



Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế

Trang chủ của tạp chí: <http://tapchi.ftu.edu.vn>

Mô hình áp dụng Kaizen cho các doanh nghiệp làng nghề tại Việt Nam A model for applying Kaizen in enterprises in village-based industrial clusters in Vietnam

Vũ Hoàng Nam¹

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Bùi Anh Tuấn

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Hạnh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Trương Thị Thu Hà

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 28/02/2020; **Ngày hoàn thành biên tập:** 26/04/2020; **Ngày duyệt đăng:** 28/04/2020

Tóm tắt

Các mô hình triển khai áp dụng Kaizen tại doanh nghiệp đã được biết đến từ lâu trên thế giới. Tuy vậy, triển khai áp dụng Kaizen tại các doanh nghiệp với nhiều nét đặc thù ở các làng nghề của Việt Nam còn nhiều thách thức. Hiện nay, các doanh nghiệp làng nghề đang quản lý theo mô hình truyền thống dựa trên kinh nghiệm là chính, do đó rất cần một mô hình quản lý mới, phù hợp để nâng cao năng lực cạnh tranh. Từ thực tiễn triển khai áp dụng Kaizen tại một số doanh nghiệp ở một làng nghề phía Bắc của Việt Nam, kết hợp với phân tích các mô hình áp dụng Kaizen hiện tại, bài viết đề xuất mô hình áp dụng Kaizen dành riêng cho các doanh nghiệp làng nghề ở Việt Nam nhằm giúp triển khai đạt được hiệu quả cao nhất. Nghiên cứu của nhóm tác giả nhấn mạnh vai trò quan trọng của việc thay đổi nhận thức của chủ doanh nghiệp đối với sự thành công của mô hình.

Từ khóa: Kaizen, Doanh nghiệp làng nghề

Abstract

Models of applying Kaizen in enterprises have been well documented. What is a good model to apply Kaizen in Vietnam's enterprises in village-based industrial clusters with unique characteristics is still an open question. These enterprises need a better model of

¹ Tác giả liên hệ: namvh@ftu.edu.vn

management in replacement of traditional ones, which are mainly based on experience. From several projects of supporting enterprises in a village-based industrial cluster in Northern Vietnam to apply Kaizen, this study proposes a model to effectively introduce Kaizen management to enterprises in village-based industrial clusters. This study emphasizes the important role of changing the perception of the business owner to the success model.

Keywords: Kaizen, Enterprises in village-based industrial clusters

1. Đặt vấn đề

Nâng cao năng suất và chất lượng là nhiệm vụ quan trọng để thúc đẩy tăng trưởng quốc gia, đặc biệt là các nước đang phát triển, nơi mà nền kinh tế phụ thuộc lớn vào các ngành sử dụng nhiều lao động như dệt may, da giày và thủy sản. Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu với tốc độ mở cửa cao, các doanh nghiệp (DN) nói chung và DN sản xuất nói riêng đối mặt với sức ép lớn từ thị trường trong và ngoài nước, do đó cần phải thay đổi để có lợi thế cạnh tranh và phát triển. Những thay đổi cốt lõi bao gồm nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, điều này giúp DN giảm giá thành sản phẩm, giảm lao động bình quân trên một sản phẩm và tiết kiệm tiền lương, từ đó gia tăng giá trị cho DN. Tăng năng suất còn góp phần tạo điều kiện mở rộng quy mô sản xuất, gia tăng tổng sản phẩm và thu nhập quốc dân. Vì vậy, Việt Nam đã triển khai chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm, hàng hóa của DN Việt Nam đến năm 2020” với mục tiêu đến năm 2020 có 60.000 DN được hướng dẫn áp dụng các hệ thống quản lý, mô hình, công cụ cải tiến năng suất và chất lượng và đến năm 2020 xây dựng phong trào năng suất chất lượng tại tất cả các tỉnh, thành phố trong cả nước.

Các DN triển khai hệ thống quản lý, công cụ cải tiến năng suất chất lượng trong nhiều lĩnh vực ngành nghề và đa dạng loại hình DN, trong đó bao gồm áp dụng các tiêu chuẩn đo lường quốc tế, hệ thống tiêu chuẩn quốc gia và phương pháp cải tiến nâng cao năng suất chất lượng. Tiêu chuẩn đo lường năng suất chất lượng quốc tế là hệ thống ISO 9000 và ISO 9001, trong đó ISO 9000 là Hệ thống quản lý chất lượng trong môi trường sản xuất, còn ISO 9001 là Quản lý chất lượng. Tiêu chuẩn chất lượng quốc gia được ban hành dựa trên các tiêu chuẩn quốc tế và có điều chỉnh phù hợp với DN Việt Nam. Tiếp đến là hoạt động phổ biến các phương pháp cải tiến năng suất chất lượng cho DN thông qua đa dạng cách tiếp cận được học hỏi từ Nhật Bản và Mỹ như: Kaizen - cải tiến liên tục để tốt hơn; Lý thuyết điểm hạn chế của Goldratt (Theory of constraints); Cách tiếp cận Biểu đồ nguyên nhân và kết quả - CEDAC (Cause and Effect Diagram with the Addition of Cards). Song hành với những cách tiếp cận này là rất nhiều công cụ và phương pháp cải tiến được hình thành thông qua giai đoạn phát triển về công nghệ sản xuất theo dây chuyền như: Sản xuất tinh gọn (Lean manufacturing), 6-Sigma Hệ phương pháp cải tiến dựa trên thống kê (Six sigma), Bảo trì năng suất toàn diện TPM (Total productive maintenance), Vòng tròn chất lượng,... Do đó, DN và tổ chức tư vấn ở Việt Nam khá thuận lợi trong lựa chọn các công cụ để nâng cao năng suất, tuy nhiên cũng vì có nhiều phương pháp và công cụ nên DN nhỏ và vừa với năng lực hạn chế sẽ khó khăn trong lựa chọn và triển khai hiệu quả.

Trong những năm gần đây, các DNVN áp dụng đa dạng các công cụ cải tiến nhằm đem lại lợi ích tối đa cho DN. Điểm chung của những công cụ này đều tập trung vào loại bỏ lãng phí, sai sót trong sản xuất và rút ngắn thời gian sản xuất, từ đó mang lại hiệu quả về năng suất. Tuy nhiên, do xuất phát từ các trường phái khác nhau nên những công cụ này có điểm đặc trưng, cách tiếp cận của Goldratt dựa nhiều vào các phương pháp kỹ thuật để tính toán được điểm hạn chế và tìm phương án giải quyết tương tự như cách tiếp cận theo CEDAC. Mặt khác, Kaizen chủ yếu dựa vào yếu tố con người và được xem như một triết lý quản trị. Mỗi một nhân sự của DN đều được khuyến khích tham gia vào hoạt động cải tiến và tiến dần đến hình thành văn hoá Kaizen. Chính điều này đã giúp Nhật Bản vượt xa các nước phương Tây trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 2 về sản xuất chế tạo. Theo Cơ quan Hợp tác quốc tế Nhật Bản (JICA, 2018), Kaizen đang được DN ở các nước đang phát triển chú ý, do hiện trạng của các DN ở những nước này có nhiều nét tương đồng với Nhật Bản, kể từ sau chiến tranh thế giới thứ nhất và những kinh nghiệm từ thành công của Kaizen sẽ giúp ích cho những DN đó phát triển và cạnh tranh với thế giới.

Quản trị DN theo phong cách Nhật Bản bắt đầu được phổ biến ở một số DN khi Việt Nam tiếp nhận đầu tư trực tiếp nước ngoài từ các tập đoàn như Honda, Toyota, Canon, Mitsubishi... vào những năm 1990. Các phương pháp cải tiến được các DN Việt Nam dần áp dụng từ năm 2000 trở lại đây, nhưng đã cho thấy hiệu quả trong nâng cao năng suất, chất lượng và kết quả kinh doanh của các DN. Theo đó cách tiếp cận Kaizen được biết đến như là một triết lý cải tiến có hiệu quả cao và trở nên phổ biến nhanh chóng trong các nhà máy ở khắp Việt Nam. Trong đó, Kaizen được kết hợp bởi hai từ “Kai” và “zen”, “Kai” là thay đổi và “zen” là tốt, Kaizen có nghĩa là sự thay đổi để tốt hơn dựa trên cơ sở liên tục và không ngừng nghỉ. Nếu như một DN tiếp cận phương pháp Kaizen nghĩa là DN đó luôn đặt mình trong tâm thế thay đổi liên tục, thay đổi về con người, quy trình và sản phẩm. Nghiên cứu của Minh & cộng sự (2013) về thực trạng áp dụng 5S tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam chỉ ra rằng số lượng doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam có thể tiếp cận và áp dụng phương pháp này còn rất khiêm tốn. Ước tính, hiện nay, tại Việt Nam, mới chỉ có dưới 1% các doanh nghiệp đã áp dụng 5S và thực tiễn vẫn còn trong giai đoạn đầu, chủ yếu thực hiện 3S/5S. Nguyên nhân chính chưa thực hiện được S4 - Săn sóc và S5 - Sẵn sàng là DN thiếu đội ngũ nhân sự ổn định và có hệ thống để duy trì cải tiến. Thêm vào đó, số DN ứng dụng Kaizen như một quy trình cải tiến liên tục là rất ít, hầu hết mang tính chất phong trào (Lê, 2017). Có thể thấy đây là cơ hội rất lớn để DNVN bứt phá vươn lên nếu thực hiện tốt Kaizen. Nghiên cứu về tác động bền vững của Kaizen ở những doanh nghiệp làng nghề (DNLN), Higuchi & cộng sự (2015) đã cho thấy lợi ích trong dài hạn từ Kaizen, khi các DN nhỏ được đào tạo về phương pháp này.

Việc áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen ở Việt Nam trong thời gian qua mới chỉ được triển khai chủ yếu ở các doanh nghiệp có quy mô tương đối lớn và tập trung ở khu vực thành thị. Các chương trình thúc đẩy áp dụng công cụ cải tiến Kaizen còn mang tính đơn lẻ, chưa có tính lan toả, nhân rộng cao. Các tài liệu đào tạo chủ yếu mang tính chất nội bộ, gắn với đặc thù cụ thể của từng DN. Các chương trình này chưa đến được với các DN có quy mô nhỏ, đặc biệt là các DN trong các làng nghề. Đây là những DN phát triển từ những cơ sở sản xuất có quy mô hộ gia đình nên nhu cầu về phương thức quản lý mới, phù hợp với quy mô lớn hơn là hết sức cấp

bách. Nhiều chương trình khuyến khích áp dụng công cụ cải tiến Kaizen mới dừng lại đào tạo lý thuyết trên lớp, chưa nhấn mạnh tới các biện pháp tư vấn tại hiện trường để giúp các cơ sở có thể áp dụng một cách hiệu quả. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp dừng áp dụng Kaizen sau khi dự án kết thúc. Do đó, xây dựng một mô hình giúp các DNLN áp dụng Kaizen có ý nghĩa thực tiễn quan trọng. Nghiên cứu dựa vào tổng hợp một số mô hình áp dụng Kaizen trên thế giới và điều chỉnh từ thực tiễn áp dụng tại 16 DNLN thuộc ngành dệt may, từ đó đề xuất một mô hình phổ biến cho các DNLN trên cả nước. Kaizen tập trung nhiều vào yếu tố con người, cho nên nhóm nghiên cứu thử nghiệm lựa chọn ngành dệt may là do một số nguyên nhân sau: (i) Dệt may là một trong những ngành sử dụng lao động nhiều nhất; (ii) Đây là ngành sản xuất chính của Việt Nam, số lượng làng nghề thuộc ngành này chiếm đa số trong các làng nghề trên cả nước; (iii) Dệt may là ngành sản xuất có sự kết hợp cân bằng giữa máy móc và con người và đây là hai yếu tố quan trọng trong sản xuất, do đó áp dụng Kaizen cho những DNLN thuộc ngành này sẽ mang tính phổ quát nhất định cho những DNLN ở ngành khác.

