cuối cùng trong tuần, và sắp xếp theo quy mô toàn công ty 1 năm/lần vào ngày tổng vệ sinh định kỳ của năm. Về hoạt động Sạch sẽ, đại đa số doanh nghiệp đã có tiêu chuẩn vệ sinh và yêu cầu nhân viên thực hiện vệ sinh đầu ngày và trước khi ra về, biến đây trở thành thói quen của công nhân. Tần suất thực hiện dọn dẹp vệ sinh ở các doanh nghiệp cao hơn so với các hoạt động Sàng lọc hay Sắp xếp.

3.1.5. Về tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá

Đối với việc kiểm tra hoạt động Sàng lọc, Sắp xếp và Sạch sẽ, tất cả các doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng trong việc thực hiện đồng bộ 3S cũng như phải xây dựng các tiêu chí kiểm tra

đánh giá hiệu quả của các hoạt động trên. Tuy nhiên, mới chỉ có 28% doanh nghiệp trả lời đã xây dựng được tiêu chí kiểm tra và quy định bằng văn bản cụ thể cũng như trực quan hóa tại nơi làm việc. 41% đã có tiêu chí kiểm tra nhưng chưa quy định bằng văn bản, mới chỉ dừng lại ở việc nhắc nhở hàng ngày.

Đối với việc đánh giá định kỳ, có 11% doanh nghiệp hầu như không thực hiện việc đánh giá; 37% doanh nghiệp thực hiện việc đánh giá vài lần trên 1 năm; 24% doanh nghiệp thực hiện việc đánh giá 1 lần/tuần.

3.1.6. Kết luận về thực trạng và vấn đề tồn tại trong việc áp dụng 5S tại doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ

Kết quả khảo sát các doanh nghiệp cho thấy mức độ thấu hiểu về định nghĩa và cách thực hiện 5S tại các doanh nghiệp tham gia khảo sát là không đồng đều. Tỷ lệ doanh nghiệp thấu hiểu ý nghĩa của hoạt động S4 và S5 chưa cao, do đó việc áp dụng 5S mới chỉ dừng lại ở áp dụng 3S. Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo 5S chưa được chú trọng đầu tư nên chưa đem lại hiệu quả. Phần lớn các doanh nghiệp đều nhận thấy sự cần thiết xây dựng tiêu chuẩn cho từng nội dung thực hiện 5S, tuy nhiên, hầu hết doanh nghiệp vẫn chưa thực hiện được. Một số doanh

ngành đã có tiêu chí để thực hiện Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ và tiêu chí kiểm tra 3S nhưng mang tính hình thức cao, chưa cụ thể và phù hợp với thực tiễn. Các doanh nghiệp vẫn chưa duy trì 5S thường xuyên, chưa định kỳ kiểm tra kết quả thực hiện, chưa đo lường được hiệu quả mà 5S mang lại.

Do vậy, vấn đề tồn tại trong các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ khi triển khai 5S là chưa duy trì được hiệu quả thực hiện 5S theo thời gian và hiệu quả chưa đạt được như kỳ vọng.

3.2. Nguyên nhân 5S chưa được áp dụng hiệu quả trong các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam

Bằng phương pháp phân tích 5Whys, nhóm nghiên cứu đã xây dựng được sơ đồ cây các nguyên nhân dẫn tới vấn đề “5S chưa được duy trì hiệu quả tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam” với 5 lớp phân tích khác nhau. Dựa vào dữ

liệu phỏng vấn lãnh đạo, quản lý các doanh nghiệp khảo sát, nhóm nghiên cứu tìm ra 8 nguyên nhân cốt lõi nhất trong 13 nguyên nhân như Hình 3.