Bài nghiên cứu bao gồm sáu phần. Sau phần đặt vấn đề là phân tích một số mô hình triển khai áp dụng Kaizen hiện nay, phần ba phân tích đặc điểm DNLN Việt Nam, tiếp theo trình bày thực tiễn triển khai áp dụng mô hình Kaizen ở một số DNLN dệt may. Mô hình điều chỉnh riêng cho DNLN được giới thiệu ở phần năm kèm theo một số nguyên tắc khi triển khai mô hình. Cuối cùng là phần sáu kết luận.

2. Một số mô hình triển khai áp dụng Kaizen

2.1 Mô hình Kaizen Teian

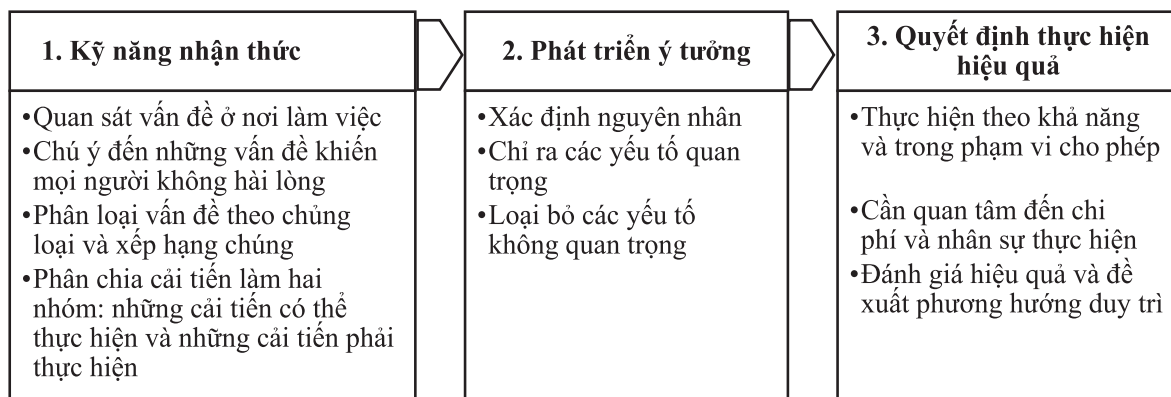
Triết lý Kaizen được các nhà khoa học trên thế giới đặc biệt quan tâm bởi sự thành công vượt trội của Toyota so với các nhà sản xuất ô tô Mỹ. Giáo sư Masaaki Imai (1986) lần đầu tiên đã giới thiệu Kaizen và nhấn mạnh là một hệ thống các giá trị được tổng hợp thông qua hoạt động cải tiến liên tục trên toàn bộ tổ chức, ở mọi cấp bậc và duy trì mãi mãi. Kaizen nhấn mạnh sự tham gia của tất cả nhân sự trong tổ chức từ quản lý cấp cao, quản lý cấp trung đến tổ trưởng và nhân viên đều đóng vai trò quan trọng như nhau trong DN. Một thuật ngữ mà song hành cùng với Kaizen đó là hệ thống Teian và có nghĩa là đề xuất. Hệ thống đề xuất Teian khác với hệ thống góp ý của phương Tây. Sự khác biệt này thể hiện qua hiệu quả của Teian ở Toyota vượt trội hẳn hệ thống góp ý ở Mỹ, cụ thể 80% ý tưởng cải tiến của Toyota được thực thi so với 10 - 15% ý tưởng được thực thi ở Mỹ. Bản chất của Kaizen Teian đó là tạo động lực và truyền cảm hứng cho tất cả mọi người trong tổ chức đề xuất ý kiến cải tiến. Người lao động làm việc vì đam mê và cảm thấy mình là một phần của DN.

Trong triển khai mô hình Kaizen Teian, cần tuân thủ nguyên tắc 333, đó là 3 mục tiêu, 3 giai đoạn và 3 nhân tố. Về 3 mục tiêu, DN cần thống nhất nhận thức một cách xuyên suốt về các mục tiêu. Mục tiêu đầu tiên là tăng cường sự tham gia của công nhân vào cải tiến các công việc thường ngày, tạo sự gắn bó giữa công nhân với thực hiện các mục tiêu của tổ chức, tạo ra thói quen Kaizen, văn hóa cải tiến từ đó lan truyền thông điệp rằng bất kỳ ai, bất kỳ lúc nào, bất kỳ ở đâu cũng có thể thực hiện những cải tiến nhỏ. Hoạt động này tạo nên sự chia sẻ, gắn bó và cam kết của công nhân đối với mục tiêu, kế hoạch và kết quả của DN. Mục tiêu

thứ hai là phát triển các kỹ năng của nhân viên trong thực hiện công việc, sự chủ động, năng lực phân tích hiện trạng và đề xuất giải pháp, tăng cường kỹ năng liên lạc, trao đổi, thảo luận hai chiều giữa nhân viên và quản lý. Mục tiêu thứ ba là tính hiệu quả của các đề án cải tiến. Hiệu quả hữu hình thể hiện ở tăng doanh thu hay giảm chi phí. Hiệu quả vô hình là nâng cao tính an toàn, tinh thần làm việc, gia tăng mối quan hệ giữa các cấp nhân viên.

Về 3 giai đoạn, ngay từ đầu, công nhân sẽ không quan tâm nhiều đến hoạt động đề xuất cải tiến và có xu hướng không thực hiện hoặc nếu có thực hiện thì sẽ dần từ bỏ. Do đó, để hoạt động đề xuất cải tiến được khởi động và duy trì, nhà quản lý cần nắm rõ nhận thức mang tính quy luật về 3 giai đoạn trong hoạt động này. Giai đoạn 1 thường kéo dài 1 năm với mục đích chính là khuyến khích nhân viên sẵn sàng đưa ra ý tưởng. Quản lý phải thường xuyên hướng dẫn, gợi ý để công nhân dễ dàng đưa ra các ý kiến và viết phiếu đề xuất. Trong giai đoạn này có thể chấp nhận nhiều đề xuất chưa khả thi vì mục tiêu chính của giai đoạn 1 là tạo nên thói quen viết những đề xuất cải tiến vào phiếu. Giai đoạn 2 kéo dài khoảng 1 năm tập trung đến việc đào tạo cho nhân viên những kỹ năng cải tiến, phát hiện và giải quyết vấn đề. DN cần xây dựng các chương trình đào tạo về các kiến thức, kỹ năng Kaizen một cách bài bản. Chương trình đào tạo nên nằm trong chương trình đào tạo tổng thể của DN, vừa là đào tạo vừa là hỗ trợ nhân viên. Sau giai đoạn 1 và 2, công nhân đã có thói quen viết vào phiếu đề xuất mỗi khi có ý tưởng cải tiến và họ đã được đào tạo những kỹ năng cơ bản. Ở giai đoạn 3, DN cần nhấn mạnh đến hiệu quả của đề án bằng việc thiết kế form chấm điểm chi tiết và mức thưởng tương ứng nhưng vẫn nên quy định thưởng “tham gia” cho những đề án chưa thực sự hiệu quả nhằm khuyến khích nhân viên mới.

Hệ thống Kaizen Teian thực tế bao gồm ba thành phần cơ bản: (i) Khả năng nhận thức và phát hiện được vấn đề cần giải quyết, đồng thời chỉ ra được công cụ nào cần thiết để giải quyết vấn đề đó; (ii) Tìm ra các giải pháp sáng tạo cho vấn đề; (iii) Quyết định xem đề xuất Kaizen nào tối ưu nhất và đề xuất nào có thể thực hiện được, lập kế hoạch thực hiện những đề xuất đó và thực hiện kèm theo là hiệu quả cải tiến. Để thực hiện được hệ thống Kaizen Teian, người lao động cần thiết được đào tạo các kỹ năng tương ứng để thực hiện được các nội dung đó, cụ thể như hình sau:



Hình 1. Các bước thực hiện hệ thống Kaizen Teian

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

2.2 Mô hình dự án Kaizen - Kaizen Project

Dự án Kaizen là mô hình được tổ chức một cách có hệ thống với các mục tiêu khá lớn, trong đó, thành viên tham gia là đại diện các phòng ban được tập hợp trong một nhóm dự án, cùng xác định chủ đề, mục tiêu và kế hoạch hành động để giải quyết vấn đề đang đặt ra. Các chủ đề trong dự án Kaizen thường rộng, nhưng thông thường tập trung vào nâng cao hiệu suất hoạt động, chất lượng công việc dịch vụ với quy mô lớn. Cụ thể như DN nâng cao hiệu suất dây chuyền sản xuất, cắt giảm thời gian giao hàng và giảm lượng tồn kho. Do chủ đề rộng và liên quan đến nhiều phòng ban, nên để tổ chức được mô hình này, DN phải đạt đến một trình độ thực hiện Kaizen nhất định, thông qua các hoạt động đề xuất cải tiến đã hình thành nên văn hóa Kaizen. Theo đó, trình tự thực hiện mô hình dự án cải tiến thường được tiến hành như trong Bảng 1.

Bảng 1. Trình tự thực hiện mô hình Dự án Kaizen trong doanh nghiệp

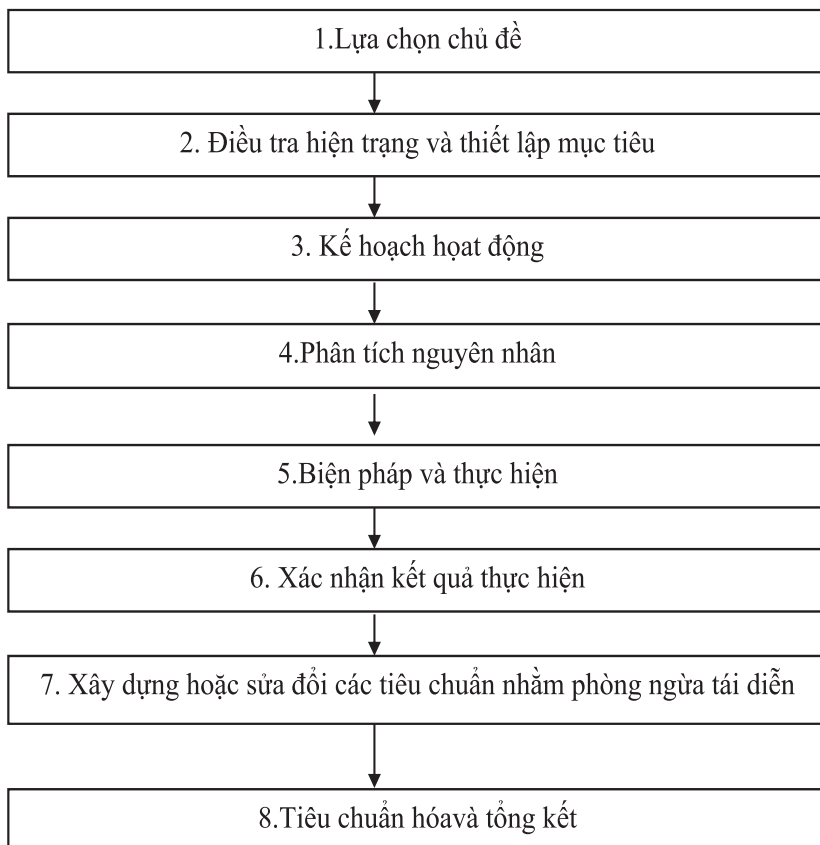
TT	Nội dung	Chi tiết
1	Khởi động	Ban lãnh đạo DN khai mạc hoạt động Dự án Kaizen với bối cảnh DN, ý nghĩa của dự án, mục tiêu kì vọng của dự án và các chủ đề của dự án. DN công bố sơ đồ tổ chức dự án, danh sách thành viên các nhóm trong Dự án.
2	Đào tạo	Đào tạo các kiến thức về phân tích vấn đề, giải quyết vấn đề, kỹ năng thảo luận, kỹ năng làm việc nhóm, phương pháp lập kế hoạch và phương pháp thuyết trình.
3	Các nhóm hoạt động theo chủ đề	Các nhóm lựa chọn mục tiêu, kế hoạch, cơ chế thảo luận và liên lạc trong nhóm, quyết định biện pháp cho từng vấn đề và tiến hành giải quyết.
4	Họp báo cáo tiến độ	Định kì các nhóm sẽ báo cáo tiến độ hoạt động, các khó khăn và đề xuất lên ban lãnh đạo.
5	Họp tổng kết	Cuối kì, DN sẽ tổ chức hội nghị tổng kết hoạt động của các nhóm, kết quả đạt được và kế hoạch tiếp theo và các kết quả được truyền thông sâu rộng trong toàn bộ tổ chức.

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

Mô hình Dự án Kaizen không chỉ nâng cao hiệu suất, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ mà còn tăng cường kỹ năng làm việc nhóm cho công nhân viên, cải thiện mối quan hệ công việc giữa các phòng ban. Các chủ đề được đưa ra thường là vấn đề đang nổi cộm như tỉ lệ hao hụt hàng lớn, tỉ lệ phế phẩm cao, số lượng phàn nàn của khách hàng về chất lượng sản phẩm có xu hướng tăng, thời gian xử lý một đơn hàng kéo dài. Tuy nhiên, mô hình này phù hợp với các DN đã có văn hoá Kaizen và đây cũng là thách thức với các DNLN.

2.3 Mô hình nhóm chất lượng - Quality control cycle (QCC)

Mô hình nhóm chất lượng (QCC) là mô hình được triển khai ở nhiều DN của Nhật Bản. QCC là một nhóm nhỏ dưới 10 người cùng tiến hành tìm kiếm vấn đề, suy nghĩ giải pháp, thực hiện cải tiến tại chính nơi làm việc của mình. Mô hình này được hình thành tại Nhật Bản và sau đó đã phát triển mạnh sang các lĩnh vực kinh doanh, dịch vụ và công ích. Đối với từng nhóm, mô hình QCC được mô tả như ở hình sau:



Hình 2. Mô hình nhóm chất lượng

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

Một là, lựa chọn vấn đề cần cải tiến trong tổ chức sản xuất: Đây là bước đầu tiên trong hoạt động của mỗi nhóm, trong đó, các công cụ sử dụng để lựa chọn được đề tài, đó là: Sử dụng Bảng nhận diện vấn đề trong tổ chức; Phân loại vấn đề theo đối tượng liên quan; Đánh giá vấn đề; Rút gọn vấn đề; Lựa chọn vấn đề theo các yếu tố như mức độ nghiêm trọng, mức độ cần thiết, hiệu quả thực hiện, nguồn lực thực hiện, khả năng thực thi, đảm bảo tiến độ. Đề tài được chọn là đề tài có tổng điểm cao nhất.

Hai là, điều tra hiện trạng và thiết lập mục tiêu: Nhóm chất lượng sẽ tiến hành thu thập dữ liệu tổng quan về hiện trạng của vấn đề từ đó quyết định giá trị mục tiêu muốn đạt được và thời hạn cần đạt được. Mục tiêu này cần phải đo lường đánh giá được.

Ba là, lập kế hoạch hoạt động: Nhóm chất lượng thực hiện kế hoạch theo nguyên tắc PDCA (Plan - Do - Check - Action) và 5W2H (What, Why, Who, When, Where, How và How much). Trong đó, quy định rõ các hạng mục cần thực hiện, thời gian, người đảm nhiệm.

Bốn là, phân tích nguyên nhân: Mỗi một vấn đề đều có những nguyên nhân nhất định, do đó cần xác định rõ nguyên nhân để ra quyết định loại bỏ tận gốc những hoạt động gây ảnh hưởng đến chất lượng. Công cụ xác định nguyên nhân cốt lõi hay được sử dụng là Biểu đồ Ishikawa, hay còn gọi là biểu đồ xương cá. Trong đó, vấn đề đang tồn tại là đầu cá, các nhóm nguyên nhân chính là các “xương lớn” của cá bao gồm con người, nguyên vật liệu, máy móc, phương pháp và môi trường. Từ các nhóm nguyên nhân chính, nguyên nhân chi tiết hơn là những “xương nhỏ” của biểu đồ.

Năm là, biện pháp và thực hiện: Ở bước này nhóm tiến hành xây dựng các giải pháp đối với các nguyên nhân gốc rễ và xác nhận nội dung thực hiện với các bên liên quan.

Sáu là, xác nhận kết quả: Là việc xác nhận các kết quả đã thực hiện, so sánh với mục tiêu ban đầu để xác định mức độ đạt được, đồng thời xác định các kết quả khác ngoài giá trị mục tiêu nêu có. Ngoài ra, nhóm cần xác nhận các kết quả vô hình như thay đổi nhận thức người lao động, tạo thói quen, văn hoá Kaizen trong tổ chức.

Bảy là, tiêu chuẩn hóa và định hình quản lý: Là bước xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc mới để đảm bảo rằng mọi người sẽ làm theo phương pháp đã được cải tiến.

Tám là, tổng kết: Đây là bước tổng kết và biểu dương những nhóm có cải tiến hiệu quả nhất.

Các bước thực hiện mô hình nhóm chất lượng tuân thủ theo chu trình PDCA. Cụ thể, từ bước 1 đến bước 4 là Lập kế hoạch (Plan), bước 5 là Thực hiện (Do), bước 6 là kiểm tra (Check) và bước 7, 8 là hành động (action).

3. Làng nghề và đặc điểm doanh nghiệp làng nghề Việt Nam

3.1 Khái quát về các làng nghề Việt Nam

Làng nghề thực chất là một hình thức của cụm công nghiệp (Industrial cluster) nơi tập trung các DN sản xuất các sản phẩm giống nhau hoặc tương tự nhau trong một khu vực địa lý nhỏ (cụ thể là thường trong một làng) tương tự như định nghĩa về cụm công nghiệp của Sonobe & Otsuka (2006). Do sự tập trung của nhiều DN trong một làng nên tất cả những đặc thù của cụm công nghiệp (bao gồm sự đan xen của cạnh tranh và hợp tác) và đặc thù của làng xã (quan hệ họ hàng thân thiết giữa các chủ DN, người lao động, sự tương tác, chia sẻ) cùng đồng thời tồn tại trong các làng nghề. Biên giới của làng nghề thường là biên giới của một làng nhưng không nhất thiết phải luôn luôn nằm trong một làng. Đôi khi, các hoạt động sản xuất được mở rộng ra ngoài phạm vi của một làng theo kiểu lan tỏa sang các làng lân cận. Do vậy, cũng có thể gọi các làng nghề là các cụm công nghiệp làng nghề để phân biệt làng nghề với các khu, cụm, điểm công nghiệp có tính chất giới hạn về cơ sở hạ tầng trong các làng nghề (Nam, 2014).

Các làng nghề có thể phân loại theo nhóm ngành nghề, lịch sử hình thành và phát triển của làng nghề, số lượng nghề của làng nghề và tình hình phát triển của làng nghề. Các làng nghề góp phần tạo việc làm phi nông nghiệp, giảm thời gian nông nhàn ở khu vực nông thôn, và giảm di cư từ khu vực nông thôn ra thành thị. Thu nhập thêm từ sản xuất phi nông nghiệp có vai trò quan trọng giúp tăng thu nhập và cải thiện đời sống cho người lao động ở khu vực nông thôn. Sự phát triển của các làng nghề cũng tận dụng được các nguồn lực nhân rỗi và nguyên vật liệu sẵn có tại địa phương. Hoạt động sản xuất, kinh doanh của các DN và các cơ sở sản xuất trong làng nghề góp phần tăng giá trị sản xuất hàng hóa và kim ngạch xuất khẩu. Các làng nghề cũng đóng góp tích cực thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế và quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa khu vực nông thôn. Bên cạnh đó, do các sản phẩm của làng nghề hàm chứa các giá trị văn hóa và tinh thần rất cao nên sự phát triển của các làng nghề còn góp phần bảo tồn các giá trị văn hóa địa phương và phát triển du lịch.

Các làng nghề thường có các nghệ nhân, những người nắm giữ bí truyền trong sản xuất và của sản phẩm. Mặc dù trong những năm gần đây, khoa học công nghệ đã và đang dần được áp dụng trong sản xuất, kinh doanh tại các làng nghề nhưng vai trò của các nghệ nhân này vẫn còn rất lớn, có thể lớn tới mức nếu thiếu họ các sản phẩm sẽ không thể sản xuất được, đặc biệt là với các sản phẩm thủ công mỹ nghệ có tính chất truyền thống cao như gốm sứ, tranh sơn mài. Từ đó, đặc thù truyền thống và kinh nghiệm bao trùm toàn bộ các làng nghề từ sản phẩm cho tới phương thức quản lý, quan hệ mua - bán và quan hệ lao động. Đây vừa là một lợi thế, song cũng chính là một trong những yếu tố cản trở các yếu tố hiện đại đến từ bên ngoài làng nghề.