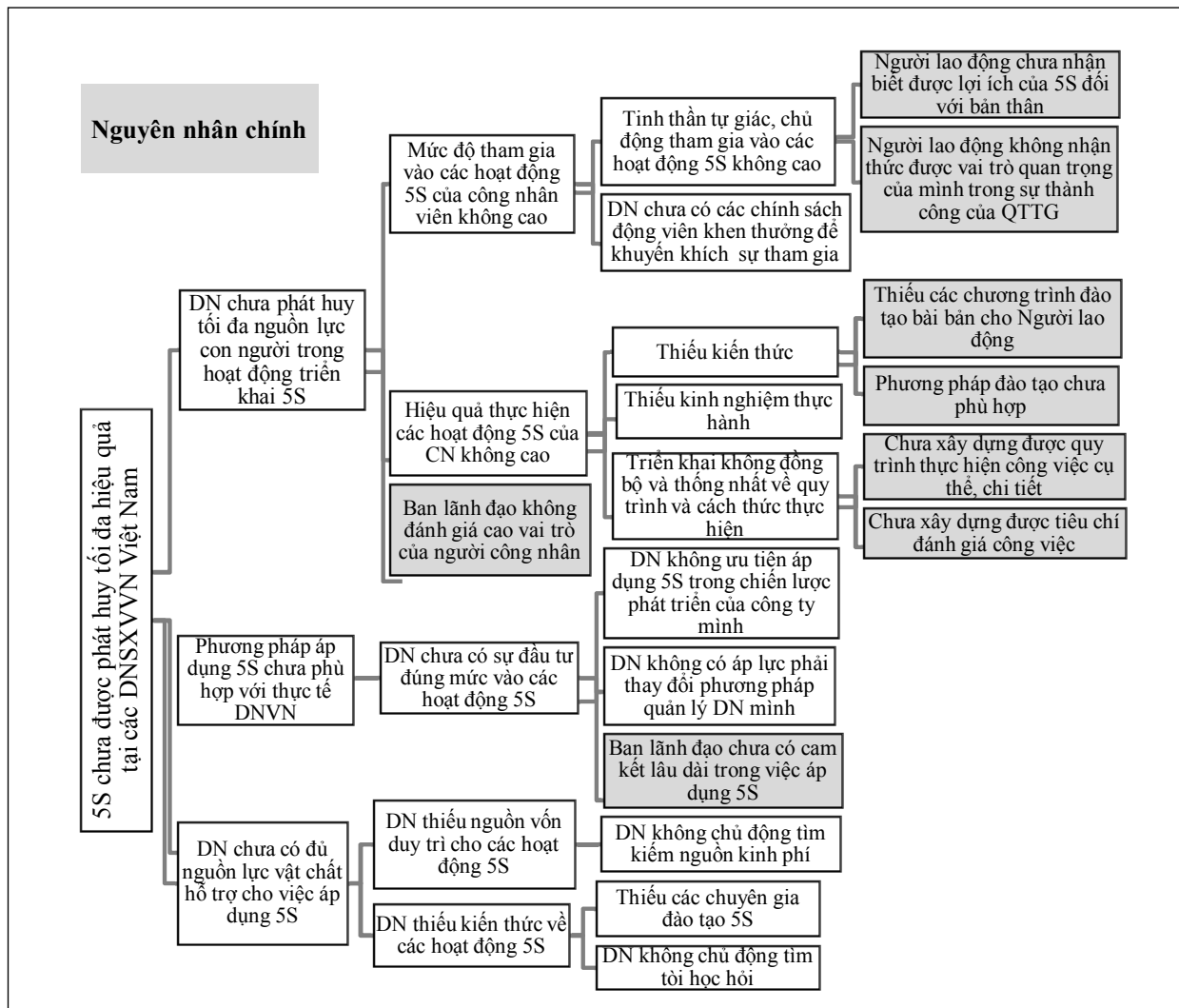
3.2.1. Người lao động chưa nhận thức được lợi ích của 5S đối với bản thân

80% lãnh đạo doanh nghiệp khẳng định người lao động cho rằng việc thực hiện 5S không tạo ra giá trị gia tăng trực tiếp cho bản thân họ. Thay bằng lãng phí thời gian thực hiện các hoạt động 5S, họ muốn có nhiều thời gian để thao tác nhiều sản phẩm hơn và nhận được lương cao hơn. Do đó, người lao động thường áp dụng 5S một cách thụ động, chống đối, chỉ làm theo chỉ đạo và khi có người nhắc nhở, dẫn tới hiệu quả áp dụng không cao.