3.2 Đặc điểm doanh nghiệp làng nghề Việt Nam

Năm 2006, Bộ NN&PTNT đã ban hành Thông tư số 116/2006/TT-BNN với 03 tiêu chuẩn của làng nghề gồm: có tối thiểu 30% tổng số hộ trên địa bàn tham gia hoạt động ngành nghề nông thôn; Hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định tối thiểu 2 năm tính đến thời điểm đề nghị công nhận; Chấp hành tốt chính sách, pháp luật của Nhà nước. Theo đó, DNLN là những DN ra đời và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp, nhằm chủ yếu sản xuất kinh doanh các sản phẩm trong cùng một khu vực và nét đặc trưng sản phẩm cùng chủng loại hoặc cùng nằm trong một chuỗi giá trị của ngành hàng đó. DNLN Việt Nam chủ yếu ra đời trong thời kỳ đổi mới, đặc biệt từ khi có Luật Doanh nghiệp Việt Nam 1995 (Luật Doanh nghiệp 2020).

Phần lớn các cơ sở sản xuất trong các làng nghề theo hình thức hộ gia đình, có quy mô siêu nhỏ và nhỏ. Do tồn tại trong làng nghề với chi phí giao dịch thấp cùng mạng lưới liên kết trước và sau (backward and forward linkages) nên quy mô của các cơ sở sản xuất không cần phải quá lớn. Các cơ sở sản xuất quy mô nhỏ tận dụng được các nguồn lực của gia đình (nhà xưởng, lao động, quản lý) nên chi phí giảm. Các cơ sở sản xuất quy mô nhỏ cũng có tính linh hoạt cao trên thị trường. Dù vậy, quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế lại cũng là những điểm yếu lớn của các cơ sở sản xuất trong làng nghề khi đề cập tới khía cạnh đổi mới, sáng tạo trong đó có đổi mới mô hình, phương thức quản lý.

Trong những năm gần đây, trong làng nghề đã xuất hiện những hình thức DN có quy mô lớn hơn như các hợp tác xã, các DN tư nhân, các DN trách nhiệm hữu hạn. Những thay đổi này đã mang lại sự phát triển mới cho làng nghề trong những năm gần đây. Tuy nhiên, số lượng các DN có quy mô lớn hơn và được tổ chức chặt chẽ và bài bản còn hạn chế. Điểm yếu quan trọng nhất của các DN có quy mô lớn này là năng lực quản lý không theo kịp sự phát triển của DN. Đi lên từ các cơ sở sản xuất quy mô gia đình, nhỏ lẻ chủ yếu dựa trên kinh nghiệm quản lý truyền từ nhiều thế hệ trước, các chủ DN mới thực sự lúng túng và khó khăn trong quản lý các DN quy mô vừa và lớn. Với trình độ học vấn không cao, hầu như chưa được đào tạo và đào tạo lại, các chủ DN đều gặp nhiều khó khăn, đặc biệt khi phải tiếp cận công nghệ mới, thị trường mới và môi trường cạnh tranh mới. Kinh nghiệm không còn phát huy vai trò với quy mô doanh nghiệp lớn hơn và với bối cảnh mới. Có thể nói, tất cả các chủ DNLN đều đang thiếu đi vũ khí quan trọng khi sản xuất, kinh doanh trong bối cảnh mới, đó chính là các mô hình, công cụ quản lý mới, hiện đại.

4. Thực tiễn triển khai áp dụng Kaizen tại một số doanh nghiệp làng nghề may Phương La, Thái Bình

Làng nghề Phương La (tên dân gian là Làng Mẹo) thuộc thôn Phương La 2, xã Thái Phương, huyện Hưng Hà, tỉnh Thái Bình là một làng nghề truyền thống sản xuất các mặt hàng dệt như khăn bông, quần áo, găng tay,... Với lịch sử làng nghề gần 800 năm, làng Phương La có hơn 1500 hộ và 100% số hộ này đều làm nghề dệt. Trong đó có khoảng 120 DN lớn nhỏ thu hút hơn 50.000 lao động trong thôn và các xã lân cận sản xuất các mặt hàng khăn bông cung cấp cho thị trường trong nước và xuất khẩu với sản lượng trung bình 5000 tấn/tháng. Sản phẩm khăn dệt bông của làng có chất lượng tốt, không chỉ đáp ứng nhu cầu của thị trường trong nước, các DN này cũng thường xuyên xuất khẩu sản phẩm của mình ra thị trường quốc tế, chủ yếu là Nhật Bản và Hàn Quốc. Từ đó, các DN trong làng nghề cũng chủ động hơn trong đổi mới công nghệ và hoạt động sản xuất kinh doanh. Nhiều máy móc hiện đại như máy dệt tự động được đưa vào sử dụng, tư duy của người dân chuyển từ cuộc sống “an phận” sang tư duy “cạnh tranh kinh tế thị trường”, DN bắt đầu hình thành các bộ máy quản lý rõ ràng hơn.

Thông qua khảo sát ban đầu của nhóm nghiên cứu, làng nghề Phương La có nhiều đặc điểm thích hợp để triển khai áp dụng các công cụ cải tiến theo triết lý Kaizen như: khó khăn trong quản lý sản xuất khi DN phát triển lớn hơn; quy trình sản xuất có nhiều điểm chung giữa các DN trong làng nghề; sức ép cần thay đổi từ khách hàng quốc tế đặc biệt là Nhật Bản; khó khăn trong việc quản trị nhân sự do đặc thù của văn hoá nông thôn, làng xã. Do đó, nhóm nghiên cứu đã thực hiện triển khai mô hình áp dụng Kaizen tại 16 DN trong làng nghề Phương La với quy mô đa dạng từ siêu nhỏ với chỉ khoảng 10-20 lao động trực tiếp tới các DN nhỏ và vừa với hơn 200 lao động trực tiếp và các lao động vệ tinh. Quy trình sản xuất mặt hàng khăn bông bao gồm các công đoạn chính và khá giống nhau giữa các DN:

Nhập và phân phát sợi: Bộ phận thu mua tiến hành nhập sợi dệt, chỉ may về kho sợi sau đó tiến hành phân phát đến các cơ sở dệt.

Dệt: Sợi được dệt theo đơn đặt hàng, thiết kế được lập trình trong máy dệt. Chủ yếu các DN đưa công đoạn dệt ra gia công tại các vệ tinh.

Nhập kho khăn mộc: Bộ phận kiểm mộc tiến hành thu hóa, kiểm soát đầu vào khăn mộc dệt.

Tẩy nhuộm: Khăn mộc được đưa đi tẩy nhuộm tại các cơ sở tẩy nhuộm. Hầu hết các DN thuê ngoài ở công đoạn tẩy nhuộm.

Cắt may: Khăn đã tẩy nhuộm dạng tấm khăn lớn trải qua các công đoạn xẻ dọc, vê dọc, cắt ngang, may ngang và bấm chỉ tại xưởng may.

Kiểm nhật và phân loại: Tất cả các loại khăn sau khi hoàn thành công đoạn may được chuyển đến bộ phận nhật phân loại.

Đóng gói: Có 2 loại hình đóng gói chính là đóng kiện và đóng thùng carton, sau đó đưa vào kho chờ xuất.

Mục tiêu chung của việc áp dụng mô hình là giúp chủ DN nhận thấy vai trò quan trọng và cần thiết của hoạt động cải tiến trong DN, đặc biệt là cải tiến sản xuất, để thực hiện mục tiêu chung này, các mục tiêu cụ thể sẽ được điều chỉnh phù hợp với từng DN cụ thể. Nhóm chuyên gia tư vấn đồng hành cùng DN trong khoảng thời gian 3 - 5 tháng để hướng dẫn DN thực hiện cải tiến.

Với những đặc điểm của các DNLN và mục tiêu áp dụng mô hình cải tiến Kaizen, hướng tiếp cận được thực hiện tập trung vào các DN phù hợp nhất trong số 16 DN đã quyết định tham gia Dự án, xây dựng mô hình mẫu thành công và dần dần lan tỏa mô hình ra các DN còn lại và cuối cùng là tạo được văn hóa tồn tại trong tiềm thức của mỗi lao động làng nghề. Tiêu chí lựa chọn DN mô hình mẫu thực hiện cải tiến bao gồm các điều kiện về cơ cấu tổ chức DN, số lượng lao động có đủ lớn để đảm bảo đội ngũ thực hiện việc cải tiến, yêu cầu đặt ra từ khách hàng, với những DN xuất khẩu thì nhiệm vụ nâng cao năng suất chất lượng luôn được quan tâm và đặc biệt, điều kiện quan trọng nhất là sự cam kết, tham gia và trình độ nhận thức, quản lý của người lãnh đạo DN - người có vai trò tiên quyết cho việc áp dụng mô hình có thành công hay không.

4.1 Áp dụng Kaizen tại Công ty TNHH dệt may A

Công ty TNHH Dệt may A (DN A) là DN tiên phong trong tiếp cận lý thuyết quản lý mới và thực hành áp dụng triết lý Kaizen tại làng nghề Phương La. DN A có quy mô lớn so với các DN trong làng với cơ cấu tổ chức rõ ràng, phân quyền và cấp bậc cụ thể, chặt chẽ. DN được xây dựng trên diện tích 13.000m² gồm xưởng may, xưởng dệt, xưởng phân loại đóng gói, xưởng kiểm hóa mộc và các kho với gần 300 cán bộ công nhân viên và vệ tinh. Đây là DN duy nhất có cả bộ phận dệt ngay trong khuôn viên đảm bảo một quy trình được kiểm soát ở mức độ cao. Ban lãnh đạo DN là những người có kinh nghiệm lâu năm trong quản lý, kết hợp với lãnh đạo trẻ có trình độ học vấn cao đã nhận thức đúng đắn và hiểu sâu, rõ ràng và chính xác tinh thần của triết lý Kaizen. Bên cạnh đó, với phân khúc khách hàng xuất khẩu cao cấp, DN chịu sức ép về việc nâng cao chất lượng sản phẩm và tạo lợi thế cạnh tranh trong

làng nghề. Đây là tiền đề đảm bảo một mô hình thành công và có khả năng lan tỏa ra các DN khác trong khu vực làng nghề.

Mục tiêu của mô hình áp dụng Kaizen tại DN A là tăng năng suất và chất lượng, giảm các hoạt động cơ học ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động, tăng cường vệ sinh công nghiệp cho các sản phẩm. Để thực hiện mục tiêu này, DN đã lựa chọn cải tiến ở tại xưởng kiểm hóa mộc, xưởng dẹt và xưởng may công nghiệp và các chủ đề cải tiến được đề xuất là cải tiến quy trình, thao tác kiểm mộc, loại bỏ lãng phí di chuyển, tăng cường vệ sinh công nghiệp, cách đất bán thành phẩm trong toàn bộ quá trình lưu thông.

Để thực hiện được dự án cải tiến, toàn bộ lãnh đạo và quản lý của DN được đào tạo nâng cao nhận thức về triết lý Kaizen trong nhận diện và loại bỏ các lãng phí trong sản xuất, cách áp dụng một số công cụ cải tiến, điển hình là công cụ 5S vì có sự phù hợp và khả năng lan tỏa, thực hành công cụ dễ dàng. Ban cải tiến cũng được thành lập để theo dõi sát sao hơn hoạt động cải tiến. Sau đó, đội ngũ tư vấn cùng cán bộ, lãnh đạo, quản lý các bộ phận trong Ban cải tiến cùng khảo sát hiện trường, đồng hành cùng công nhân trong quá trình sản xuất, chỉ tận tay, phân tích cụ thể để phát hiện vấn đề cần cải tiến, thảo luận đưa ra phương án và lựa chọn phương án thực hiện, tiếp tục cải thiện bổ sung hoàn chỉnh phương án thực hiện duy trì, kiểm tra thường xuyên theo dõi sự cải tiến.

Một số thành tựu của hoạt động cải tiến mà DN đã đạt được: Thứ nhất, nâng cao năng suất kiểm hóa mộc, vệ sinh sản phẩm đầu vào. Qua các đợt cải tiến, năng suất kiểm mộc tăng 15 - 30%, tạp chất dính trên mặt bông giảm hẳn và đặc biệt là sức khỏe người công nhân cũng được cải thiện vì không phải thao tác trên nền nhà. Thứ hai, bố trí lại mặt bằng, cắt giảm lãng phí di chuyển, thao tác bung bê, chất lượng vệ sinh công nghiệp trong quá trình may được cải thiện. Thứ ba, sắp xếp lưu trữ khoa học, đảm bảo chất lượng bán thành phẩm, phân phối công việc có kế hoạch kiểm soát tốt hàng ùn trong công đoạn. Thứ tư, xây dựng hòm thư trực tuyến để kết nối các thành viên trong Ban cải tiến với chuyên gia trên mạng xã hội Zalo để dễ dàng trao đổi chia sẻ các ý tưởng, thành quả cải tiến, sưu tầm các mô hình thành công từ các DN khác, cung cấp các website thông tin uy tín về các lý thuyết quản trị, kiến thức chuyên môn để toàn bộ các thành viên cùng tìm hiểu và mở rộng hiểu biết.

Hoạt động cải tiến của DN A bước đầu cho thấy những hiệu quả và khả năng thay đổi nhận thức của lãnh đạo và công nhân, quyết tâm cải tiến của lãnh đạo nhận được sự tham gia đóng góp cải tiến tích cực từ chính người công nhân DN. Bên cạnh đó, với tốc độ lan truyền thông tin nhanh trong lao động làng nghề, hoạt động cải tiến ở DN thành công cũng đã tạo được ảnh hưởng và thúc đẩy các DN lân cận trong làng thực hiện cải tiến.

4.2 Áp dụng Kaizen tại Công ty TNHH dẹt may xuất khẩu B

Công ty TNHH dẹt may xuất khẩu B (DN B) với gần 20 năm xây dựng và phát triển, là một DN có uy tín trong số các DNLN Phương La. Quy mô nhà xưởng có diện tích 10.000m² bao gồm các xưởng may, phân loại, đóng gói, kho và xưởng tẩy. Các công đoạn diễn ra tại DN bao gồm nhập nguyên vật liệu, một phần của công đoạn tẩy, cắt may, nhật, phân loại và

đóng gói. Toàn bộ công đoạn dệt và một phần công đoạn tẩy và nhuộm diễn ra ở bên ngoài DN. Lãnh đạo DN là những người trẻ tuổi, trình độ học vấn cao, luôn sẵn sàng, mong muốn tìm hiểu các triết lý quản trị mới và cũng đã thử một số triết lý mới nhưng chưa mang lại hiệu quả. Họ những người đầu tiên trong làng nghề tích cực tham gia tìm hiểu và tiếp cận với kiến thức từ triết lý Kaizen từ khi Dự án được bắt đầu triển khai.

Mục tiêu khi triển khai mô hình áp dụng Kaizen tại DN là tăng năng suất và chất lượng vệ sinh công nghiệp cho các sản phẩm, cân bằng sản xuất. Để thực hiện mục tiêu này, DN đã lựa chọn cải tiến ở công đoạn cắt may và phân loại, đóng gói. Qua khảo sát các công đoạn sản xuất của DN và có những so sánh, chủ đề cải tiến được lựa chọn bao gồm cải tiến quy trình thao tác ở công đoạn cắt, giảm ùn tắc tại xưởng may, tăng cường vệ sinh công nghiệp, giảm lãng phí thao tác thừa trong công đoạn phân loại, đóng gói. Công cụ được thực hiện chủ yếu và cũng phù hợp nhất với trình độ, điều kiện của DN là công cụ 5S và xác định các lãng phí trong sản xuất vì tính đơn giản, ưu việt mà mang lại hiệu quả dễ dàng được công nhân công nhận và hợp tác thực hiện.

Một số thành tựu DN đã đạt được sau thời gian cải tiến như sau: Thứ nhất, nâng cao tinh thần, ý thức tự giác trong vệ sinh công nghiệp. Công nhân tự giác dọn vệ sinh khu vực làm việc, tổng quan môi trường làm việc và vệ sinh công nghiệp được nâng cao. Thứ hai, quy trình cắt được rút ngắn và thay đổi phương thức sản xuất kéo theo thời gian cắt khăn giảm từ hơn 4s/lượt còn 3,7 - 3,8s/lượt, năng suất cắt tăng 5 - 7%. Thứ ba, sắp xếp và quản lý khoa học kế hoạch sản xuất, cân bằng sản xuất, giảm ùn tắc tại công đoạn may, bấm chỉ. Thứ tư, giảm thao tác thừa, lặp trong công đoạn phân loại, đóng gói. Kết quả đã tăng được trách nhiệm cho bộ phận nhặt và tại bộ phận đóng gói, khăn vệ sinh hơn, ít chỉ thừa và các tạp chất khác. DN cũng bổ sung hệ thống kệ kho thành phẩm giúp chất lượng, mẫu mã hàng xuất tăng lên và hoạt động quản lý sản lượng dễ dàng.

Nhìn chung, hoạt động cải tiến đã bước đầu nhận được sự hưởng ứng của toàn bộ cán bộ công nhân DN, thay đổi nhận thức về cải tiến và có những thành tựu nhất định, điều này tạo điều kiện thuận lợi cho các bước đi tiếp theo trong công cuộc cải thiện năng suất chất lượng, hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều khó khăn tồn tại đặc biệt là trong vấn đề nhân sự và khả năng cam kết của công nhân vì tính chất, đặc điểm của lao động làng nghề.

4.3 Áp dụng Kaizen tại Công ty TNHH xuất nhập khẩu C

Công ty TNHH xuất nhập khẩu C (DN C) là một DN trẻ đang phát triển mở rộng diện tích sản xuất, với quy mô trên 10.000m² với nhà xưởng đang được xây mới để phục vụ nhu cầu ngày càng lớn. Sản phẩm chính của DN là các mặt hàng khăn thể thao, khăn kính, khăn ăn phục vụ nhu cầu của các nhà hàng, khách sạn, spa, trung tâm thể thao, xuất khẩu sang thị trường Hàn Quốc, Nhật Bản. Đây là một DN tiềm năng dưới sự lãnh đạo của giám đốc trẻ có kinh nghiệm học tập quản lý từ nước ngoài và thừa hưởng kinh nghiệm sản xuất lâu năm của làng nghề, với hơn 150 lao động trực tiếp chưa kể các vệ tinh gia công .

Xuất phát từ nhu cầu xuất khẩu sang các thị trường khó tính đòi hỏi chất lượng sản phẩm tốt và ngày càng nâng cao, việc cải tiến hoạt động sản xuất là điều mà lãnh đạo DN luôn mong muốn. Ngoài ra, với tinh thần trẻ của lãnh đạo DN, sẵn sàng học hỏi cũng như sự thiếu kinh nghiệm quản lý thực tế, việc tham gia và cam kết thực hiện cải tiến mở ra một hướng phát triển mới vững chắc cho DN với tiềm năng và nguồn lực lớn này. Vì thế, DN có thể trở thành một trong những mô hình thành công có sức lan tỏa Triết lý Kaizen trong làng nghề.

Trong giai đoạn đầu, khu vực được lựa chọn là xưởng nhặt phân loại, đóng gói với chủ đề tăng cường năng lực quản lý của lãnh đạo cấp cao, kiểm soát kế hoạch sản xuất của quản lý cấp trung và nâng cao tính tự giác của người lao động, xưởng may với chủ đề giảm thiểu lãng phí thao tác và tăng năng suất. Để thực hiện được các mục tiêu cải tiến, chủ DN cũng như toàn bộ công nhân trong DN được đào tạo nâng cao nhận thức về triết lý Kaizen và các công cụ cải tiến, đặc biệt là cách áp dụng công cụ 5S, nhận biết các lãng phí còn tồn tại trong quá trình sản xuất, tiếp cận một số mô hình khác nhau trong cùng ngành nghề qua hình ảnh, video, lựa chọn ra mô hình có thể áp dụng với DN và tiến hành thử nghiệm.

Một số thành tựu đạt được: Thứ nhất, có phương án khắc phục tình trạng ùn tắc công đoạn, vai trò của người lãnh đạo được nâng lên. Bố trí vị trí làm việc theo khu vực, chủng loại khăn tránh nhầm lẫn tem mác, tăng tính chuyên nghiệp, công nghiệp. Thay đổi layout, dọn dẹp đường đi trong xưởng, sử dụng sọt di chuyển lấy khăn và giao khăn, giảm thời gian và số lần di chuyển trong xưởng. Thứ hai, thay đổi thái độ của công nhân trong ý thức giữ vệ sinh chung cho môi trường sản xuất sạch sẽ, chuyên nghiệp. Thứ ba, thử nghiệm thay đổi thao tác cắt từ ngò dưới đất lên bàn cắt giúp giảm thời gian cắt và chất lượng khăn dần được cải thiện, công nhân cắt thích nghi với thao tác mới và năng suất bắt đầu tăng lên. Với kinh nghiệm và sự quyết tâm thực hiện cải tiến, lãnh đạo DN đã có chính sách khuyến khích trực tiếp bằng tiền thưởng cho công nhân để đảm bảo việc công nhân có động lực cải tiến và cho thấy tương lai tăng thêm thu nhập, khích lệ tinh thần sẵn sàng cải tiến của công nhân. Thành quả này chứng tỏ vai trò quan trọng trong cam kết của người lãnh đạo với sự thành công của bất kỳ hoạt động cải tiến nào.

4.4 Một số bài học rút ra

Việc triển khai áp dụng Triết lý Kaizen tại làng nghề Phương La bước đầu đã thể hiện hiệu quả trong thay đổi nhận thức của người lãnh đạo và tinh thần sẵn sàng tiếp thu các công cụ quản lý mới. Điều này là tiền đề để triển khai và lan tỏa rộng rãi mô hình áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen cho các DNLN, theo đó nhóm nghiên cứu rút ra một số nhận định về thuận lợi và khó khăn của chương trình.