3.2.2. Người lao động không nhận thức được vai trò quan trọng của mình trong sự thành công của 5S

Người lao động là người trực tiếp thực hiện các hoạt động 5S. Tuy nhiên, 85% doanh nghiệp khảo

Hình 3: Phân tích nguyên nhân dẫn đến việc 5S chưa được áp dụng hiệu quả tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam



sát cho rằng đa số người lao động không nhận thức được vai trò trung tâm của mình trong kế hoạch 5S của doanh nghiệp, do vậy họ thường làm việc thiếu trách nhiệm, thiếu tính chủ động và cam kết. Các doanh nghiệp nếu không giúp nhân viên nhận thức được vai trò của họ trong kế hoạch 5S sẽ không thể phát huy được tối đa nguồn lực con người, từ đó sẽ làm gia tăng thêm lãng phí và đi ngược lại lợi ích của 5S.

3.2.3. Thiếu các chương trình đào tạo 5S bài bản cho người lao động

95% doanh nghiệp khi áp dụng 5S thường nóng vội triển khai ngay vào thực tế từ giai đoạn đầu tiên mà không chú trọng công tác chuẩn bị, đầu tư vào các hoạt động đào tạo bài bản về 5S cho người lao động. Người lao động không được trang bị kiến thức đầy đủ sẽ gặp khó khăn trong việc tiếp cận và triển khai lý thuyết vào thực tiễn.

3.2.4. Phương pháp đào tạo 5S không phù hợp

Về nội dung đào tạo: 43% doanh nghiệp triển khai nóng vội và máy móc lý thuyết 5S vào thực tiễn mà không có bất cứ sự điều chỉnh nào phù hợp với thực tế của doanh nghiệp. Ngoài ra, 48/54 doanh nghiệp không chú trọng vào đào tạo nhận thức cho người lao động.

Về hình thức đào tạo: 64% doanh nghiệp sử dụng phương thức đào tạo ngoài nơi làm việc (off-job-training), truyền đạt kiến thức là chủ yếu trong khi việc đào tạo 5S rất cần đến đào tạo ngay tại chỗ (on-job-training), hướng dẫn công việc trực tiếp và cụ thể.

Thời gian đào tạo: 84% doanh nghiệp chưa xây dựng lộ trình đào tạo cụ thể nên thường tận dụng thời gian cuối mỗi buổi họp giao ban để lồng ghép đào tạo.

3.2.5. Doanh nghiệp chưa xây dựng được quy trình thực hiện công việc cụ thể, chi tiết

Chuẩn hóa quy trình là một yêu cầu bắt buộc đối với việc triển khai 5S. Các quy trình thực hiện công việc cần được xây dựng rõ ràng, chi tiết, dễ hiểu nhằm tránh sự thiếu nhất quán và giả định sai về cách thực hiện công việc. Tuy nhiên 68% doanh nghiệp chưa xây dựng được quy trình chuẩn hóa nên gặp khó khăn trong việc duy trì 5S lâu dài.

3.2.6. Doanh nghiệp chưa xây dựng được tiêu chí đánh giá, kiểm tra công việc

75% doanh nghiệp chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá chất lượng công việc. Doanh nghiệp cần xây dựng được các tiêu chí đánh giá, kiểm tra

công việc nhằm giúp người lao động tự kiểm soát công việc của bản thân; đảm bảo cung cấp sản phẩm đủ tiêu chuẩn cho nguyên công sau theo nguyên tắc 5S “nguyên công sau là khách hành của nguyên công trước”. Việc chưa xây dựng được tiêu chí kiểm tra, đánh giá dẫn đến thói đồ lỗi cho nhau khi xảy ra vấn đề hoặc khi xuất hiện hàng lỗi làm lãng phí thời gian để kiểm tra lại và sửa lỗi.

3.2.7. Ban lãnh đạo không đánh giá cao vai trò của người lao động

60% doanh nghiệp khảo sát khẳng định rằng ban lãnh đạo tại doanh nghiệp mình không đánh giá cao vai trò của người lao động. Do đặc thù của phương pháp quản trị truyền thống với cơ cấu tổ chức “cứng” nhiều tầng lớp quản lý, thông tin được chuyển giao từ trên xuống tạo ra nhiều trở ngại trong việc phối hợp hoạt động, chia sẻ thông tin và hạn chế sự tương tác giữa lãnh đạo và người lao động. Cơ cấu tổ chức này thường đặt người lãnh đạo vào trung tâm trong khi vai trò của người lao động không được đề cao.

3.2.8. Ban lãnh đạo chưa có cam kết lâu dài trong việc áp dụng 5S

Việc áp dụng 5S đòi hỏi sự thay đổi trên phạm vi toàn doanh nghiệp và cần được duy trì đều đặn trong khoảng thời gian dài để trở thành thói quen cho người lao động. Ban lãnh đạo cần phải có những cam kết và thể hiện cam kết đó thông qua những hành động cụ thể. Ban lãnh đạo nên là người đi tiên phong, tấm gương cho người lao động. Tại 80% doanh nghiệp phỏng vấn, sự thiếu cam kết của ban lãnh đạo dẫn tới việc triển khai 5S duy trì cầm cự và không tạo ra nhiều thay đổi trong doanh nghiệp.

3.3. Mô hình đề xuất áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam

3.3.1. Các nhân tố tác động đến hiệu quả triển khai 5S tại doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam

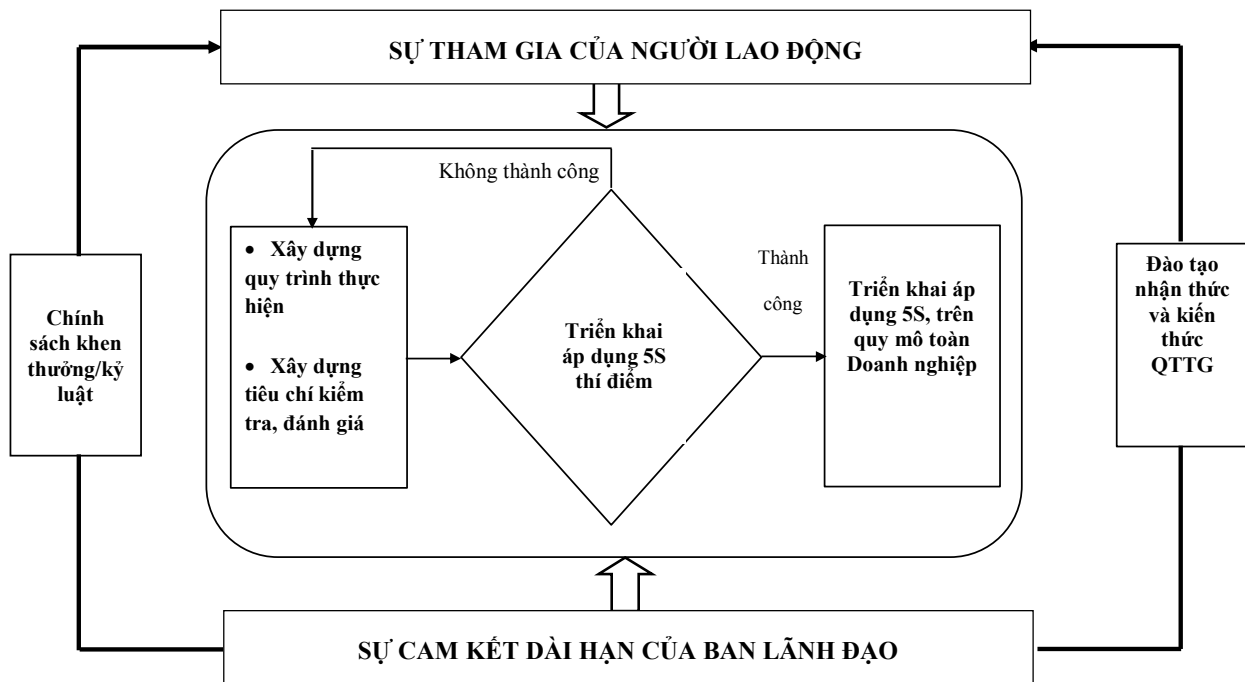
Để triển khai 5S hiệu quả, các doanh nghiệp cần chú trọng những nhân tố sau đây:

Sự cam kết dài hạn của ban lãnh đạo

80% doanh nghiệp phỏng vấn cho rằng sự cam kết lâu dài của ban lãnh đạo là một nhân tố vô cùng quan trọng. Cam kết của ban lãnh đạo phải được thể hiện bằng những hành động cụ thể, như trực tiếp tham gia hoạt động 5S với người lao động, thường xuyên tới tham quan, kiểm tra đánh giá hoạt động; thường “nóng” ngay khi người lao động đạt kết quả tốt.

Ở Hình 4, yếu tố cam kết của lãnh đạo được đặt

Hình 4: Mô hình đề xuất triển khai 5S cho doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam



phía cuối nhằm thể hiện lãnh đạo nên là bộ đỡ, khuyến khích người lao động được ra quyết định, từ đó, tạo điều kiện phát huy tối đa nguồn lực tiềm ẩn của người lao động.

Sự tham gia của người lao động vào quá trình áp dụng 5S

95% doanh nghiệp phỏng vấn khẳng định sự tham gia của người lao động chính là yếu tố đảm bảo cho sự thành công khi áp dụng 5S. Tại Việt Nam, mô hình 5S được triển khai từ cấp trên xuống (top-down), do vậy việc thực hiện của người lao động là thụ động, chủ yếu xuất phát từ áp lực từ phía lãnh đạo. Sự tham gia chủ động, tự nguyện của người lao động chưa được chú trọng dẫn tới hiệu quả triển khai mô hình 5S không duy trì được bền vững, lâu dài và trở thành văn hóa của doanh nghiệp.

Chính sách đào tạo

Đào tạo là một trong hai yếu tố có khả năng tác động tới sự tham gia của người lao động. Các hoạt động đào tạo cần tập trung:

- Đào tạo về tâm thế làm việc giúp người lao động tự thấu hiểu việc mà họ làm có ý nghĩa đối với bản thân họ, giúp họ làm việc với sự hứng thú và trách nhiệm cao, luôn không ngừng cải tiến cách thức làm việc.

- Đào tạo về kiến thức qua các công việc cụ thể.

Để hoạt động đào tạo hiệu quả, doanh nghiệp cần

thiết lập một lộ trình đào tạo rõ ràng, các chương trình đào tạo diễn ra liên tục, đều đặn. Hình thức đào tạo nên kết hợp giữa đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài nơi làm việc để tăng tính thực tiễn. Ví dụ, trong thời gian đầu triển khai 5S, cán bộ thường trực ban 5S đã phải đào tạo liên tục tại từng phân xưởng trong vòng 3 tháng để hình thành nên tâm thế tốt cho người lao động.

Chính sách khen thưởng/kỷ luật

Chính sách khen thưởng/kỷ luật là yếu tố thứ hai có khả năng tác động tới sự tham gia của người lao động. Chính sách khen thưởng tạo động lực cho người lao động làm việc có trách nhiệm, cống hiến và luôn khát khao theo đuổi những mục tiêu cao hơn nhằm tối đa hóa lợi ích cho doanh nghiệp.

Các hình thức khen thưởng rất đa dạng, có thể là về vật chất hoặc tinh thần, tuy nhiên cần có tiêu chí rõ ràng, công khai và minh bạch để tạo ra sự công bằng trong văn hóa công ty.