Thứ nhất, việc thúc đẩy triển khai áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen cho các DNLN đầu tiên phải đến từ yêu cầu cao của khách hàng tạo áp lực hoàn thiện sản phẩm không ngừng. Phần lớn các DN xuất khẩu, đặc biệt là xuất khẩu sang thị trường Nhật Bản thì nhu cầu và cam kết cải tiến được thể hiện rõ ràng hơn. Thứ hai, tính cạnh tranh cao trong làng nghề và tính cộng hưởng lan tỏa thông tin tạo thuận lợi cho việc phổ biến mô hình. Khi nhìn thấy

một DN có các cải tiến tích cực, các chủ DN khác cũng sẽ tự giác thay đổi. Thứ ba đến từ áp lực của chính người công nhân. Thông qua truyền miệng, người công nhân ở các DN đầu tiên tham gia cải tiến Kaizen thấy được lợi ích từ môi trường lao động chuyên nghiệp, sạch sẽ, khang trang, từ đó công nhân của các DN khác cũng sẽ tạo áp lực thay đổi môi trường lao động cho chủ DN của mình. Cuối cùng là các công cụ cải tiến Kaizen hoàn toàn phù hợp với điều kiện, tình hình, trình độ lao động của các DNLN. Thật vậy, các cải tiến chủ yếu đến từ ý tưởng đơn giản, không yêu cầu kỹ thuật cao, đầu tư vốn lớn như việc thay đổi các dây chuyền hiện đại, từ đó DN dễ dàng tiếp cận hơn.

Sau thời gian triển khai dự án, nhóm nghiên cứu nhận thấy khó khăn lớn nhất là thay đổi tư duy, nhận thức của con người trong vấn đề “thay đổi”. Hầu hết ở các DN, cụm từ “cải tiến” ban đầu rất dễ nhận được sự từ chối bởi vì niềm tự hào và tự tin vào kinh nghiệm sản xuất lâu đời. Ở một số DN, từ số ít người lãnh đạo sẵn sàng đón nhận khái niệm mới, việc đi từ lãnh đạo tới công nhân cũng gặp nhiều khó khăn. Có rất nhiều lãnh đạo DN gặp khó khăn trong việc thuyết phục công nhân thực hiện cải tiến, thay đổi cách làm việc cũ, đây là một vấn đề cần có thời gian để giải quyết. Việc thay đổi tư duy cần tiếp cận từ những người có trình độ cao rồi mới đến những người có trình độ thấp hay từ chủ DN tới quản lý cấp trung rồi mới tới người lao động. Ngược lại, ở một số DN với lãnh đạo có quyền lực cao và chuyên quyền, công nhân ngần ngại trong việc đề xuất ý tưởng cải tiến hoặc có đề xuất nhưng đều không được xem xét, ghi nhận, từ đó không có bất kỳ thay đổi nào trong hoạt động. Vì vậy, điều quan trọng nhất trong thực hiện cải tiến là liên kết được giữa người lao động và chủ DN trong tư duy cải tiến. Khi đã thay đổi được tư duy, các hoạt động cải tiến sẽ được thực hiện dễ dàng hơn bởi có sự kết hợp của những người công nhân trực tiếp lao động và hiểu các vấn đề sản xuất thực tế với sự ủng hộ cải tiến của lãnh đạo. Bên cạnh đó, các DN cũng gặp khó khăn trong việc duy trì một đội ngũ chuyên trách trong việc thực hiện hoạt động cải tiến bởi tính chất của DNLN. Vì vậy, sắp xếp, quản lý nhân lực đảm bảo hoạt động sản xuất diễn ra bình thường theo kế hoạch và có đội ngũ thực hiện cải tiến cũng là một thách thức.

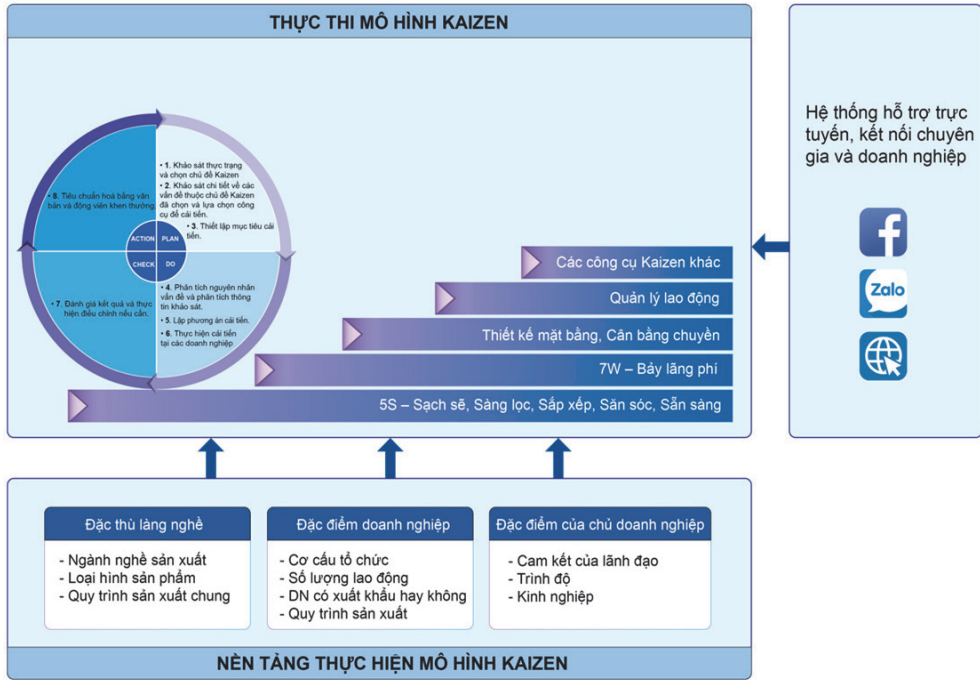
Tại một số công đoạn, hoạt động cải tiến đã giúp tăng năng suất, chất lượng, vệ sinh của bán thành phẩm, thành phẩm. Tuy nhiên, năng suất chung chưa được cải thiện rõ rệt do vẫn còn các khâu sản xuất diễn ra ở bên ngoài phạm vi DN và chưa có biện pháp quản lý, kiểm soát chặt chẽ, dẫn đến sản phẩm lỗi hàng loạt. Trong tương lai, để hoạt động sản xuất hiệu quả, các DN cần có kế hoạch mở rộng triển khai triết lý Kaizen trên toàn bộ các công đoạn từ nguyên liệu đầu vào tới sản phẩm cuối cùng.

Ngoài ra, từ những mô hình cải tiến nhờ các công cụ Kaizen thành công, triết lý Kaizen nên được phát triển và áp dụng rộng rãi trong các DN tại làng nghề Phương La nói chung và phát triển ra các DN ở lĩnh vực khác. Việc xây dựng cộng đồng các DN thực hiện Kaizen, chia sẻ kinh nghiệm thành công, thất bại cũng sẽ tạo môi trường cho các DN dễ dàng hơn, có nhiều ý tưởng cải tiến tốt hơn và tạo các mối quan hệ khác bên ngoài sự cải tiến hoạt động sản xuất.

5. Đề xuất mô hình triển khai Kaizen cho các doanh nghiệp làng nghề Việt Nam

5.1 Đề xuất mô hình triển khai áp dụng Kaizen cho các doanh nghiệp làng nghề

Xuất phát từ lý thuyết về các mô hình triển khai Kaizen và thực tế triển khai tư vấn áp dụng các phương pháp cải tiến tại làng nghề, tác giả và nhóm nghiên cứu đề xuất mô hình triển khai Kaizen cho các DNLN Việt Nam như hình 3.



Hình 3. Mô hình triển khai Kaizen cho các DNLN Việt Nam

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

Có thể thấy do đặc thù của làng nghề và điều kiện để áp dụng triển khai Kaizen, mô hình triển khai Kaizen tại các DNLN Việt Nam trước hết phải dựa vào nền tảng thực hiện, chính là các điều kiện để triển khai Kaizen. Cụ thể là:

Đặc thù làng nghề: Tùy vào ngành nghề sản xuất, loại hình sản phẩm và quy trình sản xuất chung của DN các phương thức và công cụ áp dụng Kaizen sẽ được sử dụng linh hoạt. Ví dụ đối với nhóm làng nghề dệt may, thao tác tay và máy móc thô sơ được sử dụng chủ yếu nên khi triển khai Kaizen tại nhóm ngành này, các công cụ như 5S, tiêu chuẩn hoá công việc, cân bằng chuyên được sử dụng nhiều để giảm thiểu lãng phí về vận động cho người lao động.

Đặc điểm của DN: Những đặc điểm về cơ cấu tổ chức như có bộ máy nhân sự rõ ràng hay không, nhóm nhân viên có được mô tả công việc cụ thể hay không cũng ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động Kaizen. Các kết quả nghiên cứu cho thấy, đối với DN có bộ máy tổ chức rõ ràng thì dễ tổ chức thực hiện Kaizen hơn các DN không có bộ máy tổ chức. Từ thực trạng khảo sát của nhóm nghiên cứu, những DN có hoạt động xuất khẩu, thường sẽ chú ý và có ý định tích cực hơn đến hoạt động quản trị và Kaizen. Tác động từ bên ngoài, đặc biệt từ khách

hàng có ảnh hưởng lớn tới hành vi của DN, tuy nhiên theo hướng ngược lại, nếu DN chủ động các hoạt động quản trị sản xuất thì hiệu quả hoạt động kinh doanh sẽ được nâng cao.

Đặc điểm của chủ DN: Sự tham gia tích cực của cấp lãnh đạo, quản lý trong việc hướng dẫn, hỗ trợ hoạt động sẽ là yếu tố cơ bản để duy trì Kaizen. Lãnh đạo cần tìm hiểu, nắm vững nội dung cơ bản của lý thuyết Kaizen. Việc xác định yêu cầu và mức độ áp dụng của DN là rất cần thiết. Bên cạnh đó, chủ DN phải cung cấp nguồn lực cần thiết để đào tạo và triển khai.

Sau khi xem xét các điều kiện của DN, các nền tảng thực hiện mô hình, DN sẽ bắt đầu triển khai các hoạt động Kaizen. Tinh thần chung của mô hình dựa trên mô hình PDCA - Plan: lập kế hoạch, Do - thực hiện, Check - Kiểm tra, Action - Hành động. Và mô hình bao gồm 8 bước, song song với nó là các công cụ để triển khai mô hình: 5S, 7W, Công việc tiêu chuẩn, Thiết kế mặt bằng, Cân bằng chuyên và các công cụ khác. Trong đó mô hình nhấn mạnh sử dụng công cụ 5S được xem là nền tảng của việc áp dụng tinh gọn trong hệ thống sản xuất của các doanh nghiệp. Osada (1991) giới thiệu khái niệm về 5S lần đầu tiên tại Nhật Bản và được các DN bắt đầu sử dụng tại nước này, 5S là viết tắt của 5 từ: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. Những năm sau đó, 5S được các DN phương Tây áp dụng với tên gọi là 5 Steps - Sorting, Straightening, Shining, Standardizing và Sustaining (Feld, 2000). Khi du nhập vào Việt Nam, 5S được gọi là Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc, Sẵn sàng (Anh, 2008). Theo các nhà nghiên cứu, 5S giúp tổ chức vị trí và môi trường làm việc hiệu quả, tối ưu chất lượng và năng suất của công việc đồng thời cũng là phương pháp giúp trực quan hoá các kết quả đạt được (Ghodrati & Zulkifli, 2013). Đây là công cụ nền tảng, tất cả các DN sẽ áp dụng công cụ này, sau đó sẽ phát triển các công cụ khác tùy thuộc vào đặc thù làng nghề của DN. Tám bước của mô hình được đề xuất như sau:

Bước Plan 1: Khảo sát thực trạng và chọn chủ đề Kaizen

Bước Plan 2: Khảo sát chi tiết về các vấn đề thuộc chủ đề Kaizen đã chọn và lựa chọn công cụ để cải tiến

Bước Plan 3: Thiết lập mục tiêu cải tiến

Bước Do 4: Phân tích nguyên nhân vấn đề và phân tích thông tin khảo sát

Bước Do 5: Lập phương án cải tiến

Bước Do 6: Thực hiện cải tiến tại các DN

Bước Check 7: Đánh giá kết quả và thực hiện điều chỉnh nếu cần

Bước Action 8: Tiêu chuẩn hoá bằng văn bản và động viên khen thưởng.

Những bước này được lặp đi lặp lại theo vòng tròn PDCA và bằng cách sử dụng các công cụ Kaizen, DN sẽ thực hiện những thay đổi nhỏ, nhưng liên tục. Từ đó, dẫn DN tới việc hình thành được văn hoá cải tiến trong DN và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN. Bên cạnh các công cụ quản trị sản xuất, nhóm nghiên cứu triển khai thêm công cụ quản lý lao động, từ thực trạng lao động của làng nghề, nhận thấy đây là khó khăn lớn của DN và người lao động cũng là nhân tố chính trong mô hình triển khai Kaizen, nhóm nghiên cứu đề xuất thêm công cụ quản lý lao động, với các công cụ này, DN phần nào giải quyết được vấn đề về lao động. Một ưu điểm nổi bật của mô hình này, chính là hệ thống hỗ trợ trực tuyến

của mô hình. Với sự phát triển của công nghệ thông tin, những ưu điểm của công nghệ mang lại không thể phủ nhận, kết hợp những ưu điểm đó, một hệ thống hỗ trợ trực tuyến là điều cần thiết cho các DN đặc biệt là DNLN, có thể tiếp cận được nguồn thông tin chính thống và đúng để áp dụng thành công mô hình.

5.2 Một số nguyên tắc khi triển khai áp dụng Kaizen tại làng nghề

Để thực hiện được mô hình trên, một số nguyên tắc được đúc rút như sau:

Một là, nguyên tắc ưu tiên hiệu quả cụ thể

Một trong những khó khăn lớn nhất khi triển khai áp dụng Kaizen tại các DNLN đó là tạo dựng niềm tin cho chủ DN về những lợi ích của cải tiến từ đó truyền cảm hứng về thực hiện cải tiến liên tục trong DN. Trong quá trình triển khai hỗ trợ tại các DNLN, nhóm nghiên cứu nhận thấy rằng điều đầu tiên khi làm việc tại DN đó là phải chứng minh tính khả thi của chương trình cải tiến mang lại. Những kết quả này cần được thể hiện thông qua các chỉ tiêu về năng suất chất lượng cụ thể, dễ hiểu và có thể quy bằng giá trị. Ví dụ, khi tư vấn triển khai áp dụng Kaizen, chuyên gia cần có những khảo sát bước đầu tại DN thông qua phiếu khảo sát và đi thực tế quan sát hiện trường, sau đó, chuyên gia đề xuất mục tiêu cải tiến cụ thể trong khoảng thời gian nhất định. Đối với DN, mục tiêu của nhóm chuyên gia là gia tăng năng suất công đoạn kiểm mộc lên 15%, đồng nghĩa với giảm chi phí nhân công cho mỗi sản phẩm sản xuất ra là 20%. Bên cạnh những hiệu quả liên quan đến cảm nhận trực quan khó đo lường được thì những kết quả thể hiện bằng con số cụ thể, quy đổi ra giá trị cụ thể lại có tác động lớn tới nhận thức của chủ DN. Vì vậy, nguyên tắc đầu tiên mà nhóm nghiên cứu nhận thấy sự lặp lại trong quá trình tư vấn tại các DN đó chính là thể hiện kết quả của cải tiến bằng những chỉ tiêu năng suất chất lượng có thể đo lường được và quy đổi được thành tiền. Nguyên tắc này là tiền đề cho thành công của mô hình áp dụng các công cụ cải tiến Kaizen vào DNLN Việt Nam.

Hai là, nguyên tắc cầm tay chỉ việc

Nguyên tắc thứ hai mà nhóm nghiên cứu nhận thấy xuất phát từ thực tiễn áp dụng tại DN và các nghiên cứu trước về DNLN, theo Nam (2012), trình độ học vấn của chủ DN và lao động làng nghề tương đối thấp so với mặt bằng chung của cả nước, phần lớn chủ DN chỉ tốt nghiệp trung học phổ thông và lực lượng lao động ở mức trung học cơ sở. Điều này là thách thức với nhóm chuyên gia khi thực hiện cải tiến tại DNLN, tuy nhiên, từ kinh nghiệm và thực tế tư vấn, nhóm nghiên cứu đã nhận thấy nguyên tắc quan trọng thứ hai để đảm bảo sự thành công của chương trình cải tiến đó là cần có những hướng dẫn cụ thể đối với DN. Ví dụ đây là một DN lớn trong làng nghề và quản lý theo mô hình gia tộc, cha truyền con nối và kinh doanh dựa trên kinh nghiệm. Nhóm chuyên gia đã tinh gọn chương trình tư vấn bằng việc thiết kế chương trình cụ thể hoá tất cả các bước khi triển khai cải tiến, ví dụ, đối với mục tiêu cải tiến quy trình cắt được thực hiện tư vấn và thử nghiệm tại hiện trường và đề xuất phương án cải tiến ngay tại xưởng. Chủ DN, tổ trưởng và người phụ trách công đoạn cùng tham gia vào buổi cải tiến, phương án sau khi được đề xuất sẽ triển khai ngay tại hiện trường, đồng thời chuyên gia sẽ giải quyết các hạn chế đó. Chính điều này giúp cho toàn bộ lao động của DN nhận ra được ngay lợi ích của phương án, cho dù lần đầu tiên chưa chắc đã đem lại hiệu suất như mục tiêu đề ra nhưng họ được chuyên gia chỉ dẫn tận tay về phương pháp, hiểu

được cách làm từ đó DN có khả năng làm chủ phương pháp cải tiến được đề xuất. Những nội dung của nguyên tắc này bao gồm: (i) Đề xuất phương án thực hiện chi tiết cho từng công đoạn dựa trên mục tiêu cụ thể; (ii) Trực tiếp áp dụng thử nghiệm đối với một nhóm công nhân cụ thể, giải quyết vấn đề ngay tại hiện trường của DN; (iii) Cung cấp những bảng mẫu ghi chép cho DN trong quá trình thu thập số liệu; (iv) Hướng dẫn DN cách tính toán và xử lý số liệu đã thu thập được; (v) Đề xuất hướng cải tiến tiếp theo và hướng dẫn tự thực hiện. Nguyên tắc này có thể đơn giản với các loại hình DN khác, nhưng riêng đối với DNLN thì nguyên tắc cầm tay chỉ việc là nguyên tắc then chốt để đạt được mục tiêu cải tiến.

Ba là, nguyên tắc kết hợp “Top down - trên xuống” và “Bottom up - dưới lên”

Từ thực tế triển khai áp dụng mô hình này tại các DNLN, nhóm nghiên cứu nhận thấy rằng, bên cạnh chủ DN thay đổi nhận thức là điều kiện cần thì hiểu biết của nhân viên về cải tiến là điều kiện đủ để thực hiện thành công cải tiến trong DN. Hai yếu tố này đều không được tách biệt mà phải hiện diện đầy đủ ở một DN. Cụ thể, nguyên tắc đầu tiên giúp thuyết phục chủ DN thay đổi nhận thức thì nguyên tắc này đề cao vai trò quan trọng của nhân viên. Những người thực hiện trực tiếp công việc cải tiến chính là nhân viên, đồng thời đây sẽ là nguồn ý tưởng cải tiến dồi dào cho DN bởi chính họ là những người nắm bắt được kỹ năng nghề và thành thạo với công việc. Để truyền cảm hứng cải tiến cho nhân viên, DN cần có các buổi đào tạo về nội dung cải tiến cho nhân viên DN. Nội dung đào tạo thường bao gồm: sự cần thiết thực hiện cải tiến; nội dung cải tiến và các phương pháp thực hiện cải tiến trong DN sản xuất cùng ngành nghề với DN. Những nội dung này cần được sử dụng các phương pháp đào tạo phù hợp đơn giản, ngôn ngữ quen thuộc và có thể sử dụng các hình ảnh ẩn dụ mang hàm ý thân thuộc trong đời sống lao động của nhân viên. Chính vì thế, ở thời điểm ban đầu nhóm chuyên gia chia nhóm để đào tạo, đầu tiên là nhóm cán bộ quản lý cấp trung, sau đó là nhóm nhân viên lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm. Đối với nhóm quản lý cấp trung (quản đốc), việc đào tạo có thể cung cấp nhiều lý thuyết và phương pháp, tuy nhiên đối với nhóm lao động trực tiếp chỉ cần dừng ở việc lý giải sự cần thiết để cải tiến. Thông qua hình thức đào tạo phân cấp như vậy, đội ngũ quản đốc sẽ là lực lượng nòng cốt để thực hiện cải tiến và chính là những người đào tạo cho nội bộ DN trong tương lai. Bên cạnh hoạt động đào tạo giúp nâng cao trình độ và thay đổi nhận thức của nhân viên làm tiền đề cho những thay đổi của DN, nguyên tắc kết hợp cũng có hiệu quả trong các hoạt động cải tiến, những “hợp ý tưởng” cải tiến của DN đều bắt nguồn từ nhân viên trực tiếp thực hiện sản xuất trong DN. Tuy nhiên, để những ý tưởng này trở nên hiệu quả và đi đúng hướng cần có định hướng và hỗ trợ của chủ DN. Cụ thể như các phong trào sáng kiến cải tiến được DN tổ chức hàng tháng theo từng chủ đề và những sáng kiến hiệu quả cao được khen thưởng và đưa vào áp dụng. Chính điều này giúp cho hoạt động cải tiến trong DN luôn được duy trì và trở nên bền vững. Nguyên tắc kết hợp “Top down - trên xuống” và “Bottom up - dưới lên” đã được chứng minh rất hiệu quả đối với DNLN, khảo sát người lao động trước và sau khi tham gia đào tạo đều đã bước đầu thay đổi quan điểm cá nhân về cải tiến, cho rằng cải tiến là điều tốt cho cả hai phía DN và chính bản thân người lao động, do đó nguyên tắc này được nhắc đến như một nguyên tắc quan trọng để DN có thể thực hiện thành công mô hình cải tiến nhằm nâng cao năng suất và chất lượng.