3.3.2. Quy trình triển khai 5S tại doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam

Giai đoạn 1: Xây dựng quy trình thực hiện và tiêu chí đánh giá kiểm tra hoạt động 5S

Việc xây dựng quy trình thực hiện và tiêu chí kiểm tra là bước thực hiện đầu tiên trong quá trình triển khai áp dụng 5S tại doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt ngay từ giai đoạn đầu tiên, các hoạt động 5S sẽ được triển khai đồng bộ, nhất quán

hơn trong giai đoạn sau.

Giai đoạn 2: Áp dụng thí điểm tại một bộ phận trong công ty

Bộ quy trình thực hiện và tiêu chí đánh giá sau khi được xây dựng tại bước 1 sẽ được áp dụng thử nghiệm tại một bộ phận của công ty. Kết thúc giai đoạn 2 sẽ có 2 khả năng xảy ra:

- Triển khai áp dụng đạt kết quả tốt: Chuyển tới giai đoạn 3- triển khai trên quy mô toàn doanh nghiệp.

- Triển khai áp dụng đạt kết quả không tốt, điều đó thể hiện bộ quy trình và tiêu chí chưa phù hợp với thực tiễn. Do đó cần quay trở lại giai đoạn 1 để cải tiến tốt hơn.

Giai đoạn 3: Triển khai áp dụng 5S trên toàn công ty

Bộ quy trình và tiêu chí được triển khai đồng bộ, thống nhất và duy trì để tạo thành thói quen cho người lao động. Bộ quy trình và tiêu chí có thể được sửa đổi theo nhu cầu thay đổi của thực tiễn doanh nghiệp.

Tóm lại, để việc triển khai 5S đạt hiệu quả cao, doanh nghiệp cần kết hợp một cách khoa học và không ngừng cải tiến các bước thực hiện 5S cùng các chính sách đào tạo và khen thưởng/kỷ luật. Qua đó, góp phần nâng cao tỷ lệ tham gia của người lao động với hoạt động 5S, giúp doanh nghiệp cắt giảm lãng phí và hoạt động hiệu quả hơn.

4. Kết luận

Ở Việt Nam, 5S được xem là một phương pháp

quản lý phù hợp với đặc điểm đặc thù của doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ. Tuy nhiên để áp dụng 5S hiệu quả, các doanh nghiệp cần biết cách vận dụng sáng tạo và linh hoạt vào thực tiễn doanh nghiệp mình.

Nghiên cứu đã tổng quan được tài liệu nghiên cứu về 5S trong nước và trên thế giới. Dựa vào phân tích 54 bảng khảo sát doanh nghiệp, nhóm tác giả đã tiến hành phân tích thực trạng áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam và tìm ra vấn đề: “5S chưa phát huy hết hiệu quả khi được áp dụng trong các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam”. Bằng việc sử dụng phương pháp phân tích nguyên nhân 5Whys dựa trên dữ liệu phỏng vấn, nghiên cứu tìm ra 13 nguyên nhân cho vấn đề nêu trên và tập trung phân tích, giải quyết 8 nguyên nhân cốt lõi.

Dựa trên các nguyên nhân cốt lõi này, kết hợp với việc nghiên cứu các mô hình áp dụng 5S thành công trên thế giới và trong nước, nhóm nghiên cứu đã đề xuất mô hình áp dụng 5S đối với các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ của Việt Nam. Mô hình đề xuất bao gồm quy trình triển khai 5S và các yếu tố tác động tới hiệu quả triển khai 5S gồm cam kết của lãnh đạo; sự tham gia của công nhân; chính sách đào tạo và chính sách khen thưởng/kỷ luật.