Bốn là, nguyên tắc gieo hạt và lan tỏa

Học giả Daniel Kahneman & Tversky (2013) nghiên cứu học thuyết đánh giá sự lựa chọn (evaluation alternatives). Ông là một trong những nhà tâm lý học, kinh tế học hàng đầu trên thế giới ủng hộ trường phái kinh tế học hành vi và cho rằng mỗi người khi đưa ra sự lựa chọn về hành vi họ thường dựa trên điểm tham chiếu của chính mình. Điểm tham chiếu là những quan niệm, kinh nghiệm được tích lũy trong quá khứ cho tới thời điểm hiện tại và đóng vai trò trong việc ra quyết định của bản thân. Điều này đúng với những DNLN mà nhóm nghiên cứu đã thực hiện hoạt động hỗ trợ áp dụng mô hình triển khai các công cụ cải tiến liên tục nhằm nâng cao năng suất chất lượng. Khi bắt đầu tiến hành cải tiến, nhóm chuyên gia thực hiện với một nhóm nhỏ người lao động và quản đốc ở một khu vực của DN, điều này vừa bao hàm ý nghĩa của nguyên tắc ưu tiên hiệu quả cụ thể mà đồng thời cũng là tạo ra một điểm tham chiếu cho những người bên trong DN về hoạt động cải tiến. Sau khi người lao động có điểm tham chiếu của riêng họ về hoạt động cải tiến thì việc ra quyết định sẽ dễ dàng và thuận lợi hơn cho DN. Ví dụ, trước đây, người lao động quen với trả lương theo sản phẩm (khoán sản phẩm), hình thức này giúp chủ DN không phải quản lý lao động nhiều và thúc đẩy năng suất làm việc của từng cá nhân. Tuy nhiên, hình thức này tiềm ẩn khá nhiều rủi ro cho DN như chất lượng sản phẩm khó được kiểm soát và đảm bảo do sản phẩm (thành phẩm hoặc bán thành phẩm) do từng cá nhân tạo nên, đồng thời, công nhân có áp lực mong muốn làm nhanh hơn để được nhiều sản phẩm và có thu nhập tốt hơn, nên chất lượng của sản phẩm có thể bị kém đi, điều này thể hiện qua tỷ lệ lỗi của sản phẩm lớn, thậm chí có những đơn hàng bị mất kiểm soát do hàng bị trả về quá nhiều. Nhóm chuyên gia đề xuất cải tiến làm việc theo nhóm và tính lương theo nhóm lao động, nhằm rút ngắn thời gian sản xuất và nâng cao năng suất đồng thời kiểm soát tốt nhịp hàng sản xuất đều trong ngày. Đề xuất này gặp phải nhiều sự phản đối của người lao động do họ có điểm tham chiếu về phương pháp tính lương theo sản phẩm cho mỗi cá nhân, do đó, ban đầu DN lựa chọn thực hiện mẫu một nhóm nhân viên, theo dõi năng suất của cả nhóm và áp dụng cách tính lương mới, kết quả thu được là những người lao động theo nhóm này có thu nhập cao hơn trước đây. Từ đó, nhân viên trong DN đã có thể chấp nhận hình thức tổ chức sản xuất mới và cách tính lương mới. Do đó, nguyên tắc gieo hạt chính từ một nhóm nhỏ người lao động thực hiện cải tiến mẫu rồi lan tỏa ra nhóm lớn người lao động trong DN. Từ một bộ phận trong DN có thể lan tỏa và kéo theo sự cải tiến cho các bộ phận khác của DN. Điều này cũng có một ý nghĩa rất quan trọng đối với sự phát triển của toàn bộ làng nghề, đó là khi tiến hành hỗ trợ cho các DN, nhóm nghiên cứu đã lựa chọn những DN có uy tín trong làng, bởi đặc thù làng nghề phát triển theo mô hình nan hoa quay quanh một trục là những DN điển hình của làng nghề. Sự lựa chọn DN điển hình và uy tín để triển khai gieo hạt cải tiến đã giúp cho các DN trong làng có điểm tham chiếu về việc thực hiện cải tiến, góp phần quyết định vào sự thành công của chương trình hỗ trợ.

Năm là, nguyên tắc chuyển giao giữa các thế hệ người lao động

Một trong những khó khăn chung của hầu hết các chương trình cải tiến ở các DN đó là thiếu khả năng duy trì, dẫn đến sự thất bại của cải tiến liên tục để tốt hơn - Kaizen. DN thực sự làm chủ Kaizen khi nó trở thành văn hoá của DN, khi mà mọi nhân viên trong DN thực

hiện cải tiến như một thói quen. Nhóm chuyên gia khi đến làm việc tại DN có thể xem là thể hệ người lao động đầu tiên; sau đó nhóm những thành viên của DN tham gia với nhóm chuyên gia trong các hoạt động cải tiến là thể hệ người lao động cải tiến thứ hai. Sau khi nhóm chuyên gia rút khỏi DN, điều quan trọng nhất là DN vẫn tự mình có thể vận hành được bộ máy cải tiến một cách liên tục và hiệu quả. Đó chính là vai trò quan trọng của chuyển giao và hoạt động này bao gồm: (i) Chuyển giao theo quá trình và (ii) Chuyển giao dựa trên việc hình thành các tiêu chuẩn mẫu. Thứ nhất, chuyển giao theo quá trình, đó là kết hợp làm việc và cải tiến giữa chuyên gia (nhân viên cũ) và nhóm cải tiến của DN (nhân viên mới) phải là mối quan hệ cố vấn, nhân viên cũ có khả năng đào tạo về cải tiến đồng thời có khả năng huấn luyện nhân viên mới sẽ trở thành những nhân tố tích cực cải tiến trong DN. Việc này được thực hiện thông qua hình thức tổ chức các buổi họp hàng tuần, hàng ngày giữa chủ DN và quản đốc, quản đốc và người lao động về vấn đề cải tiến trong DN hay tổ chức những buổi chia sẻ kinh nghiệm cải tiến của cá nhân ưu tú. Những hình thức này sẽ giúp DN luôn đào tạo được cho đội ngũ kế cận, không bị trường hợp tổn thất khi nhân viên giỏi nghỉ việc, hay sau khi đoàn chuyên gia rút đi nhân viên không biết triển khai tiếp thế nào. Thứ hai, chuyển giao dựa trên việc hình thành các tiêu chuẩn và mô hình làm việc, khi nhóm chuyên gia làm việc với nhóm nhân viên, điều quan trọng đó là chuyên gia không phải là người thực hiện mà chỉ là người hướng dẫn thực hiện, đồng thời cung cấp cho nhân viên và DN một bộ các công cụ, quy trình được cá biệt hoá cho từng DN để có thể tự triển khai, điều này cũng cần được lặp lại liên tục trong quá trình hoạt động của DN. Nghĩa là những quy tắc, tiêu chuẩn công việc hay quy trình cải tiến cần được thường xuyên đánh giá, góp ý và chia sẻ cho nhóm cải tiến của DN. Điều này đảm bảo rằng DN luôn hiểu và vận dụng các lý thuyết cải tiến một cách liên tục và dễ dàng. Nguyên tắc này giúp cho DN có thể chủ động hơn trong việc thực hiện cải tiến về cả nhân sự và công cụ, đồng thời giúp duy trì sự bền vững của mô hình.

Năm nguyên tắc được nêu trên đây được đúc rút từ thực tiễn chương trình hỗ trợ, với mục tiêu DN có thể tự áp dụng được mô hình triển khai các công cụ cải tiến Kaizen nhằm nâng cao năng suất cho các DNLN. Trong quá trình đó, thuận lợi và khó khăn đều song hành, trong đó thuận lợi là cơ hội cải tiến lớn, hiệu quả có thể thể hiện rõ, sự ủng hộ của chính quyền và tính chất lan toả kết nối vốn có của làng nghề truyền thống. Khó khăn là DNLN vừa thiếu lại vừa yếu về các nguồn lực, cả nguồn lực lao động lẫn nguồn lực vốn tài chính, những định kiến và tính chất làng xã trong tư duy kinh doanh của lãnh đạo DN và khả năng duy trì cải tiến, điều mà hầu hết DN gặp phải. Những thuận lợi và khó khăn đó đã giúp nhóm nghiên cứu định hình lên nhóm nguyên tắc đặc thù dành riêng cho nhóm DNLN, đó là: (i) Nguyên tắc ưu tiên hiệu quả cụ thể; (ii) Nguyên tắc cầm tay chỉ việc; (iii) Nguyên tắc kết hợp “Top down - trên xuống” và “Bottom up - dưới lên”; (iv) Nguyên tắc gieo hạt và lan toả và (v) Nguyên tắc chuyển giao giữa các thể hệ người lao động.

6. Kết luận

Kaizen có ảnh hưởng tích cực đến cải thiện và duy trì vị trí của DN trong chuỗi giá trị toàn cầu. Việc áp dụng Kaizen làm tăng chất lượng và năng suất thông qua đánh giá các chỉ số về tỷ lệ phế phẩm ở khách hàng và tỷ lệ phế phẩm ở nhà máy và thời gian sản xuất. Ngoài

ra, công cụ cải tiến Kaizen còn góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của DN. Hiện nay, ở Việt Nam, áp dụng công cụ cải tiến Kaizen không còn quá mới mẻ. Nhiều DN quy mô lớn đã triển khai áp dụng Kaizen. Tuy nhiên, các DNLN vẫn còn nhiều khó khăn khi triển khai áp dụng mô hình này. Xuất phát từ bài này về mô hình triển khai Kaizen tại các DNLN Việt Nam, đây sẽ là tiền đề cho các nghiên cứu sau này về tính hiệu quả của mô hình, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho các DN.

Tài liệu tham khảo

- Anh, P.C. (2008), *Thực hành 5S - Nền tảng cải tiến năng suất*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
- Feld, W.M. (2000), *Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them*, CRC Press.
- Ghodrati, A. & Zulkifli, N. (2013), “The impact of 5S implementation on industrial organizations’ performance”, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2 No. 3, pp. 43 - 49.
- Higuchi, Y., Nam, V.H. & Sonobe, T. (2015), “Sustained impacts of Kaizen training”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 120, pp. 189 - 206.
- Imai, M. (1986), *Kaizen: the key to Japan’s competitive success*, McGraw-Hill Education, New York.
- JHRA - Japan Human Resources Association (2009), *Kaizen teian*, NXB Hồng Đức, Hà Nội, Việt Nam.
- JICA (2018), *Japan approach towards improved quality and productivity: the driving force of Japan’s rapid growth*, Japan Brand ODA, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (2013), *Choices, values, and frames*. In Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Part I, pp. 269 - 278.
- Lê, T.T.C. (2017), *Áp dụng Kaizen tại ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam*, Luận văn Thạc sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Mình, N.Đ., Cúc, Đ.T., Giang, T.T.H. & Hà, H.T.T. (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, Kinh tế và Kinh doanh*, Số 29, tr. 23 - 31.
- Nam, V.H. (2012), “Phát triển công nghiệp theo cụm ở các nước đang phát triển - Bài học kinh nghiệm phát triển cụm công nghiệp làng nghề Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế Đối Ngoại*, Số 51, tr. 17 - 23.
- Nam, V.H. (2014), “Nghiên cứu các nhân tố tác động tới quyết định lựa chọn nghề của thế hệ thứ hai trong các cơ sở sản xuất ở các cụm công nghiệp làng nghề”, *Tạp chí Kinh tế Đối Ngoại*, Số 67, tr. 3 - 13.
- Osada, T. (1991), *The five S's: five keys to a total quality environment*, Asian Productivity Organization.
- Sonobe, T. & Otsuka, K. (2006), *Cluster-based industrial development: An East Asian model*, Springer.