Để hoàn thiện nghiên cứu, các nghiên cứu tiếp theo sẽ mở rộng phạm vi nghiên cứu, sử dụng phương pháp mô phỏng để đánh giá hiệu quả mô hình trước khi đưa vào thực tiễn; mở rộng nghiên cứu sang lĩnh vực dịch vụ như tài chính, y tế và hành chính công. □

Tài liệu tham khảo

- Badurdeen, A., (2007), ‘Lean Manufacturing Basics’, <http://www.leanmanufacturingconcepts.com>
- Bhasin, S. (2012), ‘Prominent obstacles to lean’, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, No.4, 403–425.
- Dombrowski U.; T. Mielke; S. Schulze (2011), ‘Employee Participation in the implementation of Lean Production Systems’, *Proceedings 4th International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production (CARV2011)*, Montreal, Canada.
- Graban, M. (2009), *Lean hospitals: improving quality, patient safety, and employee satisfaction*, United States of America: Taylor & Francis Group, LLC.
- Herron, C. & Hicks, C. (2008), ‘The transfer of selected lean manufacturing techniques from Japanese automotive manufacturing into general manufacturing (UK) through change agents’, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, No.24, tr.524 – 531.
- Hirano, H. (2009), *The complete Guide to Just-in-Time Manufacturing, volume 2: Waste and the 5S's*, Productivity Press, 2nd edition, 102 -264.
- Ho, S. K., Cicmil, S. & Fung, C. K. (1995), ‘The Japanese 5S Practice and TQM Training’, *Training for Quality*, 3(4), 19-24.

- Ho, S.K. (1997), 'Workplace learning: The 5S way', *Journal of Workplace Learning*, Vol 9, Issue 6, pp.185- 191.
- Imai, M. (1997), *Gemba Kaizen: A Common Sense, Low Cost Approach to Management*, McGraw-Hill, London.
- Lonnie, W. (2010), *How to implement lean manufacturing*, The McGraw-Hill, pp.63.
- Muslimen, R., Yusof, S. M. & Abidin, A. S. Z. (2011), 'Lean manufacturing implementation in Malaysian automotive components manufacturer: a case study', *Proceedings of the World Congress on Engineering*, July 6 - 8, 2011, London, UK.
- Nikkan, K. S. (1995), *Visual Control Management*, Productivity Press, Portland.
- Nguyễn Đăng Minh, Đỗ Thị Cúc, Tạ Thị Hương Giang, Hoàng Thị Thu Hà (2013), 'Áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam – Thực trạng và khuyến nghị', *Tạp chí Khoa học*, Đại học Quốc gia Hà Nội, số 1 năm 2013, tr. 24-32
- Nguyễn Đăng Minh, Nguyễn Đăng Toàn, Nguyễn Thị Linh Chi, Trần Thu Hoàn (2014), 'Định hướng áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam', *Tạp chí Khoa học*, Đại học Quốc gia Hà Nội, Tập 30, Số 1 năm 2014, tr. 59-67.
- Osada, T. (1991), *The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Page & Mayer (2000), *Applied Research Design for Business and Management*, McGrawHill.
- Sim, K. L. & Rogers, J. W. (2008), 'Implementing lean production systems: Barriers to change', *Management Research News*, Vol. 32, No. 1, 37-49.

Design a model for implementing 5S in Vietnamese manufacturing SMEs

Abstract:

5S, a basic tool of lean management, has been widely applied in many countries all over the world. In Vietnam, 5S is considered as a suitable management methodology with context of Vietnamese enterprises, particularly Vietnamese MSMEs due to low investment required, high effectiveness and environment preservation. However, a large number of Vietnamese MSMEs has been facing challenges to apply 5S effectively and successfully in practices. By empirical research, author focuses on analyzing current situations of 5S practices; identifying the issues and 8 core reasons (by 5Whys technique); then, proposing a model of implementing 5S including the process of implementation and factors affecting to 5S's success. This paper is a useful documentation for Vietnamese MSMEs to improve the effectiveness of 5S application in their own enterprises.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Đăng Minh**, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị tinh gọn, sản xuất tinh gọn; Quản trị công nghệ
- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu

International Journal of Simulation Modeling, Journal of Japan Society for Information and Management, Journal of Japan Society for Information and Management, VNU Journal of Science, Economics and Business

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: nguyendangminh@hotmail.com hoặc nguyendangminh@vnu.edu.vn

****Nguyễn Thị Linh Chi**

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị Kinh doanh, trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN
- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: nguyenlinhchi2410@gmail.com